

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 220

**REORGANISATIONSPROZESS UND  
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM KONTEXT DES  
BIBLIOTHEKSNEUBAUS DER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK  
WEIMAR**

VON  
KERSTIN BAUER



**REORGANISATIONSPROZESS UND  
MITARBEITERZUFRIEDENHEIT IM KONTEXT DES  
BIBLIOTHEKSNEUBAUS DER UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK  
WEIMAR**

**VON  
KERSTIN BAUER**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 220

## **Bauer, Kerstin:**

Reorganisationsprozess und Mitarbeiterzufriedenheit im Kontext des Bibliotheksneubaus der Universitätsbibliothek Weimar / von Kerstin Bauer. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2008. - 101 S. : graph. Darst., Tab. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft ; 220)

ISSN 14 38-76 62

### Abstract:

Zum Wintersemester 2005 wurde der Universitätsbibliothek Weimar ein Gebäudeneubau übergeben, der die Hauptbibliothek und die Zweigbibliotheken in einem Gebäudekomplex zusammenführen sollte. Die vorliegende Arbeit beschreibt und analysiert den dadurch initiierten Reorganisationsprozess. Dabei wird der Bibliotheksneubau als Impuls gebender Faktor in die Untersuchung maßgeblich mit einbezogen. Bauliche Aspekte sowie Funktionalitäten des Neubaus werden vorgestellt und bewertet. Neben theoretischen Ausführungen zu Grundbegriffen der Organisationslehre werden die Veränderungen in der Organisationsstruktur dezidiert beschrieben und die verwendeten Führungsstrategien vorgestellt. Inwieweit sich die neuen Organisationsstrukturen bewährt und Zufriedenheit bei den Mitarbeitern impliziert haben, wurde mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung eruiert. Die Ergebnisse der Befragung werden detailliert beschrieben und ausgewertet.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Master-Arbeit im postgradualen Fernstudiengang Master of Arts (Library and Information Science) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://www.ib.hu-berlin.de/~kumlau/handreichungen/h220/>



## Inhalt

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>- 3 -</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>- 4 -</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>- 5 -</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>- 6 -</b>
<b>2 Aufbau der Arbeit</b> .....	<b>- 8 -</b>
<b>3 Geschichte der Universitätsbibliothek Weimar</b> .....	<b>- 9 -</b>
<b>4 Der Neubau der Universitätsbibliothek</b> .....	<b>- 11 -</b>
4.1 Gebäudespezifische Gegebenheiten zum Zeitpunkt der Neubauplanung.....	- 11 -
4.2 Planungsgeschichte.....	- 12 -
4.3 Raumkonzept.....	- 13 -
4.4 Gestalt und Funktion.....	- 15 -
<b>5 Organisation</b> .....	<b>- 19 -</b>
5.1 Grundbegriffe der Organisationslehre .....	- 19 -
5.1.1 Aufbauorganisation .....	- 19 -
5.1.2 Ablauforganisation.....	- 21 -
5.1.3 Reorganisation .....	- 21 -
5.2 Bibliotheksorganisation.....	- 22 -
5.3 Organisationsstruktur der UB Weimar vor dem Neubau .....	- 23 -
<b>6 Prozess der Reorganisation an der UB Weimar</b> .....	<b>- 26 -</b>
6.1 Auslösende Faktoren für den Veränderungsprozess .....	- 26 -
6.2 Architektur der neuen Organisationsstruktur .....	- 27 -
6.3 Beschreibung des Reorganisationsprozesses .....	- 28 -
6.3.1 Unterstützende Beratungsstrukturen .....	- 29 -
6.3.2 Mitarbeitergespräche.....	- 29 -
6.3.3 Studientage .....	- 30 -
6.4 Allokation der Mitarbeiter in die Abteilung Medienbearbeitung und in die Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen .....	- 31 -
<b>7 Mitarbeiterzufriedenheit</b> .....	<b>- 33 -</b>
7.1 Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit.....	- 33 -
7.2 Mitarbeiterbefragung als Messinstrument für Arbeitszufriedenheit .....	- 34 -
<b>8 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit an der UB Weimar</b> .....	<b>- 36 -</b>
8.1 Ziel der Untersuchung .....	- 36 -
8.2 Methode und Vorgehensweise .....	- 36 -
8.2.1 Fragebogenkonzeption.....	- 36 -
8.2.2 Durchführung der Befragung.....	- 38 -
8.3 Ergebnisse der Befragung .....	- 38 -
8.3.1 Zuordnung der Befragten zu den Abteilungen .....	- 38 -
8.3.2 Ergebnisse des Themenblocks II – Bibliothek allgemein.....	- 39 -
8.3.3 Ergebnisse des Themenblocks III – Zusammenarbeit/Klima .....	- 40 -

8.3.4	Ergebnisse des Themenblocks IV – Führung und Vorgesetzte .....	- 41 -
8.3.5	Ergebnisse des Themenblocks V – Arbeitsplatz/Arbeitszeit.....	- 43 -
8.3.6	Ergebnisse des Themenblocks VI – Weiterbildung/Fortbildung .....	- 46 -
8.3.7	Ergebnisse des Themenblocks VII – Information .....	- 48 -
8.3.8	Ergebnisse der insgesamten Betrachtung der Themenbereiche.....	- 50 -
8.4	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	- 51 -
<b>9</b>	<b>Schlussbemerkung .....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>Anlage I</b>	<b>Grundrisse des Bibliotheksneubaus.....</b>	<b>- 54 -</b>
<b>Anlage II</b>	<b>Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>- 60 -</b>
<b>Anlage III</b>	<b>Ergebnisse der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit.....</b>	<b>- 69 -</b>
III.I	Ergebnisse Themenblock II – Bibliothek allgemein .....	- 70 -
III.II	Ergebnisse Themenblock III - Zusammenarbeit Klima .....	- 75 -
III.III	Ergebnisse Themenblock IV – Führung und Vorgesetzte .....	- 80 -
III.IV	Ergebnisse Themenblock V – Arbeitsplatz/Arbeitszeit .....	- 90 -
III.V	Ergebnisse Themenblock VI – Weiterbildung/Fortbildung.....	- 93 -
III.VI	Ergebnisse Themenblock VII – Information .....	- 95 -
III.VII	Ergebnisse der Themenbereiche insgesamt betrachtet .....	- 99 -
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>- 101 -</b>

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bde	Bände
BUW	Bauhaus-Universität Weimar
HAAB	Herzogin Anna Amalia Bibliothek
HAB	Hochschule für Architektur und Bauwesen
HIS	Hochschul-Informationssystem
HUB	Haushaltsunterlage Bau
IuK	Information- und Kommunikation
SG	Sachgebiet
NN	Nennungen
OPAC	Online Public Access Catalogue
qm	Quadratmeter
TMWFK	Thüringer Ministerium für Wissenschaft, Forschung und Kunst
UB	Universitätsbibliothek
UBW	Universitätsbibliothek Weimar
ZB	Zweigbibliothek



## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Lageplan der Universität und neuer Bibliotheksstandort .....	- 12 -
Abb. 2: Funktionalorganisation.....	- 20 -
Abb. 3: Divisionalorganisation .....	- 21 -
Abb. 4: Organigramm der UBW 1999 .....	- 24 -
Abb. 5: Organigramm der UBW 2000 .....	- 25 -
Abb. 6: Organigramm UB Weimar, Stand: 2003 .....	- 28 -
Abb. 7: Zuordnung der Mitarbeiter auf die zwei großen Abteilungen der UB Weimar.....	- 31 -
Abb. 8: Prozentuale Verteilung der Befragten auf die Abteilungen.....	- 39 -
Abb. 9: Ergebnisse des Themenblocks II – Bibliothek allgemein .....	- 40 -
Abb. 10: Auswertung Zusammenarbeit/Klima.....	- 40 -
Abb. 11: Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz insgesamt.....	- 43 -
Abb. 12: Zufriedenheit mit den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten .....	- 47 -

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einschätzung der Mischarbeit unter verschiedenen Aspekten .....	- 41 -
Tabelle 2:	Führung und Vorgesetzte, Item 12 und 14-29 .....	- 42 -
Tabelle 3:	Wie zufrieden sind Sie mit dem persönlichen Nutzen Ihrer letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche im Hinblick auf ...? .....	- 43 -
Tabelle 4:	Gibt es etwas, was an Ihrem Arbeitsplatz verbessert werden sollte?.....	- 44 -
Tabelle 5:	Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Arbeitszeit bezüglich der Misch-arbeitsplätze? .....	- 44 -
Tabelle 7:	Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Arbeitsmenge? .....	- 45 -
Tabelle 8:	Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Anspruchsniveaus? .....	- 45 -
Tabelle 9:	Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?.....	- 46 -
Tabelle 10:	Hindert Sie etwas besonders daran, Weiterbildungsangebote zu nutzen? .....	- 47 -
Tabelle 11:	Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?.....	- 48 -
Tabelle 12:	Hindert Sie etwas besonders daran beruflich weiterzukommen? .....	- 48 -
Tabelle 13:	Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen? .....	- 48 -
Tabelle 14:	Fühlen Sie sich über wesentliche Dinge in Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich ausreichend informiert? .....	- 49 -
Tabelle 15:	Worüber möchten Sie mehr wissen?“ .....	- 49 -
Tabelle 16:	Auswertung der Themenbereiche insgesamt, Abteilung Medienbearbeitung	- 50 -
Tabelle 17:	Auswertung der Themenbereiche insgesamt – Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen.....	- 50 -
Tabelle 18:	Auswertung der Themenbereiche insgesamt – Sonstige.....	- 50 -
Tabelle 19:	Auswertung der Themenbereiche insgesamt – ohne Angaben .....	- 50 -
Tabelle 20:	Auswertung der Themenbereiche insgesamt.....	- 51 -

## 1 Einleitung

Die Deutsche Einheit 1991 brachte für das ostdeutsche Bibliothekswesen – Hochschul- und Universitätsbibliotheken, öffentliche Bibliotheken, Institutsbibliotheken, Behördenbibliotheken – ab Mitte der 1990er Jahre eine positive Entwicklung im Hinblick auf Neubau- und Sanierungsmaßnahmen. Mit der politischen Wende partizipierten sie gleichberechtigt an allen Fördermaßnahmen des Bundes und der Länder. Die vielfach ungewollte Dislozierung von Bibliotheksbeständen aufgrund unzureichender Gebäudegrößen und die mitunter mangelhafte bis sehr schlechte Bausubstanz verwiesen auf dringenden Handlungsbedarf.

1991 wurde durch eine Arbeitsgruppe des Wissenschaftsrates eine Bestandsaufnahme zur Gebäude- und Flächensituation ostdeutscher wissenschaftlicher Bibliotheken durchgeführt.

„Im Ergebnis wurde festgestellt, dass bei 40% der untersuchten Bibliotheken komplette Neubauten errichtet werden müssen (in dieser Gruppe sind vor allem die großen Hochschulbibliotheken), bei 20% der untersuchten Bibliotheken Neubaumaßnahmen in Teilbereichen notwendig sind – die restliche Bausubstanz muss saniert werden, und nur bei 25% der untersuchten Bibliotheken man ohne Neubau auskommt. Es müssen jedoch erhebliche Sanierungsmaßnahmen durchgeführt werden“ (Feldsien-Sudhaus, 1998). Der Mittelbedarf für die nächsten 25 Jahre wurde nach damaligen Baupreisen auf 1,5 Milliarden DM geschätzt.

Ab Mitte der 1990er Jahre entstand in den neuen Bundesländern eine beachtliche Anzahl von Bibliotheksneubauten. In Thüringen wurden seit 1991 annähernd 300 Millionen Euro in Neubau- und Modernisierungsmaßnahmen investiert.<sup>1</sup> Neben den Universitätsbibliotheken in Erfurt und Jena profitierte auch die Universitätsbibliothek Weimar von dem Investitionsprogramm des Bundes und der Länder.

So wurde der Universitätsbibliothek Weimar im Jahre 2005, nach achtjähriger Planungs- und Bauphase, ein neuer moderner Bibliotheksbau übergeben, der die Hauptbibliothek und drei der insgesamt fünf Zweigbibliotheken unter einem Dach zusammenführen sollte. Eine der wesentlichsten Aufgaben der Bibliotheksleitung war es, noch vor Bezug des neuen Gebäudes, Organisationsstrukturen vorzubereiten, die auf die funktionellen Vorgaben des Neubaus optimal reagieren würden. Gleichzeitig sah sich die Bibliotheksleitung mit dem Sachverhalt konfrontiert, das Dienstleistungsspektrum der UBW erheblich erweitern zu müssen, denn neben der bestandsorientierten Erwerbung und Bereitstellung konventioneller Medien rücken Vermittlungs- und Servicefunktionen, netzbasierte Informationsrecherchen und Informationsbereitstellung mehr und mehr in den Mittelpunkt bibliothekarischer Dienstleistungen. Angesichts des stagnierenden Personal- und Sachmitteleinsatzs der UBW wird diese Aufgabe ausschließlich durch einen effizienten Ressourceneinsatz zu verwirklichen sein.

Bezüglich dieser selbst formulierten Ansprüche war es unvermeidbar, die bestehende Organisation der UBW zu verifizieren und zu modifizieren. Mit diesem Verständnis begannen umfassende, abteilungsübergreifende und inhaltlich weit reichende Veränderungen in der Organisationsstruktur. Mit dem drei Jahre andauernden Reorganisationsprozess kamen auf viele Mitarbeiter und Mitarbeite-

---

<sup>1</sup> Das Investitionsvolumen wurde anlässlich des Festaktes zum 60-jährigen Bestehen der UB Weimar im Frühjahr 2007 vom Kultusministerium genannt.

rinnen gravierende Veränderungen zu. Außer Frage stand dabei, dass die Veränderungen von allen Mitarbeitern sofort begrüßt, akzeptiert und getragen wurden. Die Ängste der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, liebgewordene Gewohnheiten aufgeben und Verantwortungs- und Tätigkeitsbereiche wechseln zu müssen oder Kompetenzen zu verlieren, sind ernstzunehmende Begleiterscheinungen bei Veränderungsprozessen. Diesbezüglich benötigt die Bibliotheksleitung Steuerungsprinzipien und Führungsstrategien, die „sensibel“ auf mögliche Probleme wie Angst, Abwehr oder Widerstand einzelner Mitarbeiter reagieren können.

Veränderungen in der Organisationsstruktur implizieren auch stets die Frage, was damit erreicht werden soll, beziehungsweise was die Ziele der Reorganisation sind. Sehr oft wird dabei argumentiert, dass neben der optimalen Gestaltung von Arbeitsabläufen auch eine gesteigerte Arbeitszufriedenheit, Arbeitsmotivation und Leistungssteigerung, kurz gesagt Mitarbeiterzufriedenheit, einhergehen müsste.

Die vorliegende Arbeit analysiert den Reorganisationsprozess an der UBW. Dabei wird der Bibliotheksneubau als wichtiger Impuls für den Reorganisationsprozess in die Untersuchung mit einbezogen. Inwieweit die veränderten Strukturen im Bibliotheksneubau tatsächlich den Bedürfnissen und Wünschen der Mitarbeiter entsprechen und eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit implizieren, soll mit Hilfe einer Mitarbeiterbefragung in der UBW eruiert werden.

## 2 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit ist in acht Kapitel untergliedert. Dabei zielt das Vorgehen darauf ab, den Einfluss des Bibliotheksneubaus auf die bestehende Organisationsstruktur und die sich daraus ergebenden notwendigen Aufgaben für die Bibliotheksleitung zu determinieren sowie den Veränderungsprozess zu beschreiben und die Akzeptanz und Funktionalität der neuen Organisationsstruktur durch eine Mitarbeiterumfrage zu verifizieren und zu bewerten.

Im dritten Kapitel wird die Geschichte der Universitätsbibliothek Weimar innerhalb ihrer Trägereinrichtung vorgestellt.

Im folgenden vierten Kapitel wird zunächst auf das neue Bibliotheksgebäude, angefangen mit der Planungsgeschichte eingegangen. Im weiteren Verlauf werden die einzelnen Funktionsbereiche vorgestellt und schließlich wesentliche Gründe für eine Veränderung der Organisationsstruktur der UBW aufgezeigt.

Kapitel fünf beinhaltet Begriffsbestimmungen der Organisationslehre. An dieser Stelle werden neben wichtigen Aspekten der Organisationslehre verschiedene Modelle von Organisationsformen in Unternehmen vorgestellt. Darüber hinaus wird skizziert in welcher Form sich Bibliotheken organisieren. Basierend darauf wird die Organisationsstruktur der UBW vor Bezug des Bibliotheksneubaus vorgestellt und es werden spezifische Merkmale der Organisation herausgestellt.

Im sechsten Kapitel werden die Gründe für den Reorganisationsprozess erneut aufgegriffen und Einflussfaktoren auf dessen Verlauf benannt. Im weiteren Verlauf werden die verschiedenen Instrumentarien, die das Management der UBW dafür eingesetzt hat beschrieben.

Im siebenten Kapitel werden die Begriffe *Zufriedenheit* und *Arbeitszufriedenheit* theoretisch erklärt und Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit, Motivation, Leistung und Absentismus aufgezeigt.

Anschließend daran wird im achten Kapitel der Erfolg und die Akzeptanz der neuen Organisationsstruktur unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterzufriedenheit ermittelt. Als Messinstrument dient dazu eine anonyme Mitarbeiterbefragung.

### 3 Geschichte der Universitätsbibliothek Weimar

Als wissenschaftliche Bibliothek mit einem universellen Bestand von etwa 500 000 Medieneinheiten und ca. 1000 laufend gehaltenen Zeitschriften ist die UBW eine zentrale Einrichtung der „Bauhaus-Universität Weimar“ und versorgt die Mitarbeiter und Studenten mit Literatur und Information für Studium, Lehre und Forschung. Zugleich ist sie eine öffentliche wissenschaftliche Bibliothek und wird als solche von der regionalen Bevölkerung stark frequentiert.

Sie ist Teil des Gemeinsamen Bibliotheksverbundes und bildet mit der Herzogin Anna Amalia Bibliothek und der Bibliothek der „Hochschule für Musik Franz Liszt“ das „Lokale Bibliothekssystem Weimar“.

Die Wurzeln der UBW lassen sich bis 1860 zurückverfolgen. Sie liegen in einer Reihe von Instituten, die sich vorwiegend mit bildender Kunst beschäftigten. „So gibt es aus der 1860 als Privateinrichtung des Großherzogs Carl Alexander gegründeten „Großherzoglich-Sächsischen Kunstschule“ Nachrichten über erste Buchkäufe, die sich durch Rechnungen belegen lassen“ (Kranz, 2000, S. 7). Ab 1891 ist ein vermehrter Bücherkauf zu verzeichnen, von dem der größte Teil heute noch in der Bibliothek vorhanden ist. 1910 wurde die Kunstschule in die „Großherzoglich-Sächsische Hochschule für Bildende Kunst“ umbenannt, die fünf Jahre später einen durchaus beachtlichen und den Erfordernissen der Hochschule angepassten Buchbestand besaß.

Der Zusammenschluss der „Großherzoglich-Sächsischen Hochschule für Bildende Kunst“ und der „Großherzoglich-Sächsischen Kunstgewerbeschule“<sup>2</sup> 1919 zum „Staatlichen Bauhaus“ unter der Leitung von Walter Gropius, wirkte sich auch auf die Bestände der Bibliothek aus. Alte Zugangsbücher verzeichnen den Erwerb von Staffelexemplaren – erste Aktivitäten zum Aufbau einer Lehrbuchsammlung. Nachfolgeeinrichtung des „Staatlichen Bauhauses“ war die 1926 gegründete „Hochschule für Handwerk und Baukunst“. „1930 wurde sie mit der ‚Staatlichen Hochschule für Bildende Kunst‘ zur ‚Staatlichen Hochschule für Baukunst, Bildende Kunst und Handwerk‘ vereinigt, aus der 1942 das Handwerk ausgegliedert wurde“ (Kranz, 2000, S. 9).

Bereits ein halbes Jahr nach der Neueröffnung der nunmehr reorganisierten „Staatlichen Hochschule für Baukunst und Bildende Künste“ wurde am 24. August 1947 die erste hauptamtliche Bibliothekarin eingestellt. Die Hochschulbibliothek wurde funktionsbedingt systematisch ausgebaut, wobei der inhaltliche Tenor auf Veröffentlichungen zur Bau- und Kunstgeschichte, Architekturtheorie sowie Malerei und Grafik lag. Infolge der „staatlichen Strukturreform“ wurde 1951 die Abteilung „Bildende Künste“ aufgelöst.

1954 wurde die „Staatliche Hochschule für Baukunst und Bildende Kunst“ umbenannt in „Hochschule für Architektur und Bauwesen“. Zwei weitere Fakultäten wurden im Studienjahr 1953/54 gegründet: die „Fakultät für Bauingenieurwesen“ und die „Fakultät für Baustoffkunde und Baustofftechnologie“. An den Lehrstühlen entstanden kleine Lehrstuhlbibliotheken, die von Mitarbeitern des jeweiligen Lehrstuhls verwaltet wurden. Die Bücher und Zeitschriften wurden zentral durch die Hochschulbibliothek beschafft und anschließend als Dauerleihgabe an die Lehrstühle übergeben. „Im Zuge der 3. Hochschulreform der DDR 1968 wurden an der HAB Sektionen gebildet und das in

---

<sup>2</sup> 1902 wurde Henry van de Velde nach Weimar berufen. Er gründete ein kunstgewerbliches Seminar, dem 1907 die Kunstgewerbeschule folgte, welche ebenfalls einen eigenen, offenbar aber sehr geringen Buchbestand besaß.

Anweisung 22/69 empfohlene einschichtige Bibliothekssystem – schon seit langen vom damaligen Bibliotheksdirektor favorisiert – eingeführt“ (Mäurer, 2004, S. 205). Die Bestände der kleinen Lehrstuhlbibliotheken wurden zu Zweigbibliotheken zusammengeführt und in neu hergerichteten Räumlichkeiten zur Benutzung bereitgestellt.

Mit der Neugründung der Sektion „Baustoffverfahrenstechnik“ im Jahre 1974 organisierte sich die Hochschulbibliothek Weimar als einschichtiges Bibliothekssystem, in eine Haupt- und fünf Zweigbibliotheken, die das Fächerspektrum der jeweiligen Sektionen „Architektur“, „Bauingenieurwesen“, „Baustoffverfahrenstechnik“, „Städtebau/Regionalplanung“ und „Informatik/Mathematik“ widerspiegeln. Nach der politischen Wende wurden die Fakultäten neu strukturiert, die Sektion „Städtebau/Regionalplanung“ wurde mit der Sektion „Architektur“ in der Fakultät „Architektur“ zusammengeführt. Die Sektion „Baustoffverfahrenstechnik“ sowie die Sektion „Bauingenieurwesen“ wurden in der Fakultät „Bauingenieurwesen“ vereinigt. „Zum Wintersemester 1993/94 erfolgte die Gründung der Fakultät Gestaltung, so dass ein breites Spektrum von Freier Kunst über Design, Visueller Kommunikation, Architektur und Stadtplanung, Bauingenieurwesen bis zur Informatik angeboten werden konnte, und die Hochschule zu einer Universität des ‚Bauens und Gestaltens‘ formte“ (Geschichte der Hochschule, 2006). Adäquat dazu wurden die Bestände der ZB Architektur und der ZB Städtebau und Gebietsplanung zusammengeführt. Die ZBen Bauingenieurwesen, Baustoffverfahrenstechnik sowie Mathematik blieben in ihrer Struktur bestehen und bedienten bereichsübergreifend auch die anderen Fakultäten der HAB Weimar. Parallel zur Gründung der Fakultät „Gestaltung“ wurde mit dem Bestandsaufbau für die neue ZB Gestaltung begonnen. 1995, ein Jahr vor der offiziellen Umbenennung der damaligen HAB Weimar in „Bauhaus-Universität Weimar“, wurde die neue Teilbibliothek Limona – die erste großen Sanierungsmaßnahme auf dem Weg zu einem modernen Bibliotheksgebäudekomplex – mit den ZBen Architektur und Gestaltung eröffnet. In Weiterführung der künstlerisch-technischen Ausrichtung der BUW wurde 1996 die Fakultät „Medien“ gegründet, deren Literaturbedarf über die ZB Gestaltung realisiert wurde.

Seit 1996 organisiert sich die UBW über die Hauptbibliothek als zentrale Einrichtung und die fünf, über die Stadt Weimar dezentral verteilten ZBen Architektur/Städtebau, Bauingenieurwesen, Baustoffe/Naturwissenschaften, Informatik/Mathematik sowie die Zweigbibliothek Gestaltung/Medien.

Betrachtet man die historische Entwicklung der heutigen Universitätsbibliothek Weimar, so lässt sich unschwer erkennen, dass sich die Bibliothek ausschließlich an den Erfordernissen von Lehre und Forschung orientiert hat und sich auch zukünftig orientieren muss. Die Herausforderung ist damit klar konturiert: es gilt, personelle und finanzielle Ressourcen so effektiv wie möglich einzusetzen, um die Bibliothek angesichts steigender Nutzererwartungen wettbewerbsfähig zu gestalten.

## **4 Der Neubau der Universitätsbibliothek**

### **4.1 Gebäudespezifische Gegebenheiten zum Zeitpunkt der Neubauplanung**

Nach der politischen Wende konnte die UB Weimar, wie zahlreiche andere Bibliotheken in der damaligen DDR, damit beginnen, sich dem bundesdeutschen Bibliotheksstandard anzunähern. Unter anderem wurde der Büchergrundbestand durch zusätzliche finanzielle Mittel (ca. 8 Millionen DM) vom Bund für einen Zeitraum von 12 Jahren bis 2002 geplant und ausgebaut. Zeitgleich erfolgte die Ausstattung der Bibliothek mit Hard- und Software sowohl im Mitarbeiter- als auch im Nutzungsbereich. Der Geschäftsgang wurde automatisiert und für die Benutzung ein elektronischer Katalog (OPAC) implementiert. Der Medienzuwachs vervielfachte sich nunmehr auf nahezu 12 000 Medieneinheiten pro Jahr. Mit diesem jährlichen Zuwachs war die Hauptbibliothek gezwungen, ein zusätzliches Außenmagazin einzurichten und einen nicht minder frequentierten Zeitschriften- und Monographienbestand auszulagern. Eingemietet im zweiten Obergeschoss und im Keller des Thüringer Landesverwaltungsamtes, waren die ohnehin schon an ihre Grenzen gekommenen Räumlichkeiten völlig überlastet. An eine benutzerfreundliche Freihandaufstellung war demzufolge nicht zu denken. Die Zahl der Medienneuerwerbungen erforderte umfangreiche Aussonderungen an Altbestand – für eine Bibliothek, die bis dato in der DDR schwerpunktmäßig für die Fächer Architektur, Städtebau und Bauingenieurwesen zuständig war, eine Herausforderung. Feuchte Keller Räume, die den historischen Bestand der Bibliothek enorm bedrohten, der zunehmende Druck des „Thüringer Landesverwaltungsamtes“ auf die Hochschule und damit auf die Bibliothek die Flächen schnellstmöglich zu räumen, verwiesen auf eine immer prekärer werdende Situation.

Rückblickend wurden die bibliotheksinternen Arbeitsprozesse durch zusätzlichen Aufwand für Wartung und Instandhaltung der Magazine, hohes Transportaufkommen und die damit verbundene Gefährdung der Bestände erheblich erschwert. Nutzungsorientierte Bibliotheksstandards wie die zeitnahe Bereitstellung von magazinierten Beständen, ein optimales Angebot an Nutzerarbeitsplätzen, eine gute technische Ausstattung der Nutzerarbeitsbereiche, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Freihand- und Magazinaufstellung und eine zentrale Informationsstelle konnten nur teilweise und mit erheblichem Aufwand realisiert werden.

Weniger dramatisch wie in der Hauptbibliothek gestaltete sich die räumliche Situation in den fünf Zweigbibliotheken. Der überwiegende Bestand wurde in Freihandaufstellung zur Nutzung präsentiert. Aber auch hier führten die zahlreichen Medienneuerwerbungen bald zu Platzproblemen, die zu umfangreichen Bestandsumsigelungen, mit Blick auf eine Magazinierung in der Hauptbibliothek, führten.

Die baulichen und gebäudespezifischen Gegebenheiten stellten sich zum Zeitpunkt der Vorlage des „Bibliothekskonzeptes“ (Stand: November 1997) in der Arbeitsgruppe „Bibliotheken des Wissenschaftsrates“, wie folgt dar: Die Hauptbibliothek beherbergte 250 000 Bände, darunter 30 000 historische Bestandseinheiten und 30 000 Lehrbücher zum Ausleihen, eine Informationsstelle mit Nachschlagewerken und die für Thüringen einmalige „DIN-Auslegestelle“. Die Medien der Lehrbuchsammlung konnten in drei miteinander verbundenen Räumen für die Freihandnutzung aufgestellt werden. 4000 fachübergreifende Nachschlagewerke waren im Lesesaal der Hauptbibliothek für die Benutzung aufgestellt. Der Großteil des Bestandes der Hauptbibliothek wurde in geschlos-



senen Magazinen aufbewahrt. Die Zweigbibliotheken verfügten über einen Bestand von zusammen ca. 110 000 Medieneinheiten.

#### 4.2 Planungsgeschichte

Die Planungsgeschichte für den Neubau ist lang. Erste Flächenberechnungen wurden bereits 1991 angestellt. Auf Grundlage der „HIS-Studie zur Hochschulbauplanung“ aus dem Jahre 1993 wurde das Konzept des Neubaus überarbeitet und es wurden auch verschiedene Standorte diskutiert. Das Bibliothekskonzept der Bauhaus-Universität Weimar sah vor, durch einen Bibliotheksneubau an zentraler Stelle eine optimale Literaturversorgung für die gesamte Universität zu schaffen. Bestand und Personal der Hauptbibliothek und der Zweigbibliotheken sollten in einem Gebäude zusammengeführt werden.

Die Hauptstandorte der Universität gruppieren sich im Wesentlichen am südlichen (Coudraystraße) und westlichen (Steubenstraße und Marienstraße) Innenstadtrand. Die Hauptbibliothek war im Gebäudeensemble des Thüringer Verwaltungsamtes, am nördlichen Innenstadtrand (Friedensstraße), eingemietet (Abb. 1).

Dringender Wunsch der Universität und der Bibliothek war es folglich, den Bibliotheksneubau nicht an der Peripherie der Innenstadt, sondern in räumlicher Nähe zu den anderen universitären Einrichtungen zu platzieren.

Diverse Diplomarbeiten untersuchten die Bebaubarkeit verschiedener campusnaher Grundstücke bezüglich eines Bibliotheksneubaus seit Beginn der 1990er Jahre. Im Ergebnis entstanden einige sehr interessante architektonische Entwürfe.

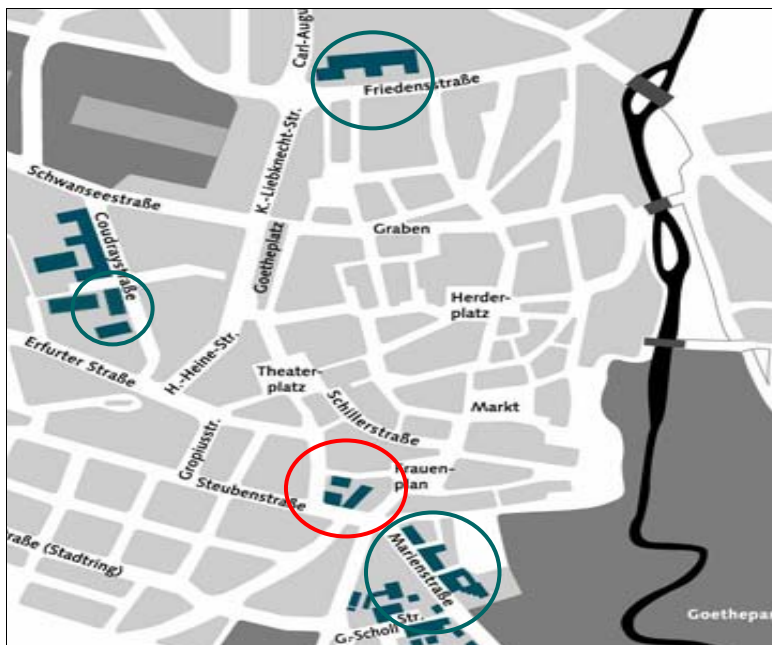


Abb. 1: Lageplan der Universität und neuer Bibliotheksstandort  
Quelle: <http://www.uni-weimar.de/cms/UEbersichtskarte.3874.0.html>

Im Jahre 1991 initiierte die Stadt Weimar für das ehemalige „Brauerei-Quartier“ an der Steubenstraße einen innerstädtischen Ideenwettbewerb. Neben dem „Limona-Gebäude“<sup>3</sup> befand sich auf diesem unmittelbar im historischen Zentrum zwischen Frauenplan und Schützengasse liegenden Areal, ein teilweise unbebautes Grundstück. An dem Ideenwettbewerb beteiligten sich über 80 nationale und internationale Architekturbüros. Die Erstplatzierung ging an das Münchner Architekturbüro „Meck & Köppel“.

In der Auslobung des Wettbewerbes ging die Stadt für dieses Gebiet von Kultureinrichtungen und Gewerbe aus - Nutzungspläne seitens der Universität lagen zum damaligen Zeitpunkt noch nicht vor. Nachdem diese Pläne jedoch nicht realisiert worden waren, führte die Universität 1994 erste Gespräche zur Anmietung des „Limona-Gebäudes“. Es folgten gemeinsame Planungen zwischen dem privaten Investor und der Universität auf der Grundlage eines Anmietkonzeptes. Seit 1996 präsentieren sich Atelier- und Projekträume der „Fakultät Gestaltung“, die ZB Gestaltung/Medien und die ZB Architektur/Städtebau in der „Limona“, wie bereits in Kapitel 3 Geschichte erwähnt. Gleichzeitig veranlasste die Universität den Investor, die aus dem städtebaulichen Ideenwettbewerb hervorgegangene Neubebauung des Grundstückes, auf eine mögliche Nutzung als Bibliotheksgebäude mit Hörsaal (Kapazität 500 Sitzplätze) zu untersuchen. Ein darauf folgender Workshop klärte die Randbedingungen für die Hochschulnutzung. Den Empfehlungen des Preisgerichtes des Innerstädtischen Wettbewerbes folgend, wurde das Architekturbüro „Meck & Köppel“ als Erstplatzierte für das Projekt beauftragt. Basierend auf diesem Konzept wurde der Bebauungsplan geändert und im Herbst 1996 für rechtskräftig erklärt. Noch im gleichen Jahr erwarb der Freistaat Thüringen die Liegenschaft Steubenstraße/Brauhausgasse.

Damit waren alle grundlegenden Voraussetzungen für einen Bibliotheksneubau, der die Hauptbibliothek und drei weitere Zweigbibliotheken unter einem Dach vereinen würde, geschaffen. Das Grundstück wurde für den Neubau der Hauptbibliothek und des Hörsaales empfohlen. Die städtebauliche Idee des Architekturbüros „Meck & Köppel“ blieb trotz der geänderten Inhalte maßgeblich erhalten.

Die Unterlage „Bibliothekskonzept und Neubauplanung“ für den Neubau der UBW wurde im November 1997 zur Beratung in der „Arbeitsgruppe Bibliotheken“ des Wissenschaftsrates eingereicht und im darauf folgenden Jahr für die Realisierung freigestellt. Noch im gleichen Jahr wurde der Bauantrag gestellt und im Anschluss daran das Architekturbüro „Meck-Architekten“ aus München mit der weiteren Planung beauftragt. 1999 wurde die „Haushaltsunterlage Bau“ beim TMWFK eingereicht. Im April 2002, mit einer zeitlicher Verzögerung von sechs Monaten, wurde das Bauvorhaben „Neubau Universitätsbibliothek Weimar“ begonnen.

#### **4.3 Raumkonzept**

Das Raumkonzept des Neubaus sah die Aufstellung des Medienbestandes der Hauptbibliothek und der drei größten Zweigbibliotheken, der ZB Architektur/Städtebau<sup>4</sup>, der ZB Bauingenieurwesen und der ZB Informatik/Mathematik, vor. Der Bestand der Hauptbibliothek sollte bis auf den Bestand

---

<sup>3</sup> Das „Limona-Gebäude“ wurde bis 1996 saniert. Im ersten und zweiten Geschoss sind die Zweigbibliotheken Architektur/Städtebau und Gestaltung/Medien untergebracht.

<sup>4</sup> zum Zeitpunkt des Antrages untergebracht in der Limona

der Lehrbuchsammlung, vollständig im geschlossenen Magazin aufgestellt werden. Der Medienbestand der Zweigbibliotheken sollte in Freihandaufstellung für die Nutzung präsentiert werden. Die Zweigbibliotheken Baustoffe/Naturwissenschaften und Gestaltung/Medien würden ihre gegenwärtigen Standorte beibehalten.

Der Raumbedarf für Medien stellte sich wie folgt dar:<sup>5</sup>

#### Medienstellflächenbedarf

Magazinflächenbedarf:	1095,00 qm
Freihandflächenbedarf Hauptbibliothek:	532,00 qm
Freihandflächenbedarf Zweigbibliotheken	1626,00 qm

#### Benutzerflächenbedarf

Entsprechend der geplanten Anzahl von insgesamt 3350 Studienplätzen<sup>6</sup> wurden für die UBW 268 Benutzerarbeitsplätze vorgesehen. Es wurde mit einem Platzfaktor von 0,08 für Ingenieurwissenschaften gerechnet<sup>7</sup>. Zuzüglich zu den 268 Benutzerarbeitsplätzen wurden 85 qm Fläche für Carrels bzw. Gruppenarbeitsräume vorgesehen sowie 113 qm für 34 OPAC-Arbeitsplätze. Insgesamt wurden 302 Benutzerarbeitsplätze mit einem Flächenbedarf von 1002 qm vorgesehen.

#### Personalarbeitsflächenbedarf

Die Personalarbeitsplätze wurden auf der Grundlage des Stellenplanes<sup>8</sup> errechnet. Insgesamt ergab sich ein Flächenbedarf für die 37 Personalstellen von 515 qm. Bei der Berechnung wurden die Empfehlungen des Wissenschaftsrates zur Neubauplanung zugrunde gelegt.

#### Verwaltungs- und Funktionsflächen

Die Verwaltungs- und Funktionsflächen ergeben sich aus den Katalogstellflächen, den Kopierstellen, der Benutzergarderobe, den Sozialräumen und den Verwaltungsflächen entsprechend dem Raumprogramm des Bibliotheksneubaus, der „Limona“ und der ZB Baustoffe/Naturwissenschaften.

Verwaltungs- und Funktionsflächen 581,00 qm

#### Hauptnutzflächen insgesamt:

Magazinfläche	1095,00 qm
Freihandfläche	2158,60 qm
Leseplätze	1002,00 qm
Personal	514,65 qm
Verwaltungs- und Funktionsflächen	581,00 qm
Gesamt	5351,25 qm

Die Kapazitäten der UB Weimar zum Zeitpunkt der Berechnung des Flächenbedarfs für den Bibliotheksneubau sahen wie folgt aus:

Gesamtfläche 2767,10 qm

<sup>5</sup> Die Zahlen sind aus einem internen Arbeitspapier „Neubau der Universitätsbibliothek der Bauhaus-Universität Weimar - Bibliothekskonzept und Neubauplanung“ zur Beratung in der Arbeitsgruppe Bibliotheken des Wissenschaftsrates entnommen.

<sup>6</sup> Stand 1997

<sup>7</sup> lt. HIS 1988 und HIS Kurzinformation 1997, S. 35

<sup>8</sup> Stand 1997

Benutzung	1737,70 qm
Verwaltung	584,90 qm
Magazinfläche	450,50 qm

Die Anzahl der freihand aufgestellten Medien steigt mit dem Bibliotheksneubau von 165.000 auf insgesamt 280.000 Medien, die Kapazität der Leser- und Rechnerarbeitsplätze erhöht sich von 240 auf 376 Nutzerarbeitsplätze. Der Neubau der UBW, das zeigt der Vergleich der Ist-Zahlen mit den in der Flächenberechnung ausgewiesenen zukünftigen Kapazitäten, hat für die Benutzer erhebliche Verbesserungen durch großzügigere Freihandflächen und einem größerem Angebot an Arbeitsplätzen gebracht. Inwieweit die Raumstrukturen im Neubau den Ansprüchen der Bibliothek an das neue Gebäude gerecht werden, lässt sich durch Zahlenmaterial allein nicht bewerten. Im Folgenden wird zunächst die Architektur des Gebäudes kurz vorgestellt und im Anschluss werden die einzelnen Geschossebenen und Funktionsbereiche beschrieben.

#### **4.4 Gestalt und Funktion**

Im Zentrum, eingefügt zwischen „Medienhaus“ und „Limona“, präsentiert sich der Neubau der UBW als zweiflügeliger und fünfgeschossiger Baukörper. Der v-förmige Baukörper initiiert verschiedene Platzsituationen, die über verschiedene Wege und Treppen mit dem Stadtraum verknüpft sind und vielfältige Möglichkeiten bieten, das Areal zu begehen, zu erleben und zu durchqueren. Die vier Gebäudezugänge überraschen den Besucher mit sehr unterschiedlichen Raumeindrücken. So führen Süd- und Westeingang in ein großzügiges Foyer, von dem aus die Bibliothek und der über zwei Geschosse gebaute Hörsaal begehbar sind. Eine große Treppe lenkt die Besucher in das erste Untergeschoss. Hier befinden sich Garderobenschließfächer, der Hauptzugang zum Hörsaal und sanitäre Einrichtungen. Raumhohe Verglasungen gewähren Einblicke in die Lehrbuchsammlung und den PC-Pool der Universitätsbibliothek. Ein- und Ausblicke werden zum Grundthema der Gebäudearchitektur. Großzügige geschosshohe Festverglasungen zum Hochschulforum kommunizieren das Innere des Gebäudes. Mit „Wissen“ gefüllte Regale und Arbeitsplätze werden von außen wahrgenommen und vermitteln die Funktionen des Raumes. Carrels und Gruppenarbeitsräume in den oberen Geschossen des Bibliotheksflügels werden durch Glaswände Teil der räumlichen Vielfalt und verdeutlichen das Grundanliegen des Architekten nach größtmöglicher Transparenz im Raum.

Der Architekt beschränkt sich auf drei wesentliche, den Funktionen angepasste, Materialien – Beton für die Statik, Glas für die Transparenz und Eichenholz für die Ausbauten. Einzige Farbakzente im Gebäude setzen die orange lackierten Schrank- und Türelemente der Büros im Verwaltungsflügel, ockerfarbene Garderobenschränke im Untergeschoss sowie die rostbraunen Eingangsportale des Gebäudes. Die Klarheit des Gebäudes erlaubt sich Zurückhaltung bei der Installation eines Leit- und Orientierungssystems. Ein Minimum versorgt den Nutzer mit ausreichend Information.

Der Bibliotheksneubau erstreckt sich über fünf Geschosse (siehe Anhang I, S. 63-67). Das zweite Untergeschoss nimmt das Magazin mit einer Kapazität von insgesamt 285 000 Bänden auf. Hier sind die magazinierten Bestände der Hauptbibliothek in Kompaktregal- und Festregalanlagen auf-

gestellt. Die für den wertvollen Altbestand der UBW erforderlichen klimatischen Bedingungen erfüllt das Sondermagazin mit einer Kapazität von 30 000 Bänden.

Im Erdgeschoss befindet sich im Hauptflügel der Haupteingang zur Bibliothek, der in die zentrale Ausleihe führt. Die Ausleihe verfügt über vier Mitarbeiterarbeitsplätze, an denen die Medien des Neubaus ausgeliehen, zurückgegeben, verlängert und vorgemerkt werden können. Im Eingangsbereich der Ausleihe ist die für diesen Gebäudeteil einzige Buchsicherungsanlage installiert. Der gesamte Nutzerverkehr wird über diesen Raum gelenkt. Von der Ausleihe führt der Weg über eine einläufige Treppe in den Freihandbereich des ersten Untergeschosses und in die Fachlesezone der zwei oberen Geschosse.

Im ersten Untergeschoss sind die Bestände der Lehrbuchsammlung frei zugänglich aufgestellt. Ein PC-Pool mit 15 Rechnerarbeitsplätzen ermöglicht „Inhouse-Schulungen“. Außerhalb der Veranstaltungszeiten wird der PC-Pool zur Nutzung freigegeben. Darüber hinaus werden sechs Rechner- und 12 Lesearbeitsplätze im Untergeschoss angeboten. Zwei Kopiergeräte ermöglichen das Vervielfältigen diverser Printmedien. Auf dieser Ebene ist die Anbindung an das „Limona-Gebäude“ geplant.<sup>9</sup> Das Konzept des Bibliotheksneubaus sieht vor, beide Gebäude baulich durch einen unterirdischen Gang miteinander zu verbinden.

Im ersten Obergeschoss ist die Fachlesezone für die Fachgebiete Architektur, Städteplanung, Naturwissenschaften und Technik. Ein offener Lesesaalbereich mit 30 Arbeitsplätzen, 24 Rechnerarbeitsplätzen, 15 weiteren Arbeitsplätzen, einem Mikrofichelesearbeitsplatz, einem Kopierraum mit vier multifunktionalen Geräten bietet den Nutzern optimale Bedingungen an. Die in unmittelbarer Nähe des Treppenaufganges platzierte Informationstheke der Ebene ist mit zwei Mitarbeiterplätzen ausgestattet. Hier sollen bestandsspezifische Informationen erteilt und unter Verschluss aufgestellte elektronische Medien sowie ausschließlich zur Lesesaalbenutzung zugelassene Medien verbucht werden. Eine Brücke schafft im ersten Obergeschoss die Verbindung zwischen Hauptflügel und Verwaltung. Dieser Übergang ist den Mitarbeitern vorbehalten.

Acht Carrels und vier Gruppenarbeitsräume verbinden das erste und zweite Obergeschoss in Form einer Zwischenebene und ermöglichen ungestörtes Arbeiten. Auf den Ebenen der Carrels bieten zwei weitere Kopierräume Möglichkeiten zum Drucken, Scannen und Kopieren.

Im zweiten Obergeschoss ist der Bestand der Fachgebiete Bauingenieurwesen, Informatik, Wirtschaft und Recht aufgestellt. Auch hier werden dem Benutzer 19 Lese- und 17 Rechnerarbeitsplätze sowie eine bestandsorientierte Informationstheke mit zwei Mitarbeiterarbeitsplätzen angeboten.

Der Medienbestand der Fachlesezone und der Lehrbuchsammlung sind in unmittelbarer Nähe der Nutzerarbeitsplätze frei zugänglich aufgestellt. Jede Fachlesezone präsentiert neben einer großen Auswahl von monographischen Beständen den aktuellen Jahrgang ausgesuchter Fachzeitschriften sowie die jeweils letzten zehn gebundenen Jahrgänge. Die Installation der Freihandregale und der Nutzerarbeitsplätze entlang der großen Fensterflächen hat Vor- und Nachteile. Vorteil bietet die Nutzung des natürlichen Lichtes für die Arbeitsplätze. Nachteilig wirkt sich dabei die Erwärmung

---

<sup>9</sup> Aus finanziellen Gründen konnte der Umbau des „Limona-Gebäudes“ und damit die räumliche Verbindung beider Gebäude bisher nicht realisiert werden.

des Gebäudes in den Sommermonaten aus. Davon besonders betroffen sind die Carrels und Gruppenarbeitsräume. Für diese Räume wurde während der Planungsphase keine Klimatisierung vorgesehen. Eine Nachrüstung ist nur mit erheblichem Aufwand möglich. Die Nutzerarbeitsplätze im Bibliotheksneubau sind alle mit funktionsgerechten Tischdosen zum Anschluss nutzereigener Hardware ausgerüstet. Das Gebäude, ausgenommen der Verwaltungsflügel, ist mit W-LAN ausgerüstet.

Im Verwaltungsflügel befinden sich auf drei Geschossen die Arbeitsplätze und Sozialräume der Mitarbeiter. Neben der Fernleihe nimmt das Erdgeschoss einen Beratungsraum auf und bietet den einzigen Zugang zu dem externen Benutzungsbereich<sup>10</sup> „Zentrale Information“. Dieser Bereich erstreckt sich über zwei Etagen – erstes Untergeschoss und Erdgeschoss. Im Untergeschoss werden allgemeine Fachencyklopädien, Nachschlagewerken, Tageszeitungen und ein allgemeiner Zeitschriftenbestand präsentiert. Im Erdgeschoss ist der zentrale Informationsbestand – allgemeine Lexika, Bibliographien und Medien zum Bibliotheks- und Informationswesen aufgestellt sowie die zentrale Informationstheke mit einem Mitarbeiterarbeitsplatz installiert. 13 Arbeitsplätze, davon vier Rechnerarbeitsplätze erlauben in diesen Räumlichkeiten ruhiges ungestörtes Arbeiten. Auf den zwei oberen Geschossen des Verwaltungsflügels waren jeweils 10 Einzelarbeitsräume vorgesehen. Fokussiert auf die Arbeitsabläufe im Bibliotheksneubau wurden durch Nichtstellen der Trockenbauwände drei größere Arbeitsräume mit zwei bis vier Arbeitsplätzen geschaffen.

Im ersten Obergeschoss sind die Arbeitsräume des Bibliotheksdirektors, der Abteilungsleiterinnen, der Fachreferenten, der Sachgebietsleiterinnen Benutzung und Informationsdienstleistung sowie ein Arbeitsraum für die Kolleginnen der technischen Medienbearbeitung mit vier Arbeitsplätzen. Das zweite Obergeschoss nimmt die Arbeitsräume der Katalogisierung, der Monographienerwerbung und der Zeitschriftenstelle mit drei bzw. zwei Arbeitsplätzen sowie die Räume der Sachgebietsleiterinnen Medienbearbeitung auf. Beide Etagen werden durch kleine Teeküchen ergänzt. Der barrierefreie Zugang des Bibliotheksneubaus ist durch zwei Personenaufzüge im Hauptflügel und im Verwaltungsflügel gewährleistet. Vorhandene Podeste sind über Rampen für Rollstuhlfahrer erreichbar.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die oben beschriebenen Funktionsbereiche für „Medien“, „Benutzung“ und „Personal“ den Ansprüchen einer Zusammenführung von Haupt- und Zweigbibliotheken im Neubau durchaus gerecht werden. Unerfreulich sind die langen Wege zwischen Verwaltungs- und Benutzungsbereichen sowie der Umstand, dass die Räumlichkeiten der Bibliothekslounge nur über einen separaten Eingang erreichbar und damit sehr aufwendig in der Bespielung sind.

Mit Blick auf die unter Punkt 3 skizzierte Geschichte der UB Weimar lässt sich nachvollziehen, dass die bestehende, über Jahrzehnte hinweg manifestierte Organisationsstruktur mit den funktionalen Gegebenheiten des Neubaus kollidiert und letztlich zu doppelten und damit ineffizienten Arbeitsabläufen geführt hätte. Die dezentral gestalteten Arbeitsprozesse der ZBen mussten

---

<sup>10</sup> Während der Bauphase wurde dieser externe Benutzungsbereich in zahlreichen Bauberatungen erneut thematisiert. Von Anfang an war klar, dass dieser Nutzungsbereich nur frequentiert werden wird, wenn es gelingt, hier einen wichtigen bibliotheksspezifischen Service zu implementieren.

zwangsläufig zentralisiert und auch Kompetenzen und Verantwortungsbereiche neu überdacht werden. Ziel war es, nicht nur die Medienbestände, sondern auch die Mitarbeiter und die Arbeitsabläufe in einem Haus zusammenzuführen und damit Synergien zu schaffen, die der UB Weimar weitere Entwicklungsmöglichkeiten eröffneten. Hinzu kam der Anspruch, den neuen Bibliotheksstandort neben neuen Dienstleistungen auch durch erweiterte Öffnungszeiten näher in das Wahrnehmungsfeld der Universität zu rücken. Folglich musste auch das vorhandene Organisationskonstrukt den neuen Anforderungen angepasst werden.

## 5 Organisation

### 5.1 Grundbegriffe der Organisationslehre

Es gibt eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff *Organisation*. So wird im Brockhaus *Organisation* „als funktionsmäßiger Aufbau, bzw. planmäßige Gestaltung und Regelung“ (Der Brockhaus, 1998, S. 268) definiert. In der Betriebswirtschaft wird zwischen instrumenteller und institutioneller *Organisation* unterschieden. „Nach dem instrumentellen Organisationsbegriff [...] versteht man unter *Organisation* ein System von auf Dauer angelegten Regeln. Nach dem institutionellen Organisationsbegriff ist die Unternehmung eine *Organisation*“ (Weuster, 2004, S. 1). In der Bibliotheksverwaltungslehre wird der Begriff wie folgt definiert: „*Organisation* dient einerseits zur Bezeichnung der Tätigkeit des Organisierens, andererseits wird damit das Ergebnis des gestalterischen Prozesses gekennzeichnet“ (Ewert & Umstätter, 1997, S. 45).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass *Organisation* im Wesentlichen das Ziel verfolgt, verschiedene arbeitsteilige Prozesse auf Dauer so zu koordinieren, dass ein hohes Maß an Effektivität im Unternehmen erreicht wird. Die organisatorischen Regeln des Unternehmens bilden den Rahmen für Entscheidungen. Sie sind auf Dauer angelegt und werden bei Reorganisationsprozessen im Unternehmen auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf modifiziert.

Das richtige Maß an *Organisation* wird zum Balanceakt in Unternehmen. So führen sehr ins Detail gehende organisatorische Regeln schnell zu Überorganisation, die keinen Spielraum mehr für Einzelentscheidungen lässt. Überorganisation ist gekennzeichnet durch zu viele Hierarchiestufen und Zwischenstationen für Information und Entscheidungen, durch Entzug von Verantwortung, durch ein Übermaß an Kontrolle, durch ständiges Einholen der Zustimmung des nächsten Vorgesetzten und auch durch erheblich eingeschränkte Kompetenzbereiche. Überorganisation hemmt die Flexibilität und Kreativität der Mitarbeiter, führt letztlich zu „Dienst nach Vorschrift“ und ist ein Faktor für Unzufriedenheit im Unternehmen.

Adäquat zu Überorganisation spricht man in der Organisationslehre auch von Unterorganisation. Unterorganisation zeigt sich durch einen sehr niedrigen Organisationsgrad. Die Mehrzahl der Aufgaben wird fallweise entschieden. „Es wird beständig ungebunden disponiert oder improvisiert“ (Weuster, 2004, S. 4). Signifikante Merkmale von Unterorganisation sind flache Leitungshierarchien, eine unklare Aufgabenabgrenzung, teilweise fehlende Zuordnung von Kompetenzen oder auch chaotische Arbeitsabläufe.

Angesichts dieser zwei Extreme sind Unternehmen angehalten Organisationsstrukturen zu entwickeln, die ein hohes Maß an Effizienz zulassen und die gleichermaßen den Bedürfnissen der Mitarbeiter nach angemessenen Handlungs- und Entscheidungsspielräumen entsprechen.

Für die Bewertung der Organisationsstrukturen der UB Weimar und des Reorganisationsprozesses erscheint es wichtig nachfolgend die Begriffe *Aufbau- und Ablauforganisation* sowie *Reorganisation* zu erläutern.

#### 5.1.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation richtet sich nach den Aufgaben eines Unternehmens. Sie bestimmt die Stellen und Abteilungen, die diese bearbeiten sollen. Die Organisationseinheiten haben eindeutig



festgelegte hierarchische Beziehungen zueinander. Kompetenzen, Verantwortlichkeiten und Weisungsbefugnisse zwischen den Einheiten sind klar geregelt. Die Aufbauorganisation umfasst die Abteilungsstruktur, den Stellenplan und falls erforderlich auch die räumliche Verteilung. Die Organisationslehre unterscheidet verschiedene Organisationsformen, wie

- Funktionalorganisation,
- Divisionalorganisation,
- Matrixorganisation.

Die Funktionalorganisation ist die bei weitem überwiegende Organisationsstruktur von Unternehmen. Kennzeichnend für die Funktionalorganisation ist die strukturelle Gliederung nach der Art der zu verrichtenden Prozesse. Unterhalb der Leitungsebene gliedert sich das Unternehmen nach gleichartigen Tätigkeiten bzw. Funktionen, die zu Abteilungen zusammengefasst werden. Funktionalorganisationen sind überwiegend Einliniensysteme. Vorteile sind einfache und transparente Strukturen. Bereichsübergreifende neue Aufgaben lassen sich über die Funktionalorganisation nur sehr schwer in Gang setzen. Hier entsteht ein erhöhter Abstimmungs- und Koordinationsaufwand - Prioritäten müssen neu definiert werden (Abb. 2).

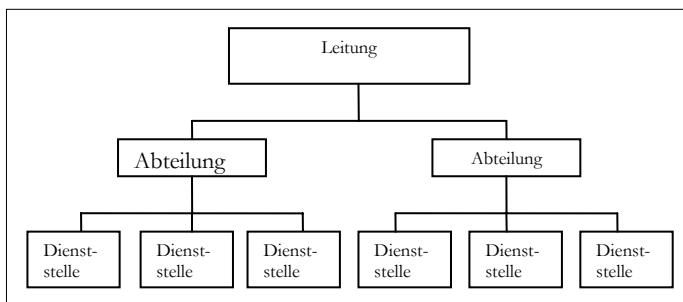


Abb. 2: Funktionalorganisation. Quelle: eigene Anfertigung

Merkmal der Divisionalorganisation, auch Spartenorganisation genannt, ist die Gliederung des Unternehmens in prozessbezogene Teilbereiche. Alle Arbeitsabläufe, die zu einem Prozess gehören, werden als eigenständiger Bereich geführt. Die Einteilung kann nach Produkt- oder Kundengruppen oder auch nach regionalen Gesichtspunkten erfolgen (Abb. 3)

Durch Divisionalisierung entstehen in großen Unternehmen vermehrt kleine autonom agierende Unternehmensbereiche. Durch zunehmende Autonomie der Bereiche wird die Motivation der Mitarbeiter maßgeblich erhöht. Nachteile der Divisionalorganisation sind ein wesentlich höherer Bedarf an Leitungsstellen, sowie ein höherer Koordinationsbedarf.

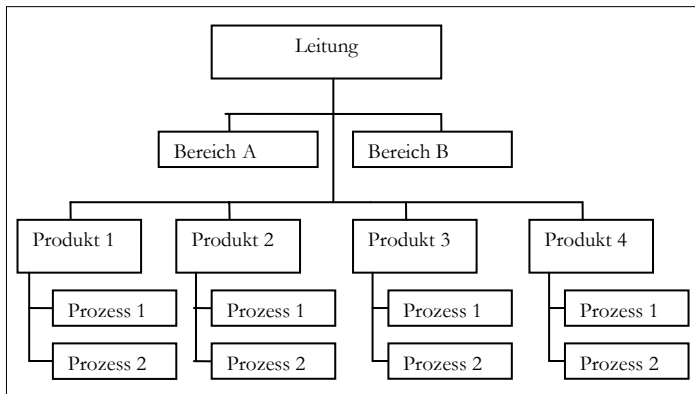


Abb. 3: Divisionalorganisation. Quelle: eigene Anfertigung

Bei der Matrixorganisation kommt es zur gewollten Interferenz von nach Funktionen (Funktionalorganisation) und Objekten bzw. Produkten (Divisionalorganisation) gegliederter Organisation. Damit wird versucht, die Vorteile der funktionalen und der divisionalen Organisation zu verbinden. Das Resultat in der Praxis ist enorme Flexibilität und schnelle Entscheidungskraft. Infolge der Überschneidung von unterschiedlichen Kompetenzen sind die Mitarbeiter verschiedenen Vorgesetzten bzw. auch dem Projektleiter unterstellt. Die Matrixorganisation ist eine Mehrlinienorganisation und eine Form der Projektorganisation. Die Mitarbeiter werden temporär bis zur Erfüllung des Projektes aus der Linienorganisation herausgelöst. Problematisch ist hierbei die Regelung von Kompetenzen, die personelle Weisungsbefugnis und nicht zuletzt die Unsicherheit Mitarbeiter infolge von Mehrfachunterstellungen. Vorteile der Matrixorganisation sind die fachbezogene abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, kurze Kommunikationswege, Förderung von Teamfähigkeit sowie eine optimale Nutzung fachlicher und personeller Ressourcen des Unternehmens.

### 5.1.2 Ablauforganisation

„Organisatorische Maßnahmen, die sich [...] auf die einzelnen Handlungs- und Bewegungsabläufe konzentrieren, auf Arbeitsvorgänge und Arbeitsprozesse, d.h. [...] auf die dynamischen Vorgänge im Unternehmen, und die darauf hinzielen, für die Gestaltung dieser Vorgänge sinnvolle, wissenschaftlich haltbare Regelungen zu entwickeln und umzusetzen, werden unter dem Begriff *Ablauforganisation* subsumiert“ (Ewert & Umstätter, 1997, S. 49).

Ablauforganisation ist einem ständigen Veränderungs- und Entwicklungsprozess unterworfen. So sind technische und auch räumliche Entwicklungen sowie personelle Veränderungen maßgebliche Einflussfaktoren für Veränderungen und Anpassung der Arbeitsprozesse.

Die optimale Gestaltung der Arbeitsabläufe ist maßgeblich für die Leistungsbewertung von Unternehmen. Aufbau- und Ablauforganisation korrelieren eng miteinander. Mit Veränderungen in der Aufbauorganisation müssen auch zwangsläufig Arbeitsprozesse modifiziert werden.

### 5.1.3 Reorganisation

Mit Reorganisation wird die Veränderung der Unternehmensorganisation, speziell der Aufbau- und Ablauforganisation bezeichnet. Die Aufbau- und Ablauforganisation wird den neuen Zielen und Bedingungen angepasst. Anlässe für Reorganisation können Veränderungen in der Unternehmensgröße, Einführungen technischer Neuerungen, diverse Mängel bzw. grundlegende Änderun-

gen in der Aufbauorganisation, Verbesserung der Ablauforganisation oder auch personelle Veränderungen sein. Reorganisationen beginnen in der Regel nicht von selbst und entwickeln keine Eigendynamik, sondern werden von außen initiiert. Reorganisation wird zum großen Teil über die Unternehmensleitung in Gang gesetzt. Der Verlauf von Reorganisationsprozessen wird nach Kurt Lewin<sup>11</sup> in drei voneinander abgrenzbare Phasen unterteilt. Die drei Hauptphasen *Auftauen*, *Ausrichten* und *Einfrieren* bilden das Grundgerüst für Veränderungsprozesse. Die erste Phase ist bestimmt durch die emotionale Vorbereitung der Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Veränderungsprozess und dabei die Bereitschaft zu erzeugen, sich mit den anstehenden Veränderungen auseinander zu setzen und schließlich neue Kompetenzen aufzubauen. In der zweiten Phase werden die erreichten Veränderungen generiert und ausprobiert. In der Phase des *Einfrierens* müssen die Veränderungen so gefestigt werden, dass keine Gefahr des Rückfalls in die alten Gewohnheiten besteht.

## 5.2 Bibliotheksorganisation

Bibliotheken erbringen Leistungen zur Erfüllung der unterschiedlichsten Informationsbedürfnisse der Kunden, wie Informationsvermittlung, Informationsbereitstellung, Vermittlung von Informationskompetenz, Beschaffung von Informationen und auch die Bereitstellung von angemessenen Räumlichkeiten zur Informationsrecherche, Informationssichtung, Informationsverarbeitung und zur Kommunikation. Bibliotheken sind demzufolge Unternehmen die Dienstleistungen erbringen. Mit der Zuordnung der Bibliotheken zur Dienstleistungsbranche lassen sich auch die für wirtschaftliche Unternehmen allgemeingültigen Definitionen zu Organisationsstrukturen und die Problematiken der Veränderungsprozesse in der Organisation eines Unternehmens übertragen (Huesmann, 2003, S. 22). Von den oben definierten Aufbauorganisationsarten sind im wissenschaftlichen Bibliotheksweisen mit wenigen Ausnahmen hauptsächlich zwei Typen vorrangig das Liniensystem mit streng hierarchischen Abteilungsstrukturen und die Divisionalorganisation. Vereinzelt werden in Bibliotheken auch projektorientierte Organisationsformen implementiert. Ein Beispiel dafür ist die HAAB in Weimar. Mit Blick auf bevorstehende umfangreiche Sanierungs- und Neubaumaßnahmen wurde 1999 eine umfassende Strukturreform geplant, mit dem Ziel eine Projektorganisation zu installieren, die problemlos auf zukünftige Dienstleistungen reagieren kann.

In Bibliotheksorganisationen umfasst das Liniensystem regulär drei große Hauptabteilungen: Erwerbung, Katalogisierung und Benutzung. Je nach Größe und Aufgaben der Bibliotheken werden diese durch weitere Abteilungen ergänzt. Die einzelnen Abteilungen sind mehr oder weniger stark untergliedert. Innerhalb der Liniorganisation besteht von der obersten bis zur untersten Stelle eine eindeutige Weisungsbefugnis, die alle Zwischenstufen passieren muss, bevor sie die zu empfangende Stelle erreicht. Ebenso muss der Dienstweg auch von unten nach oben eingehalten werden „Dieser Aufbau soll garantieren, dass eine Stelle nur von einer einzigen Instanz Anordnungen erhalten soll“ (Huesmann, 2003, S.24).

Den verschiedenen Leitungshierarchien sind eindeutig abgegrenzte Aufgaben zugeordnet:

---

<sup>11</sup>Kurt Lewin beschäftigte sich im Rahmen der Organisationstheorie mit den Phasen von Veränderungsprozessen.

- „Bibliotheksdirektion: Bibliothekspolitik, langfristige Zielsetzung, strategische Planung, Repräsentation der Bibliothek nach außen.
- Abteilungsleitung: Umsetzung der von der Bibliotheksleitung vorgegebenen langfristigen Ziele und Aufgaben in mittel- und kurzfristige operative Pläne und Dispositionen.
- Sachgebietsleitung: Umsetzung der Entscheidungen der mittleren Ebene, Erfüllung bestimmter Ausführungsaufgaben, verschiedene vorbereitende, steuernde und abwickelnde Tätigkeiten“ (Huesmann, 2003, S. 26).

Die Ablauforganisation in Bibliotheken regelt den Geschäftsgang, die Ausleihe, die Informationsvermittlung, also alle auf Dauer angelegten Arbeitsprozesse. Der Geschäftsgang, als Mittelpunkt der Bibliotheksverwaltung, gilt als wichtiger Teil der Ablauforganisation. Hier erfolgen Vorakzession, Erwerbung, Inventarisierung, Erschließung und Herstellung der Benutzbarkeit der Medien. Neben der formalen Organisationsstruktur, die Aufbau- und Ablauforganisation beinhaltet, entwickelt sich die informelle Organisation. Die informelle Organisation unterliegt einem ständigen Veränderungsprozess. Sie entsteht natürlicherweise in jeder sozialen Gruppe durch die Bedürfnisse des einzelnen nach Anerkennung, Freundschaft und Kontakt zu anderen Menschen und wird durch die formale Organisation erheblich beeinflusst. In Bibliotheken bilden sich häufig viele informelle Gruppen, die sich zum Teil überschneiden. Das in der informellen Organisation vorhandene Potential bildet eine nicht zu unterschätzende Ressource bei der Veränderung und Verbesserung der Organisationsstrukturen.

Obwohl sich Bibliotheken von privatwirtschaftlichen Unternehmen eindeutig unterscheiden und nicht umsatzorientiert denken müssen, unterliegen auch sie dem Wettbewerb bei der Vermittlung und Bereitstellung von Informationen. Den sich wandelnden Bedingungen, hervorgerufen durch stagnierende Personal- und Sachmittelletats, durch kostenintensiven Erwerb elektronischer Medien und durch sich ständig erneuernde IuK-Technik, müssen Bibliotheken durch flexibel reagierende Organisationsstrukturen begegnen. Dabei werden auch Bibliotheken gefordert sein, Fragen der Mitarbeitermotivation, der Mitarbeiterzufriedenheit und des leistungsorientierten Personaleinsatzes zu thematisieren. Nur so wird es möglich sein zeitnah auf neue Aufgaben und Nutzererwartungen zu reagieren.

### **5.3 Organisationsstruktur der UB Weimar vor dem Neubau**

Die Organisationsstruktur der UBW erklärt sich aus der historischen Entwicklung der jetzigen Bauhaus-Universität. Mit der Gründung der verschiedenen Sektionen bzw. Fakultäten wurden adäquat kleinere Fachbibliotheken aufgebaut. Entgegen der Entwicklung in Westdeutschland wurde in der damaligen DDR das einschichtige Bibliothekssystem als Organisationsform angestrebt. So bestand das Bibliothekssystem der UBW bis 2005 aus der Hauptbibliothek und insgesamt fünf Zweigbibliotheken, die disloziert aber in räumlicher Nähe zu den jeweiligen Fakultäten untergebracht waren. Die Struktur entsprach einer eindimensionalen Stab-Linienorganisation<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Unter Linienorganisation versteht man ein hierarchisch gegliedertes Organisationssystem. Es besteht aus klaren und einheitlichen Befehlswegen auf jeder Ebene. Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens weist eine Verbindung zu einer höheren Ebene auf. Gegenüber dieser muss sich jeder Mitarbeiter verantworten. Eine

Zum damaligen Zeitpunkt hatte die Bibliothek 41 Mitarbeiter, die sich auf 37 Planstellen verteilten. Neben den größeren Abteilungen Benutzung, Erwerbung, Katalogisierung und Zweigbibliotheken, gab es die DIN-Stelle, die eine eigene organisatorische Einheit bildete. Bibliotheksautomatisierung und Bibliotheksverwaltung waren als Stabstellen dem Direktor unterstellt und gegenüber den anderen Abteilungen nicht weisungsberechtigt (siehe Abb. 4). Die Abteilungen Benutzung, Erwerbung und Katalogisierung wurden von je einer Stelle des höheren bzw. gehobenen Dienstes geleitet.

Die Zweigbibliotheken waren mit einer Stelle des gehobenen Dienstes und je nach Größe der ZB mit einer oder mehreren Stellen des mittleren Dienstes besetzt und wurden vom jeweiligen Fachreferenten geleitet. Insgesamt arbeiteten in den ZBen 15 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Angesichts der räumlichen Entfernung zur Hauptbibliothek entwickelte sich innerhalb der Abteilung Zweigbibliotheken über die Jahre hinweg eine sehr ausgeprägte Eigenständigkeit bezüglich abteilungsinterner Arbeits- und Organisationsabläufe. So erfolgten Erwerbung und Katalogisierung zentral in der Hauptbibliothek. Die inhaltliche Erschließung, Vergabe der Aufstellungsnotationen, technische Buchbearbeitung sowie Buchbindearbeiten wurden jedoch in den Zweigbibliotheken dezentral organisiert.

Insgesamt reflektierte die damalige Organisationsstruktur der UBW das für Bibliotheken typische Denken in Hierarchien und Abteilungen mit stark abgestufter Verantwortungs- und Entscheidungsgewalt.

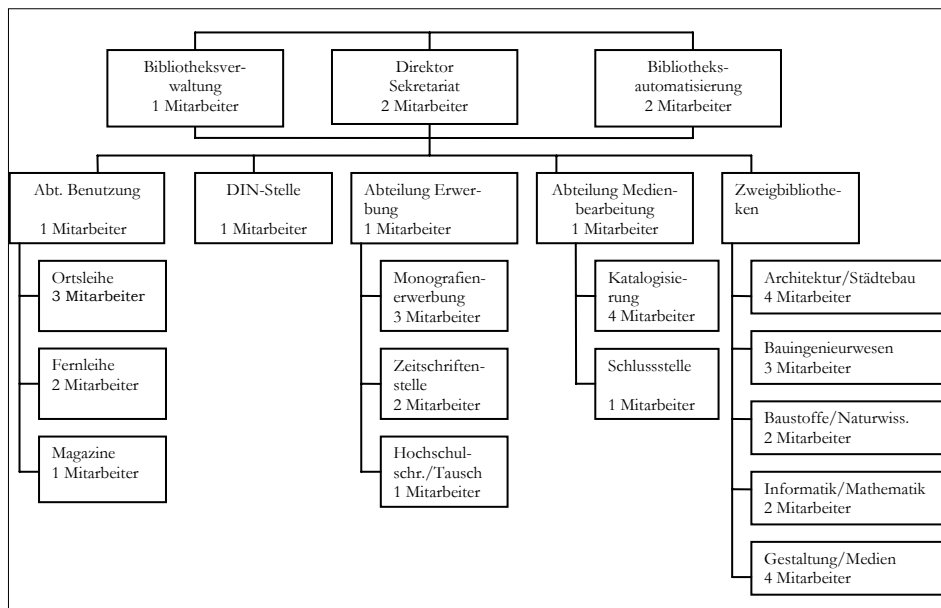


Abb. 4: Organigramm der UBW 1999

Nach Direktorenwechsel wurden die Abteilungen Erwerbung und Katalogisierung bereits im Frühjahr 2000 zu einer Abteilung kontrahiert (siehe Abb. 5). Gründe hierfür waren verschwimmende Abteilungsgrenzen und ineinander übergehende Arbeitsabläufe – durch den Einsatz rechnergestützter Software waren seit 1991 Akzession und Signaturenvergabe in den Arbeitsablauf der Abteilung Katalogisierung implementiert. Die Leitung wurde der ehemaligen Abteilungsleiterin Kata-

Linienorganisation ist dadurch gekennzeichnet, dass jedes Mitglied des Unternehmens nur einen Vorgesetzten hat.

logisierung übertragen. Unterhalb der Ebene Abteilungsleitung wurde eine Struktur mit zwei Sachgebieten gebildet, deren Aufgaben den früheren Abteilungen Katalogisierung und Erwerbung entsprachen. Die Leitung des Sachgebietes Erwerbung wurde der ehemaligen Abteilungsleiterin Erwerbung und die Sachgebietsleitung Katalogisierung einer Mitarbeiterin der Abteilung Katalogisierung übertragen. Mit der neuen Abteilungsleitung wurde „eine übergeordnete und übergreifende Zuständigkeit und Verantwortung geschaffen, [...]“ (Simon-Ritz, 2002, S.3).

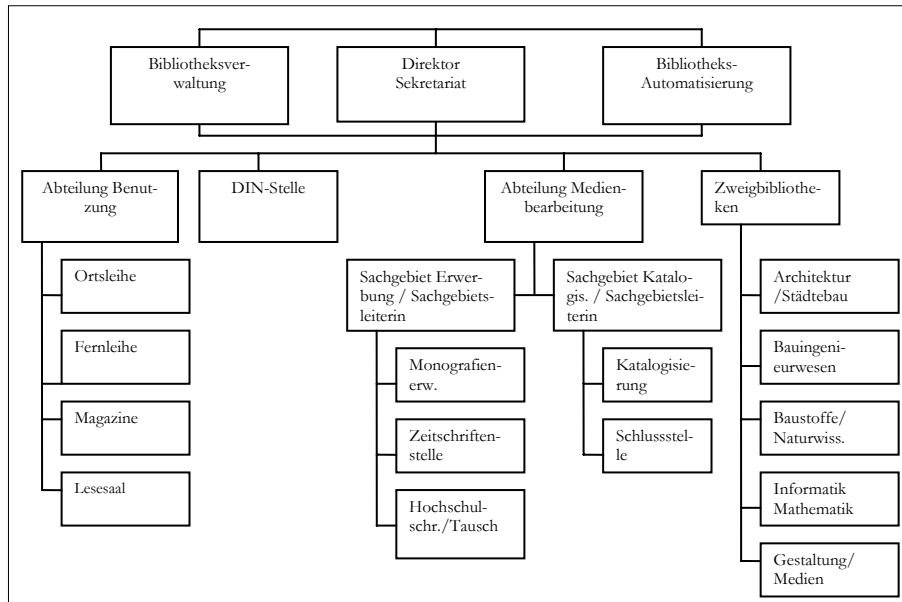


Abb. 5: Organigramm der UBW 2000

Im Zuge dieser Reorganisationsmaßnahme wurden die Arbeitsabläufe überdacht und teilweise neu konstruiert. Der Zusammenschluss beider Abteilungen ermöglichte einen personell flexiblen Austausch zwischen den Sachgebieten und sensibilisierte die Mitarbeiter für die Arbeitsprozesse des anderen Sachgebietes. Fokussiert auf den Neubau würde sich das Fachpersonal der Zweigbibliotheken bei Bedarf problemlos in die Abteilungsstruktur integrieren lassen.

## 6 Prozess der Reorganisation an der UB Weimar

### 6.1 Auslösende Faktoren für den Veränderungsprozess

Mit Einreichen der Haushaltsunterlage Bau 1999 waren die Planungen für den Neubau schon fast abgeschlossen. Demgegenüber stand ein unverkennbares Defizit bei den Planungen innerhalb der Bibliothek. „Im Grunde schien die Auffassung vorzuherrschen, dass in den Neubau der Bibliothek die alten Strukturen mehr oder weniger unverändert übernommen werden würden“ (Simon-Ritz, 2002, S. 1). Eine Übernahme der alten Organisationsstruktur hätte zwangsläufig zur Folge, dass der neue Bibliotheksstandort Steubenstraße keine organisatorische Einheit bilden würde. Zudem würde das Raumkonzept des Bibliotheksneubaus nicht annähernd die damit verbundenen Anforderung – räumlich eindeutig abgegrenzte Flächen – erfüllen können.

Ein weiteres Problem wäre die Präsentation der Medien. Der Medienbestand der Zweigbibliotheken wurde über Jahrzehnte hinweg fachübergreifend aufgebaut. Für die Freihandbereiche im Neubau würden die Bestände einer Systematikgruppe demzufolge an unterschiedlichen Standorten für die Nutzung präsentiert werden. Ähnlich würde es sich mit Arbeitsabläufen und -prozessen, mit stark differierenden Ausleihpraktiken und abteilungsinternen Entscheidungen verhalten. In der Form würde der zukünftige Bibliotheksstandort keinen wirtschaftlicheren Ressourceneinsatz ermöglichen und keine homogene Außendarstellung der Bibliothek verwirklichen. „Das Funktionieren des Neubaus würde also stark davon abhängen, inwieweit es im Vorfeld gelingen würde, eine Struktur auszubilden, die an die veränderten Bedingungen des Bibliotheksstandortes Steubenstraße angepasst sind“ (Simon-Ritz, 2002, S. 1).

Die wichtigste Grundsatzentscheidung des Bibliotheksdirektors Frank Simon-Ritz bestand darin, dass vier der fünf Zweigbibliotheken<sup>13</sup> mit Bezug des Neubaus als organisatorische Einheiten aufgelöst werden. Mit dieser Entscheidung war die Aufgabe, eine Organisation zu schaffen, die befähigt ist diese Veränderungen aufzufangen, eindeutig determiniert.

Ein weiterer Ansatzpunkt für die Reorganisation bestand in den Benutzungsbereichen der Bibliothek. Ein wichtiger Aufgabenbereich, die Auskunfts- und Informationstätigkeit, wurde in der damaligen Organisation nicht wahrgenommen. Dieser Service wurde an den Ausleihtheken der Hauptbibliothek und der Zweigbibliotheken nur sehr beschränkt angeboten. Hier sind die Ursachen zum einen in der Besetzung der Theken mit vorwiegend Personal des mittleren bzw. einfachen Dienstes und zum anderen in der Reduzierung der Thekenarbeit auf Leihvorgänge, Aufsicht und technische Medienbearbeitung zu suchen.

Die Planungen für den Neubau sahen eine zentrale Information sowie zwei weitere Informationstheken in den Fachlesezone des ersten und zweiten Obergeschosses vor. Die Theken in der Limona sind adäquat dazu zu sehen. An diesen Theken soll zukünftig ein guter Informationsservice angeboten werden.

---

<sup>13</sup> Die Limona mit dem Bestand der Zweigbibliothek Gestaltung/Medien bildet zusammen mit dem Bibliotheksneubau eine organisatorische und in naher Zukunft auch eine bauliche Einheit. Diesbezüglich greifen auch in diesem Bereich reorganisatorische Veränderungen.

## 6.2 Architektur der neuen Organisationsstruktur

Das Konzept für den Bibliotheksstandort Steubenstraße sah vor, die insgesamt 15 Mitarbeiter der Abteilungen ZBen – ausgenommen die ZB Baustoffe/Naturwissenschaften – in die bestehende Organisationsstruktur der Hauptbibliothek zu integrieren und die Arbeitsabläufe bezüglich veränderter Personal- und Raumstrukturen zu modifizieren. Neben der schon vollzogenen Reorganisation des Mediengeschäftsganges bestand eine bedeutende Aufgabe darin, die Abteilung Benutzung auf die veränderten Funktionen und Anforderungen im Bibliotheksneubau vorzubereiten. Wichtiges Ziel mit Blick auf den neuen Standort war es, eine Abteilung zu schaffen, welche neben dem Bereich Benutzung den neuen Bereich Informationsdienstleistungen aufnimmt und von der Abteilungsstruktur einen ähnlichen Aufbau wie die Abteilung Medienbearbeitung aufweist. Mit dieser Entscheidung wird die bisher fehlende Auskunft- und Informationstätigkeit als zentrale Funktion in der zukünftigen Bibliotheksorganisation verankert und auch in diese neue Organisationseinheit wird sich das Personalpotenzial der Zweigbibliotheken entsprechend seiner Qualifikationsmerkmale und Kenntnisse sinnvoll übernehmen lassen.

Die „DIN-Stelle“, organisatorisch bisher als eigenständige Abteilung<sup>14</sup> im Organigramm nachgewiesen, wird in ihrer alten Struktur aufgelöst und in das Sachgebiet Benutzung einfließen. Aufgrund der damaligen aktuellen Haushaltslage erfolgte die Ausschreibung für die Sachgebietsleitung „Informationsdienstleistungen“ intern. Aus der internen Besetzung der Sachgebietsleitung folgte die Konsequenz, dass bis zur Inbetriebnahme des Neubaus sowohl die bisherigen als auch die mit dem Sachgebiet „Informationsdienstleistungen“ zusammenhängenden und neu zu entwickelnden Aufgaben von der zuständigen Kollegin wahrgenommen werden mussten. Wesentliche Aufgabe war es, eine geeignete Konzeption für dieses Sachgebiet zu entwickeln und zu realisieren. Für die Leitung der Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen wurde durch Umwidmung eine Planstelle geschaffen, die öffentlich ausgeschrieben und 2004<sup>15</sup> besetzt wurde.

Damit waren die konzeptionellen Voraussetzungen geschaffen, die reorganisatorischen Veränderungen und das Aufgabenspektrum des neuen Sachgebietes langfristig vorzubereiten, gegenüber den Bibliotheksmitarbeitern zu kommunizieren und Schritt für Schritt zu realisieren.

Die Organisationsstruktur im Neubau sieht folglich zwei große Abteilungen, „Benutzung und Informationsdienstleistungen“ und „Medienbearbeitung“ mit jeweils zwei Sachgebieten vor. Beiden Abteilungen lassen sich unkompliziert sämtliche bisherigen und neuen Arbeitsaufgaben zuordnen. Neben diesen großen Abteilungen bildet die Zweigbibliothek Baustoffe/Naturwissenschaften eine dritte, organisatorisch wesentlich kleinere Abteilung. Dem Bibliotheksdirektor direkt unterstellt sind das Sekretariat, die Bibliotheksverwaltung, die Bibliotheksautomatisierung und die Fachreferate. Die neue Bibliotheksorganisation ist auch wieder nach dem für Bibliotheken typischen Stab-Linien-System mit eindeutigen Unterordnungen und Weisungsbefugnissen aufgebaut (Abb. 6).

---

<sup>14</sup> Zeitweise war die DIN-Stelle dem Leiter der Zweigbibliothek Informatik/Mathematik und nach Schaffung des neuen Sachgebietes Informationsdienstleistungen der Sachgebietsleiterin unterstellt. Da im Bibliotheksneubau explizit kein separater Raum für die DIN-Stelle vorgesehen war und mittlerweile der Vertrag mit dem Beuth-Verlag auf einen ausschließlich elektronischen Zugriff determiniert, war musste die Zuordnung der DIN-Stelle neu entschieden werden.

<sup>15</sup> Bis 2004 wurde die Abteilung kommissarisch vom Bibliotheksdirektor geleitet. Eine interne Stellenausschreibung 2003 hatte das Ergebnis, dass sich kein Mitarbeiter / keine Mitarbeiterin im höheren Dienst der Bibliothek auf diese Stelle beworben hat.



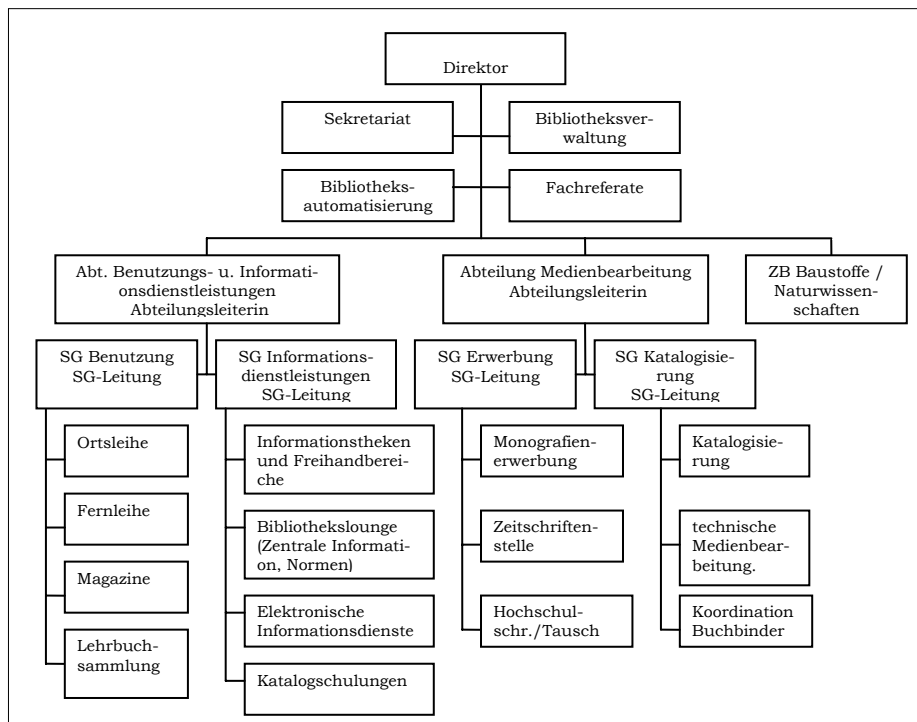


Abb. 6: Organigramm UB Weimar, Stand: 2003

Im Sinne der Mitarbeiter und der neuen Organisationsstruktur wird abteilungsübergreifend, aber auch abteilungsintern, die Einrichtung so genannter *Mischarbeitsplätze* angestrebt. Das bedeutet, dass beispielsweise Teile der Tätigkeiten einzelner Mitarbeiter im Benutzungsbereich und andere Teile im Bereich Medienbearbeitung angesiedelt sein können. „Auf diese Weise kommt es zu einer Mischung von benutzerorientierten Thekendiensten und medienorientierten Verwaltungsdiensten“ (Simon-Ritz, 2002, S. 5), die eine Bespielung der Informationstheken während der gesamten Öffnungszeiten erlauben aber auch einen kontinuierlichen Fluss der Arbeiten im Geschäftsgang gewährleisten. Ein positiver Nebeneffekt von Mischarbeitsplätzen ist zudem die flexible Vertretbarkeit zwischen den Abteilungen und Sachgebieten.

Parallel zur Umgestaltung der Organisationsstruktur würde es auch notwendig sein, Arbeitsabläufe den veränderten technischen, räumlichen und personellen Gegebenheiten des neuen Standortes anzupassen und neu zu entwickeln. Dieser Prozess sollte während des Reorganisationsprozesses von den Bibliotheksmitarbeitern aktiv mitgestaltet werden.

### 6.3 Beschreibung des Reorganisationsprozesses

Für eine erfolgreiche Zusammenführung des Personals war es notwendig, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Anfang an, in den Reformprozess einzubeziehen. Bisher fanden an der UBW keine so tief greifenden Veränderungen in der Organisationsstruktur statt. Kleine strukturelle Anpassungen wurden auch in der Vergangenheit vorgenommen, in denen einzelne Elemente der Organisation geändert wurden, neue Abteilungen eingefügt oder Abteilungen durch neue Unterstellungen ergänzt wurden. Es lag auf der Hand, dass sich die Bibliotheksleitung für diesen, über ca. drei Jahre dauernden Prozess, außergewöhnlich stark sensibilisieren musste.

Eine zentrale Frage bei der durch die Organisationsentwicklung der Bibliothek angeschobenen Personalentwicklung bestand darin, wie man die angestrebten Veränderungen und Maßnahmen in

das Verständnis der Mitarbeiter bringen kann und wie die Bibliotheksleitung Verunsicherungen, Widerständen und Ängsten der Mitarbeiter bezüglich struktureller Veränderungen begegnet. Durch eine Reihe temporär eingerichteter Beratungsstrukturen war ein verhältnismäßig großer Teil der Mitarbeiter gefordert, sich aktiv an vorbereitenden Maßnahmen für den Bezug und das Funktionalisieren diverser Arbeitsabläufe im Bibliotheksneubau zu beteiligen.

### **6.3.1 Unterstützende Beratungsstrukturen**

Erster Meilenstein war die Installation eines von außen<sup>16</sup> angeregten *Strategieforums*. Hier wurden auf Leitungsebene<sup>17</sup> wesentliche Schritte bei der Organisationsentwicklung erarbeitet, vorgestellt und diskutiert. Ein weiterer Schritt war, ein explizit auf das Neubauvorhaben fokussiertes Beratungsgremium zu bilden. Die ab November 2002 regelmäßig einberufene Bauberatung informierte über den aktuellen Bautenstand, diskutierte Probleme des technischen Ausbaus, entwarf Konzepte zur Bestandspräsentation im neuen Bibliotheksgebäude und im „Limona-Gebäude“ und beschäftigte sich intensiv mit der Zusammenführung der Bestände der Zweigbibliotheken im Neubau. Teilnehmende der Beratung waren der Bibliotheksdirektor, die Abteilungs- und Sachgebietsleiterinnen, die Fachreferenten und die Mitarbeiter der Bibliotheksverwaltung und der Bibliotheksautomatisierung – ein Kreis von 14 Personen. So wurde bereits mit Beginn des Reorganisationsprozesses bei den Mitarbeitern eine verhältnismäßig gute Akzeptanz für die neue Organisationsstruktur erreicht. Die Ergebnisse der internen Bauberatung wurden über bereits vorhandene Beratungsstrukturen – Dienstberatung, Abteilungsberatung – letztlich bis zu jedem Mitarbeiter transportiert.

Eine weitere signifikante Aufgabe war es, zusammen mit den Bibliotheksmitarbeitern die verschiedenen Arbeitprozesse in den Abteilungen und Sachgebieten unter dem Aspekt der Fusionierung gleicher Arbeitsabläufe und damit unmittelbar verbunden die qualifikationsorientierte Distribution der Mitarbeiter der Zweigbibliotheken in die neue Struktur effizient zu gestalten. Die Wege, die dabei beschritten wurden, waren zum einen in Personalversammlungen die angestrebten Veränderungen vorzustellen und die durchgeführten Maßnahmen zu reflektieren. Die Personalversammlungen konnten und sollten aber kein Podium für Gespräche mit dem einzelnen Mitarbeiter darstellen.

### **6.3.2 Mitarbeitergespräche**

Deshalb war es wichtig in einem zweiten Weg mit den Mitarbeitern ins Gespräch zu kommen. Im Sommer 2003 begann dazu die erste von zwei geplanten Runden zu Mitarbeitergesprächen. An den Gesprächen nahmen neben dem Bibliotheksdirektor, und dem jeweiligen Mitarbeiter auch die jeweilige Leiterin der Zweigbibliothek und die jeweilige Abteilungsleiterin teil. In dieser ersten intensiven Gesprächsrunde ging es im Wesentlichen um die Tätigkeitsdarstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Vor dem Hintergrund veralteter Tätigkeitsbeschreibungen auf der einen Seite und der Orientierung auf den Bibliotheksstandort Steubenstraße andererseits, erwiesen sich diese Gespräche als sehr hilfreich. Die Erfassung des aktuellen Tätigkeitsspektrums jedes einzel-

---

<sup>16</sup> Die innerhalb kurzer Zeit neu strukturierten Abteilungen und neu geschaffenen Sachgebietsleitungen brachten kleinere interner Probleme. Ein eintägiges Führungs- und Managementseminar sollte der Leitungsebene ein neues Verständnis für Führungsaufgaben und Zusammenarbeit vermitteln.

<sup>17</sup> Dem Strategieforum gehören der Bibliotheksdirektor, die Abteilungsleiter und die Sachgebietsleiter an.

nen Mitarbeiters bildete die Grundlage für die Überarbeitung und Neustrukturierung der gesamten Arbeitsabläufe im Bibliotheksneubau. Die zweite Runde der Mitarbeitergespräche fand im Sommer/Herbst 2004, ein Jahr vor dem Bezug des Bibliotheksneubaus, statt. Hier wurden in Gesprächen das mögliche und erwünschte Tätigkeitsprofil jedes einzelnen Mitarbeiters am neuen Bibliotheksstandort determiniert. Diese zweite wesentliche Gesprächsrunde gab allen Mitarbeitern Gelegenheit, entsprechend ihrer fachlichen Qualifikation aber auch analog ihrer fachlichen Kompetenzen Veränderungswünsche in ihrem bisherigen Aufgabenspektrum zu formulieren. Die Auswertung der Gespräche war die Entscheidungsgrundlage für die Zuordnung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in die neue Organisationsstruktur der Bibliothek.

### 6.3.3 Studientage

Zeitnah zu den Runden der Mitarbeitergespräche organisierte die Bibliotheksleitung zwei Studientage, die in der Dienstberatung<sup>18</sup> bzw. im Strategieforum vorbereitet wurden. Der erste Studientag zum Bibliotheksneubau fand im Dezember 2002 statt. Sechs Arbeitsgruppen diskutierten die Themenpunkte:

- Geschäftsgang – Gang des Buches durch die Bibliothek
- Bestandspräsentation in den Freihandbereichen
- Theken im Bibliotheksneubau
- Wege durch die Bibliothek für Benutzer und Mitarbeiter
- Magazin
- Öffentlichkeitsarbeit zum Neubau und am neuen Bibliotheksstandort.

Jeder Arbeitsgruppe wurde ein Moderator zugeteilt. Die Ergebnisse wurden protokolliert und letztlich allen Bibliotheksmitarbeiter gegen Ende des Studientages vorgestellt. Ausschließlich personelle Fragen waren Thema des zweiten Studientages, der anschließend an die erste Runde der Mitarbeitergespräche im Frühjahr 2004 stattgefunden hat. Thematisiert wurden folgende Punkte:

- Organisation der Ausleihe und Medienbereitstellung
- Organisation der Auskunftstheken
- Personaleinsatz und Organisation im Geschäftsgang
- Technische Medienbearbeitung.

Die Leitung der Arbeitsgruppen wurde der Abteilungsleiterin Medienbearbeitung und den Sachgebietsleitern beider Abteilungen übertragen. Als Diskussionsgrundlage für die Arbeitsgruppen wurde der Ist-Stand in den einzelnen Organisationseinheiten verwendet. Aufgabe der Arbeitsgruppen war es unter Berücksichtigung der Zentralisation von Arbeitsprozessen und neuer Tätigkeitsfelder, zum einen den personellen Bedarf zu ermitteln und zum anderen das Aufgabenspektrum zu determinieren und die dafür notwendigen Arbeitsabläufe zu verifizieren und neu zu gestalten. Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen gaben bereits sehr detailliert wieder, welche personellen Anforderungen die Abteilungen und Sachgebiete an die veränderte Organisationsstruktur stellten. Die genaue Analyse der täglichen Arbeitsprozesse ließ zudem Rückschlüsse auf das erforderliche Zeitbudget zu, um die Arbeitsprozesse zu zentralisieren. So wurde akribisch genau der personelle

---

<sup>18</sup> Die Dienstberatung ist eines der drei ständigen zentralen Beratungsgremien - Dienstberatung, Kaufberatung, Strategieforum – an der UB.

Bedarf und der Zeitaufwand für eine Umgestaltung der Arbeitsprozesse in der technischen Medienbearbeitung errechnet. Die Schlussstelle wird in der neuen Organisation neben der zentralen technischen Medienbearbeitung sowohl Koordinierungsfunktionen – bis hin zu Umsigelungen und Aussonderungen – als auch alle Aufgaben, die im Zusammenhang mit buchbinderischen Angelegenheiten stehen, beinhalten. Diese Bereiche wurden bisher dezentral in den Zweigbibliotheken organisiert und realisiert. Nach dem gleichen Prinzip wurden auch die Arbeitsabläufe in den Organisationseinheiten Katalogisierung, Erwerbung und in der Benutzungsabteilung analysiert.

Beide Studientage gelten als wichtige Faktoren für die Akzeptanz des Reorganisationsprozesses und der neuen Organisationsstruktur. Den Bibliotheksmitarbeitern wurde damit die Gelegenheit gegeben, sich aktiv bei der Gestaltung neuer Arbeitsabläufe zu beteiligen und sich insgesamt mit der neuen Struktur zu identifizieren. Letztlich wurde mit dem zweiten Studientag der Blick fürs Ganze geschärft.

#### 6.4 Allokation der Mitarbeiter in die Abteilung Medienbearbeitung und in die Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen

Nach Ende der zweiten Mitarbeitergesprächsrunde konnte die Bibliotheksleitung im Spätherbst 2004 – unter Berücksichtigung nahezu aller Tätigkeitswünsche – mit der Allokation der Mitarbeiter in die entsprechenden Sachgebiete und Abteilungen beginnen. Dabei wurde u. a. auch auf die Ergebnisse des zweiten Studientages zurückgegriffen. Im Resultat ergab sich für die Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen und die Abteilung Medienbearbeitung nachstehende zahlenmäßige Zuordnung von Mitarbeitern (siehe Abb. 7).

Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen, Abteilungsleitung (1 Stelle)		Abteilung Medienbearbeitung, Abteilungsleitung (1 Stelle)	
Sachgebiet Benutzung, Sachgebietsleitung (1 Mitarbeiter)	Sachgebiet Informationsdienstleistungen Sachgebietsleitung (1 Mitarbeiter)	Sachgebiet Erwerbung Sachgebietsleitung (1 Mitarbeiter)	Sachgebiet Katalogisierung, Sachgebietsleitung (1 Mitarbeiter)
6 Mitarbeiter	4 Mitarbeiter	3 Mitarbeiter	2 Mitarbeiter
3 Mitarbeiter		2 Mitarbeiter	3 Mitarbeiter

Abb. 7: Zuordnung der Mitarbeiter auf die zwei großen Abteilungen der UB Weimar

Die grau unterlegten Zellen signalisieren Mischarbeitsplätze. Je nach festgelegter Stundenanzahl arbeiten die betreffenden Mitarbeiter an den Informationstheken bzw. auch an der Ausleihtheke und in der Abteilung Medienbearbeitung bzw. im Sachgebiet Benutzung. Dem neuen Sachgebiet Informationsdienstleistungen wurden zwei Diplombibliothekare und zwei Fachangestellte des mittleren Dienstes aus den ehemaligen Zweigbibliotheken zugeteilt. Vier weitere Mitarbeiterinnen des mittleren Dienstes wurden in die Sachgebiete Benutzung (2), Erwerbung (1) und Katalogisierung (1) integriert. Insgesamt hatte die UBW zum Bezug des Neubaus 37 Stellen lt. Stellenplan (Stand September 2005), eine Volontariatsstelle und zwei Stellen für Auszubildende<sup>19</sup>.

Der Anspruch im Bibliotheksneubau alle Informationstheken bis 18 Uhr mit vorwiegend Diplombibliothekaren zu besetzen, erforderte einen fein strukturierten Dienstplan, der sowohl die alltäglich

<sup>19</sup> Die in Abb. 7 nicht aufgeführten Mitarbeiterstellen verteilen sich auf den Bibliotheksdirektor (1), das Sekretariat (1), die Bibliotheksverwaltung (1), die Bibliotheksautomatisierung (2), die Fachreferate (3) und die ZB Baustoffe/Naturwissenschaften (2). In Abb. 7 ist nicht immer von vollen Stellen auszugehen.

anfallenden Hintergrundarbeiten in der Abteilung Medienbearbeitung – fünf Kollegen haben sich für das Modell der Mischarbeitsplätze entschieden – absicherte, als auch die Bespielung der fünf Informationstheken am neuen Bibliotheksstandort verwirklichte. Zur Unterstützung wurden für die Funktionsbereiche Ausleihtheke und Informationstheken abteilungsübergreifend Kernteams zusammengestellt. Aus diesem Mitarbeiterpool wurde ein sich an den Semesterzeiten orientierender Dienstplan konzipiert. Für die anderen Organisationsbereiche der Bibliothek wurden ebenfalls Kernteams zusammengestellt, allerdings nicht fokussiert auf Team- oder Projektarbeit, sondern im Hinblick auf die arbeitsorganisatorische Zuordnung der Mitarbeiter.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Veränderungsprozess unter höchstmöglicher Transparenz für die Mitarbeiter gestaltet wurde. Fokussiert auf die in Punkt 5.1.3 beschriebenen drei Phasen von Veränderungsprozessen wurde seitens der Bibliotheksleitung sehr viel Wert darauf gelegt, die Mitarbeiter emotional auf die zukünftigen Veränderungen einzustimmen. Die beschriebenen Instrumentarien wurden dazu genutzt Bereitschaft zu erzeugen und den Prozess aktiv mitzugestalten. Die erarbeiteten Verbesserungen und neuen Strukturen werden seit eineinhalb Jahren im Bibliotheksneubau praktiziert. Anfängliche Unzulänglichkeiten in Arbeitsabläufen wurden den neuen Bedingungen angepasst und teilweise auch neu definiert. Die Mitarbeiter mussten lernen sich mit ständig wechselnden Arbeitsabläufen zu arrangieren.

Obwohl das Organigramm der UB Weimar eine Linienorganisation mit klar definierten Unterstellungen reflektiert, wird die Linie durch die Mischarbeitsplätze torpediert. Hier entsteht für die Mitarbeiter ein diffuses zweites Unterstellungsverhältnis in Richtung Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen, dass ein nicht zu unterschätzendes Konfliktpotenzial in sich birgt. Inwieweit sich das neue Arbeitsumfeld, die veränderten Arbeitsaufgaben und die neuen Strukturen auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter auswirken, wird in den folgenden Kapiteln betrachtet.

## 7 Mitarbeiterzufriedenheit

### 7.1 Zufriedenheit und Arbeitszufriedenheit

Unter dem Begriff *Zufriedenheit* versteht man „[...] den emotionalen Zustand eines Menschen, in dem seine Bedürfnisse von ihm als befriedigt angesehen werden“ (Wikipedia).

Im Duden Bedeutungswörterbuch wird Zufriedenheit als innerlich ausgeglichen, sich mit den Gegebenheiten in Einklang befindend und keine Veränderungen der Umstände wünschend bzw. mit den gegebenen Verhältnissen und Leistungen einverstanden und nichts auszusetzen habend erklärt (2002, S. 1081).

Der Begriff *Arbeitszufriedenheit* definiert sich über eine Reihe von Faktoren wie Arbeitsgestaltung, Auslastung und Belastung bei der Arbeit, Verantwortlichkeiten, Anerkennung und Belohnung, dem sozialen Klima und die persönlichen Erwartungen und Ziele des Einzelnen. Dabei findet ein ständig währender Vergleich zwischen den eigenen Ansprüchen an das Arbeitsumfeld und den realen Bedingungen statt. Damit wird Arbeitszufriedenheit zu einem höchst individuellen Erlebnisbereich des Einzelnen. Wesentliche Aspekte für Arbeitszufriedenheit „sind die Ausgestaltung der Arbeitsaufgabe, das Arbeitsumfeld, das psychosoziale und zwischenmenschliche Klima und die betriebliche Organisation“ (Naumann, 2007, S. 8).

Kennzeichnend für viele Jobs ist es, dass es an individuellen Steuerungsmöglichkeiten der Arbeitsaufgaben fehlt. „Ein Arbeitnehmer, dem noch der kleinste Schritt vorgegeben ist, verliert rasch das Interesse an seiner Arbeit“ (Csikszentmihalyi, 2004, S. 130). Mit dem Verlust des Interesses korreliert letztlich auch mangelnde Leistungsbereitschaft – die Arbeitnehmer leisten das was von ihnen erwartet wird.

Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit finden neben der bereits in privatwirtschaftlichen Dienstleistungsunternehmen etablierten Kundenzufriedenheit verstärkt Beachtung. Die Aufnahme der Mitarbeiterzufriedenheit in die Unternehmensziele großer Konzerne<sup>20</sup> lässt vermuten, dass es einen positiven Einfluss von Mitarbeiterzufriedenheit auf Kundenzufriedenheit und damit auf die gesamtwirtschaftliche Lage der Unternehmen gibt (VomHoltz, 2000, S.6). Bezüglich der Tatsache, dass Bibliotheken auch Dienstleistungen erbringen, müssen sie sich neben Qualitätsmanagement und dem Eruiieren von Nutzerzufriedenheit auch der Mitarbeiterzufriedenheit als einem maßgeblichen Indikator für das Funktionieren einer Organisation zuwenden. Daher scheint es durchaus angemessen, die Einstellungen und Meinungen der Mitarbeiter zu ermitteln und den Ergebnissen verstärkt Beachtung zu schenken.

Je zufriedener ein Mitarbeiter ist, desto eher fühlt er sich den Zielen und Aufgaben der ihn beschäftigenden Organisation verbunden bzw. verpflichtet und desto geringer wird seine Neigung zu innerer Kündigung und Absentismus sein.

„Als Absentismus wird die körperliche Abwesenheit (Fehlzeiten) des Mitarbeiters von seiner Arbeit während dessen planmäßiger Arbeitszeit bezeichnet“ (Grawert, 1988, S. 233).

Natürlich muss der Begriff differenziert angewendet werden. Absentismus lässt sich in beeinflussbares und nicht beeinflussbares Fehlen unterteilen. Klassische Beispiele für den beeinflussbaren

---

<sup>20</sup> 1997 wurde bei der „Gothaer“ die erste Mitarbeiterbefragung – das „Gothaer Barometer“ – durchgeführt. 2001 folgte eine zweite Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Restrukturierung der ‚Gothaer Allgemeinen Versicherung‘.

Absentismus sind ‚Blaumachen‘ oder auch ‚innere Kündigung‘. Den oben getroffenen Aussagen folgend, dürften die beeinflussbaren Fehlzeiten in einem Unternehmen umso geringer sein, je mehr der Arbeitsplatz den Bedürfnissen, Interessen und Erwartungen des Mitarbeiters entspricht. Entsprechen diese Faktoren nicht den Vorstellungen des Mitarbeiters, wird er seinen Arbeitsplatz als unattraktiv empfinden und versuchen, dieser Situation durch Flucht in die ‚innere Kündigung‘ oder temporäre Fehlzeiten zu entfliehen.

Ein weiterer Begriff der eng mit Arbeitszufriedenheit korreliert ist Arbeitsmotivation. Motivation an sich befasst sich mit den Faktoren, die den Menschen zu einem ganz bestimmten Verhalten bewegen. Die Motivationstheorie unterscheidet zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation. Intrinsische Motivation beruht auf den Faktoren die der Einzelne für sich selbst postuliert. Das kann beispielsweise der Wunsch nach verantwortungsvollen Tätigkeiten, nach beruflicher Anerkennung oder auch qualifikationsorientierten Arbeitsinhalten sein. Die extrinsischen Faktoren dagegen werden von außen festgelegt und sollen motivationsfördernd auf das gewünschte Verhalten wirken. Beispielhaft hierfür sind Gehaltserhöhungen, Leistungsprämien aber auch bei Bedarf disziplinarische Reglementierung. Der Begriff *Arbeitsmotivation* ist definiert als „Gesamtheit der Antriebe und Beweggründe, die den Menschen veranlassen, eine bestimmte Arbeitsleistung zu erbringen; diese bestimmen die Einstellung des Menschen zur Arbeit selbst (Arbeitsmoral) und zugleich seine Leistungsentfaltung (Leistungsmotivation). Werden in oder durch die Arbeit bestimmte Arbeitsmotivationen befriedigt, spricht man von Arbeitszufriedenheit“ (Brockhaus-Enzyklopädie Online, 2005).

## **7.2 Mitarbeiterbefragung als Messinstrument für Arbeitszufriedenheit**

Die vorangegangenen Ausführungen zu Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation lassen den Schluss zu, dass zufriedene Mitarbeiter leistungsstärker und innovativer sind, besser mit Kollegen und Vorgesetzten zusammenarbeiten, wesentlich mehr Verantwortung für das Unternehmen zeigen und auch weniger Fehlzeiten haben. Unternehmen müssen folglich ein Arbeitsumfeld schaffen, dass die Mitarbeiter durch abwechslungsreiche Tätigkeiten und ausreichende Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume positiv beeinflusst. Große privatwirtschaftliche Unternehmen haben sich schon längst auf die Ressource „Mensch“ als immanenten Teil des Arbeitsprozesses besonnen. Es gilt Fähigkeiten und Erfahrungen von Mitarbeitern gezielt im Unternehmen einzusetzen. Besonders in Dienstleistungsunternehmen werden, um angemessen auf Kundenbedürfnisse reagieren zu können, Kundenzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Anhand der Ergebnisse kann gezielt auf die Vorstellungen, Wünsche und Interessen der Kunden eingegangen werden. Parallel dazu sind in den vergangenen Jahren auch Mitarbeiterbefragungen verstärkt in den Fokus der Managementstrategien von Dienstleistungsunternehmen gerückt. Die Gründe hierzu sind vielfältig. Zum einen wird davon ausgegangen, dass es einen kausalen Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit gibt, zum anderen haben Unternehmen erkannt, welche zentrale Rolle die Mitarbeiter für die Wettbewerbsfähigkeit spielen. Zudem ermöglichen Befragungen die Bewertung der Arbeitsbedingungen durch die Mitarbeiter, fördern den Dialog zwischen Führungskräften und Beschäftigten, prüfen Reorganisationsmaßnahmen auf ihre Akzeptanz und dienen darüber hinaus zur Identifikation von Schwachstellen in der Organisation (Schröder, 2000, S. 23). Erste Versuche im öffentlichen Dienst sich dieser Thematik zu stellen sind die Entwicklung von

Leitbildern. Neben den zu erfüllenden und zu erbringenden Leistungen der Einrichtung werden auch arbeitsmotivierende Faktoren wie kollegiale Zusammenarbeit, Verantwortung, gutes Betriebsklima, ausreichend interne Kommunikation und Entscheidungsfreiräume in Leitbildern deklariert. Ob sie allerdings in der Realität vom Einzelnen so reflektiert werden ist fragwürdig.

Im Gewährleistungsbereich der Bauhaus-Universität Weimar werden seit drei Jahren sogenannte Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geführt. Ziel dieser jährlich stattfindenden Gespräche ist es, eine Plattform für konstruktive Kritik, für Veränderungswünsche, für die Formulierung neuer Arbeitsaufgaben und für die Bewertung der erbrachten Leistung zu schaffen. Auch dabei geht es um die Ermittlung von Arbeitszufriedenheit und die Förderung von Arbeitsmotivation. Allerdings sind diesen Gesprächen eindeutige Grenzen bei der Offenlegung von Problemen gesetzt, hinzu kommt die strenge Vertraulichkeit der Gesprächsinhalte, die sie letztlich nicht zum Gradmesser für Arbeitszufriedenheit taugen lassen.

Als Diagnoseinstrument für Arbeitszufriedenheit werden Mitarbeiterbefragungen favorisiert eingesetzt. Durch den Einsatz von Fragebögen auf anonymer und freiwilliger Basis können sehr gezielt betriebliche Schwächen und Stärken herausgestellt und konkrete Veränderungsmaßnahmen geplant und realisiert werden.



## **8 Messung der Mitarbeiterzufriedenheit an der UB Weimar**

### **8.1 Ziel der Untersuchung**

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die räumlichen Konstellationen des Bibliotheksneubaus vorgestellt und die erforderlichen Veränderungen in der Organisation beschrieben.

Die neue Organisationsstruktur wird seit September 2005 von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ge- und erlebt. Die veränderten Unterstellungsverhältnisse, die neuen Arbeitsaufgaben und die neu gestalteten Arbeitsabläufe werden seitdem praktiziert und haben sich mehr oder weniger bewährt. Mit Fokus auf diese Veränderungen soll durch eine erstmalig stattfindende Mitarbeiterbefragung der Grad der Arbeitszufriedenheit an der UB Weimar gemessen werden. Dabei sollen Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Mitarbeiter anhand der Indikatoren Zusammenarbeit und Klima, Führung und Vorgesetzte, Arbeitsplatz und Arbeitszeit, Fort- und Weiterbildung sowie Information aufgezeigt werden. Die Auswertung der Ergebnisse soll Probleme und Schwachstellen der neuen Organisation herausstellen sowie Verbesserungsmöglichkeiten aufzeigen.

### **8.2 Methode und Vorgehensweise**

In der Forschung werden unterschiedliche Methoden zur Diagnose von Mitarbeiterzufriedenheit verwendet. Eine der wichtigsten Methoden ist der Fragebogen. „Fragebögen werden vor allem für die quantitative Messung mentaler Faktoren wie Werte, Einstellungen und Normen oder für soziale Interaktionsmuster wie Verhalten, Betriebsklima und Führung eingesetzt“ (Baumgartner, 2006, S. 44).

Befragungsverfahren werden je nach Kommunikationsart in mündliche, schriftliche und telefonische Befragungen differenziert. Bei einer mündlichen Befragung stellt ein Interviewer einer, manchmal mehreren Personen die Fragen und notiert sich die Antworten. Bei der schriftlichen Befragung wird kein Interviewer eingesetzt, die Befragten füllen den Fragebogen selbst aus. Eine Variante der schriftlichen Befragung ist das postalische Verschicken der Fragebögen. Dabei werden dem Fragebogen ein Anschreiben sowie ein adressierter und frankierter Rückumschlag beigelegt. Schriftliche Befragungen können auch Vorort durchgeführt werden, indem den Personen der ausgewählten Zielgruppe die Fragebögen persönlich ausgehändigt und auch wieder eingesammelt werden. Das telefonische Interview ist weniger persönlich als das mündliche face-to-face Interview, basiert aber auch auf der Beziehung zwischen dem Befragten und dem Interviewer. Für die vorliegende Studie wurde die schriftliche Befragung Vorort gewählt. Die Fragebögen wurden persönlich an die Mitarbeiter ausgeteilt. Um die Anonymität zu gewährleisten, wurde darum gebeten, die ausgefüllten Fragebögen im beigelegten Briefumschlag an zentraler Stelle abzulegen.

#### **8.2.1 Fragebogenkonzeption**

Der Mitarbeiterbefragung wurde auszugsweise ein standardisierter Fragebogen mit geschlossenen Fragen zugrunde gelegt. Die Items der einzelnen Themenblöcke wurden modifiziert und teilweise erweitert. Ein Pretest sollte die Verständlichkeit und die Leistungsfähigkeit des Fragebogens überprüfen. Dazu wurde der Fragebogen mit dem Bibliotheksdirektor Frank Simon-Ritz diskutiert und einer Mitarbeiterin vorgelegt. In diesem Kontext wurden die Items der verschiedenen Themenblö-

cke auf einfache und eindeutige Formulierung hin verifiziert. Wichtig erschien auch, dass Begriffe wie *Vorgesetzte* oder auch *Mischarbeit* in den richtigen Kontext gebracht wurden.

Die Bewertung der Items erfolgte je nach Formulierung der Fragestellung verbal auf einer fünfstufigen Ratingskala von „sehr gut“ bis „sehr schlecht“. Wenn ein Aspekt aufgrund der vorhandenen Strukturen nicht zutrifft oder nicht genutzt wird oder aus Gründen unzureichender Kenntnisse nicht bewertet werden kann, wurde einigen Fragen ein sechstes Feld beige gestellt. Die einzelnen Fragen ließen teils Einfach-, teils Mehrfachnennungen zu. Dem siebenseitigen Fragebogen wurde ein Anschreiben beigelegt. Inhalt des Anschreibens war der Grund für die Mitarbeiterbefragung, die Zusage der Anonymität bei Teilnahme, der Verweis auf freiwillige Beteiligung und Hinweise zum besseren Verständnis der Fragen. Die insgesamt 44 Fragen verteilten sich auf sieben Themenblöcke. Auf Erläuterungen der Fragen wurde verzichtet.

Der Themenblock Arbeitsbereich beinhaltete die einzige demographische Frage. Hier wurde verlangt, dass sich die Mitarbeiter den Hauptabteilungen der Bibliothek zuordnen. Das anfängliche Ziel bestand darin, eine Zufriedenheitsanalyse separat für jede Abteilung zu erstellen.

Der zweite Themenblock beinhaltete allgemeine Fragen zur Bibliothek. Hier wurde über 11 Aspekte die Wichtigkeit und die gegenwärtige Realisierung dieser Aspekte im Bibliotheksalltag bemessen. Dem Realisierungsgrad wurde ein sechstes Feld ‚kann ich nicht beurteilen‘ beige gestellt.

Im dritten Themenblock wurde die Thematik Zusammenarbeit und Klima aufgegriffen. Hier sollte das Betriebsklima – die Einstellungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zur Bibliothek, zu den Kollegen und Vorgesetzten und zur Arbeit – bewertet werden. Dabei wurden sowohl Fragen zur Stimmung in der gesamten Bibliothek, als auch in den Abteilungen und Sachgebieten zur Bewertung gestellt. Die letzte Frage des Themenblocks nahm Aspekte der Mischarbeitsplätze auf, die in der neuen Struktur der UBW eine exponierte Stellung einnehmen.

Fragen zur Führung und zu den Vorgesetzten wurden im vierten Themenblock zur Bewertung gestellt. Obwohl bis heute die Vorgesetztenbeurteilung, in der die Mitarbeiter die Führungskräfte bewerten, sehr umstritten ist, sollten 17 Fragen Auskunft über das Führungsverhalten, die Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten und den Nutzen der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geben.

Der fünfte Themenblock bewertete in sieben Fragen den Arbeitsplatz und die Arbeitszeit aus arbeitsphysiologischer und arbeitstechnischer Perspektive. Zwei Fragen dieses Themenblocks – die Fragen 31 und 36 – ließen Mehrfachnennungen zu. Hier ging es um die technische und klimatische Ausstattung des Arbeitsplatzes sowie um Faktoren, die sich negativ auf die Aufgabenerfüllung auswirken.

Weiterbildung und Fortbildung sind Inhalt des sechsten Themenblocks. Hier sollten das Angebot und die Möglichkeiten der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen in der UB Weimar bewertet werden. In zwei Fragen mit Mehrfachnennungen sollten die Befragten die beruflichen Aufstiegschancen evaluieren und aufzeigen warum Weiterbildungsangebote nicht frequentiert werden.

Im siebenten Themenblock sollte die Zufriedenheit mit Informationswegen innerhalb der Einrichtung und universitätsübergreifend eingeschätzt werden. Eine Frage mit verschiedenen Aspekten zu Informationswünschen ließ Mehrfachnennungen zu.

Abschließend sollten die Befragten rückblickend auf die vorangegangenen Fragen der Themenblöcke zwei bis sieben, jeden Themenblock insgesamt evaluieren. In der schließlich letzten Frage sollte die Arbeit unter Einbeziehung aller Themenblöcke eingeschätzt werden.

### **8.2.2 Durchführung der Befragung**

Die Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit an der UB Weimar fand in der Zeit vom 22. März bis 5. April 2007 statt. Die Fragebögen wurden an alle, während des Befragungszeitraumes anwesenden, Mitarbeiter persönlich verteilt. Explizit wurde darauf hingewiesen, den ausgefüllten Fragebogen in einem eigens dafür ausgewiesenen Behältnis im Sekretariat der UBW, verschlossen im beigelegten Briefumschlag einzuwerfen. Das sollte den Mitarbeitern zusätzlich eine höchstmögliche Anonymität bei der Befragung zusichern. Da die Mitarbeiterbefragung faktisch nicht von der Bibliotheksleitung initiiert wurde, sondern als Teil dieser Arbeit durchgeführt werden sollte, konnten die Mitarbeiter auch nicht zwangsläufig davon ausgehen, dass sich die Leitung kritisch mit den Ergebnissen der Auswertung auseinandersetzen würde. Diesbezüglich informierte der Bibliotheksdirektor alle Mitarbeiter via E-Mail über die Befragung, ermunterte zur Teilnahme und versicherte die gemeinsame Auswertung der Ergebnisse.

Von den insgesamt 41 Mitarbeitern waren während der Befragung 37 Mitarbeiter im Dienst.

Von den ausgegebenen 37 Fragebögen wurden 30 Exemplare ausgefüllt zurückgegeben, das entspricht einer Rücklaufquote von 81 Prozent. Alle Fragebögen wurden bei der Auswertung berücksichtigt. Nicht beantwortete Fragen wurden durch die Anzahl der Nennungen in der Auswertung kenntlich gemacht. Die Daten wurden in Excel erfasst und ausgewertet.

### **8.3 Ergebnisse der Befragung**

Insgesamt wurden sieben Themenbereiche von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bewertet. Die Abteilungszugehörigkeit, die im Themenblock Arbeitsbereich eruiert wurde, findet ausschließlich bei der Auswertung der Daten zur „Bewertung der Themenbereiche insgesamt“ (Frage 44) Berücksichtigung. Unter Verwendung der deskriptiven Methode werden nachfolgend die in der Untersuchung gemessenen Merkmalsausprägungen ausgewertet. Die Ergebnisse werden bei Items mit mehreren Aspekten in Kreuztabellen ausgewertet. Die teilweise zusätzliche Mittelwertberechnung der Items sorgt für Transparenz der Ergebnisse. Dazu wurden die Antwortkategorien numerisch, beginnend bei der schlechtesten Bewertung, von 1 bis 5 codiert. Anhang III der Arbeit enthält alle Diagramme der Datenauswertung. Im Text wird bei Bedarf auf die jeweilige Seite im Anhang verwiesen.

#### **8.3.1 Zuordnung der Befragten zu den Abteilungen**

Eine korrekte Zuordnung zu den Abteilungen und sonstigen Arbeitsbereichen ist nur von 80 Prozent der Mitarbeiter, die an der Befragung teilgenommen haben, erfolgt. 20 Prozent der Mitarbeiter haben hierzu keine Angaben gemacht (Abb. 8). Die Abteilungen der UB Weimar arbeiten durch-

schnittlich mit 13 bis 15 Mitarbeitern pro Abteilung. Ursache für die teilweise nicht korrekte Zuordnung ist möglicherweise die Angst ‚erkannt‘ zu werden.

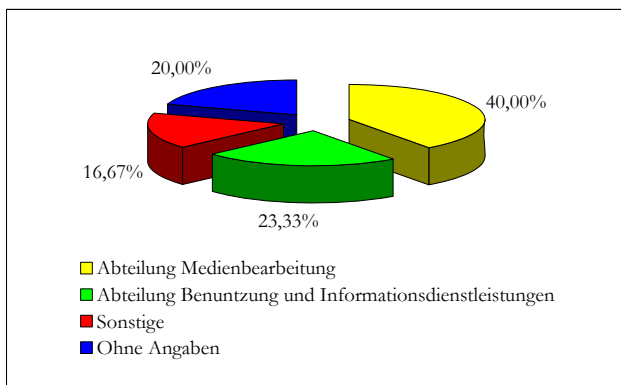


Abb. 8: Prozentuale Verteilung der Befragten auf die Abteilungen

### 8.3.2 Ergebnisse des Themenblocks II – Bibliothek allgemein

Die Items zwei und drei beinhalten jeweils 11 Aspekte, die zur allgemeinen Bewertung der Bibliothek formuliert wurden. Item zwei fokussiert auf die Wichtigkeit der verschiedenen Aspekte. In Item drei sollte dementsprechend die Wahrnehmung bzw. der Realisierungsgrad der Aspekte bewertet werden. Für die Ergebnisse der einzelnen Aspekte wurden die Mittelwerte errechnet und in einem Balkendiagramm gegenübergestellt. Die Diagramme zu den einzelnen Aspekten sind im Anhang III, S. 70-75 aufgeführt. Wie die Ergebnisse zeigen (Abb. 9), werden die Aspekte zur Beurteilung der Wichtigkeit von den Befragten überwiegend als „sehr wichtig“ eingestuft. Dabei wurden ein „gutes Serviceangebot der UBW“ und „verantwortungs- und entscheidungsbewusste Vorgesetzte“ mit 4,87 als wichtigste Aspekte bewertet.

Die auf die Außenwirkung der UB fokussierten Aspekte – „gutes Serviceangebot“, „rasche Reaktion auf Benutzerwünsche“ und ein „positives Image der UB“ – werden ebenfalls als „sehr wichtig“ eingestuft. Von etwas geringerer Bedeutung ist in der Bewertung die „entgegengebrachte Wertschätzung“, ein „angemessener Umgangston“ sowie „Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen“.

Der Wahrnehmungsgrad, im Balkendiagramm blau dargestellt, reflektiert inwieweit die Aspekte an der UBW bereits Realisierung gefunden haben. Auffällig ist, dass bei 9 von 11 Aspekten die Mittelwerte der Wahrnehmung um mehr als einen Bewertungspunkt differiert als in der Wichtigkeit.

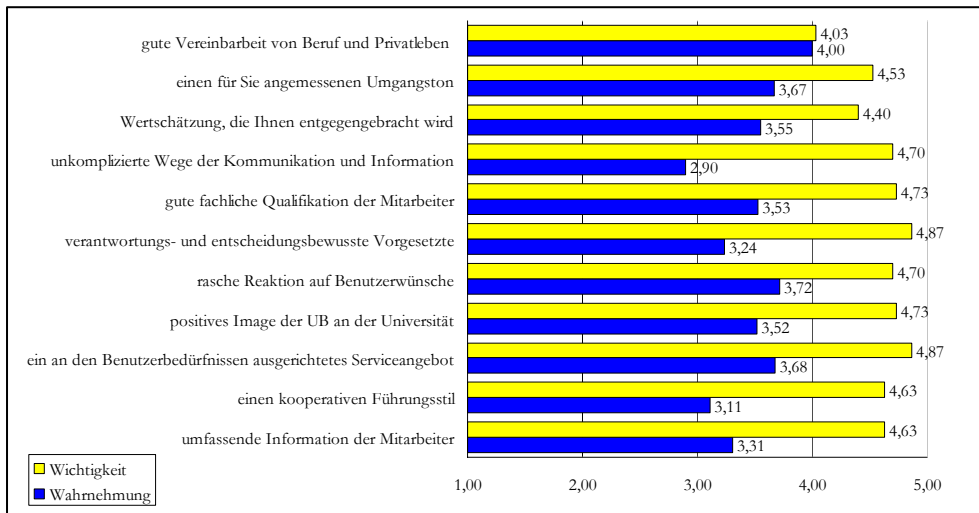


Abb. 9: Ergebnisse des Themenblocks II – Bibliothek allgemein

Der Aspekt „gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ erzielt als einziger in der Bewertung Übereinstimmung zwischen Wichtigkeit und Wahrnehmung. Als tendenziell „gut“ werden die Aspekte „rasche Reaktion auf Benutzerwünsche“, ein „gutes Serviceangebot“, ein „angemessener Umgangston“ und „Arbeitsbedingungen die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen“ bewertet. Weiterhin als „gut“ werden die Punkte „gute fachliche Qualifikation“ und „entgegengebrachte Wertschätzung“ reflektiert. Die Aspekte „verantwortungs- und entscheidungsbewusste Vorgesetzte“ sowie „unkomplizierte Wege der Information“ wurden von den Mitarbeitern als „durchschnittlich“ bis „schlecht“ eingeschätzt. Teilweise wurde von den Befragten auch das Feld „kann ich nicht beurteilen“ frequentiert. Hier kann davon ausgegangen werden, dass aufgrund weniger oder fehlender Berührungspunkte keine Erfahrung zugrunde gelegt werden konnte.

### 8.3.3 Ergebnisse des Themenblocks III – Zusammenarbeit/Klima , Item 4 bis 11

Für die Items 4 bis 10 wurde der Mittelwert berechnet. Im folgenden Diagramm werden die Ergebnisse dargestellt. Die Einzelergebnisse sind Anhang III, S. 75-77 zu entnehmen.

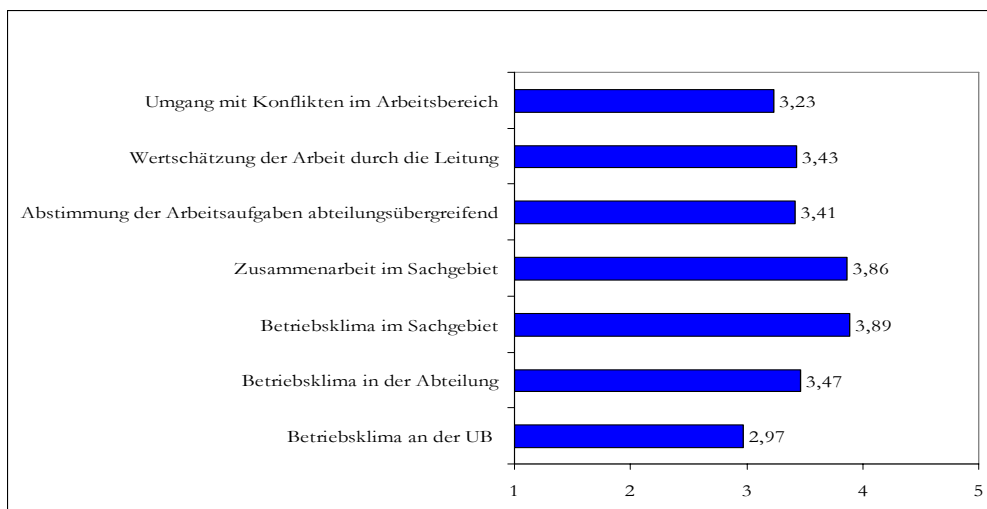


Abb. 10: Auswertung Zusammenarbeit/Klima

Die Werte im Diagramm zeigen deutlich, dass je kleiner die Organisationseinheiten sind, die Bewertung des Betriebsklimas positiv ansteigt. In den Sachgebieten wird das Betriebsklima mit nahezu „gut“ bewertet, während das Betriebsklima an der gesamten UB mit „durchschnittlich“ bewertet wird. Mit tendenziell „gut“ bewertet wird auch die „Zusammenarbeit im Sachgebiet“. Die Items „Betriebsklima im Sachgebiet“ und „Zusammenarbeit im Sachgebiet“ korrelieren eng miteinander, die Ergebnisse der Befragung unterstützen diese Aussagen. Neben dem Item „Betriebsklima an der UBW“ wird der „Umgang mit Konflikten im Arbeitsbereich“ am schlechtesten beurteilt.

### Ergebnisse Item 11

Die Ergebnisse werden zusammenfassend in Tabelle 1 dargestellt. Das Item wurde von 17 Befragten bewertet, dabei wurde das Feld „kann ich nicht beurteilen“ durchschnittlich von 10 Prozent der Befragten genutzt (Einzeldiagramme siehe Anhang III, S. 78-79).

Tabelle 1 „Einschätzung der Mischarbeit unter verschiedenen Aspekten“ NN = 17

Wahrnehmung in %	sehr gut	gut	durchschnittlich	schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen
klare Zielsetzung	24	35	24	6	0	12
klare Zuständigkeiten	18	35	24	12	0	12
klar definierte Arbeitsaufgaben	18	41	29	6	0	6
ausgewogenes Verhältnis zwischen den Aufgaben	12	35	18	24	0	12
gute Auslastung der Arbeitszeiten	18	35	29	12	0	6
fähigkeits- und qualitätsorientiert Einsatz an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen	12	35	18	12	12	12

Etwas mehr als die Hälfte der Befragten mit Mischarbeitsplatz schätzen die aufgeführten Aspekte tendenziell als „gut“ ein. Etwa ein Viertel bewerten die Aspekte mit „durchschnittlich“. Die Aspekte „ausgewogenes Verhältnis zwischen den Aufgabe“ sowie „fähigkeits- und qualitätsorientierter Einsatz an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen“ wird im Vergleich am schlechtesten bewertet.

### 8.3.4 Ergebnisse des Themenblocks IV – Führung und Vorgesetzte, Item 12 bis 29

Im folgenden Teil soll näher auf die Wahrnehmung der Items des Themenblocks Führung und Vorgesetzte eingegangen werden. An dieser Stelle erschien es sinnvoll für die Items 12 und 14 bis 29 den Mittelwert zu errechnen und tabellarisch darzustellen. Die Ergebnisse des Items 13 „Wie zufrieden sind Sie mit dem persönlichen Nutzen Ihrer letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche im Hinblick auf ...?“ werden tabellarisch im Anschluss ausgewertet.

#### Ergebnisse Item 12 und 14 bis 29

Die erste Frage des Themenblocks bewertete insgesamt das Führungsverhalten des Vorgesetzten. In den weiteren Fragen wurden detailliert ausgewählte Führungsqualitäten wie Zusammenarbeit, Anerkennung, Information, Engagement, Fähigkeiten, Toleranz, Fortbildung und Aufgabenverteilung nach Kenntnissen bewertet. Die Resultate sind in Tabelle 2 zusammengestellt.

Das „Führungsverhalten der Vorgesetzten“ wird insgesamt mit 3,13 bewertet. Der Datenpunkt wurde für den Vergleich mit den anderen Datenpunkten im Diagramm (Anhang III, S. 89) farblich markiert. Die anderen Bewertungen variieren zwischen 2,83 und 3,93. Die Punkte „Interesse an Arbeitsergebnisse“ (3,73); „rechtzeitige Information“ (3,93); „Engagement bei der Lösung persönli-

cher Probleme“ (3,80) und „ausreichende Information“ (3,73) werden am besten bewertet. Der Mittelwert tendiert bei diesen Aspekten eindeutig auf eine positive Evaluation. Mit „durchschnittlich“ werden Punkte wie „fördert notwendige Fortbildungsmaßnahme“; „fördert die persönliche berufliche Weiterentwicklung“ oder auch „die fachlichen Fähigkeiten des Vorgesetzten“ bewertet. Auffällig ist die Bewertung der „Fähigkeit Konflikte zu lösen“. Hierzu wurde ein Mittelwert von 2,83 errechnet. Der Punkt „Zusammenarbeit im Verantwortungsbereich“ wird im Mittel mit 3,20 bewertet. Mit Ausnahme des Aspektes „Fähigkeit Konflikte zu lösen“ erreichen die Items eine bessere Bewertung als der Punkt „Führungsverhalten des Vorgesetzten insgesamt“. Die Grafiken im Anhang III, S. 80 und S. 83-88, veranschaulichen und vergleichen die Ergebnisse jedes einzelnen Items.

Tabelle 2 „Führung und Vorgesetzte, Item 12 und 14-29“

Wahrnehmung	NN	Mittelwert
Führungsverhalten des Vorgesetzten insgesamt	30	3,13
sorgt für eine gute Zusammenarbeit in seinem Verantwortungsbereich	30	3,20
Zufriedenheit mit der Anerkennung für gute und sehr gute Leistungen	30	3,50
interessiert sich für die Ergebnisse Ihrer Arbeit	30	3,73
informiert ausreichende über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen	30	3,73
informiert rechtzeitig über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen	30	3,93
fördert eine konstruktiven Zusammenarbeit mit den anderen Sachgebieten	30	3,43
bezieht die Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen mit ein	30	3,43
Ausreichend Hilfestellung und Unterstützung bei Fragen und Problemen	30	3,53
setzt sich im Rahmen seiner Möglichkeiten für die Lösung persönlicher Probleme ein	30	3,80
Verteilt neue Arbeitsaufgaben entsprechend der Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen	30	3,60
Fördert zur Erfüllung neuer Arbeitsaufgaben notwendige Fortbildungsmaßnahmen	30	3,30
Fördert die berufliche Weiterentwicklung der Mitarbeiter	29	3,21
steht in schwierigen Zeiten bzw. bei Kritik von außen zu seinen Mitarbeitern		3,43
reagiert tolerant, wenn Mitarbeitern fachliche Fehler unterlaufen	29	3,34
fachlichen Fähigkeiten des Vorgesetzten		3,21
Fähigkeiten des Vorgesetzten Konflikte zu lösen	29	2,83

### Ergebnisse Item 13

In der folgenden Tabelle werden die Ergebnisse zusammengefasst, die die Auswertung der verschiedenen Kriterien zur Bewertung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche geliefert hat. Die Diagramme im Anhang III, S. 80-83 veranschaulichen die Ergebnisse.

Tabelle 3 „Wie zufrieden sind Sie mit dem persönlichen Nutzen Ihrer letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche im Hinblick auf ...?“

Wahrnehmung in %	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
Anerkennung der Leistungen	33	48	7	11	0
konstruktive Kritik zur Leistungsverbesserung	8	65	19	4	4
Plattform für die Formulierung Ihrer Wünsche	31	46	19	4	0
Plattform für die Formulierung Ihrer Kritik	27	38	23	8	4
Förderung Ihrer Leistungsmotivation	12	50	35	8	0
Erkennen Ihrer Neigungen und Potenziale	12	65	8	15	0
individuelle Beratung und Förderung Ihrer beruflichen Entwicklung	12	46	19	19	4
Anstoß zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	12	58	15	8	8

Die abgefragten Kriterien zur Einschätzung der Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche signalisieren überwiegend Zufriedenheit mit teilweiser Tendenz zu „sehr zufrieden“ bei den Befragten. Dabei stehen die Aspekte „Anerkennung der Leistungen“, „Erkennen Ihrer Neigungen und Potenziale“ und „Anstoß zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen“ an ranghöchster Bewertung. Allerdings werden diese drei Kriterien auch prozentual am höchsten mit „unzufrieden“ bewertet. Der Aspekt „Förderung Ihrer Leistungsmotivation“ wurde von 35 Prozent der Befragten ohne dezidiertes Urteil mit „teils/teils“ eingeschätzt. Der Anteil der unschlüssigen Mitarbeiter ist bei der Evaluation dieses Items insgesamt gesehen relativ gering.

### 8.3.5 Ergebnisse des Themenblocks V – Arbeitsplatz/Arbeitszeit, Item 30 bis 36

Nachfolgend werden die Ergebnisse des Themenblockes V vorgestellt.

#### Ergebnisse Item 30

Die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz insgesamt zeigt Abb. 11.

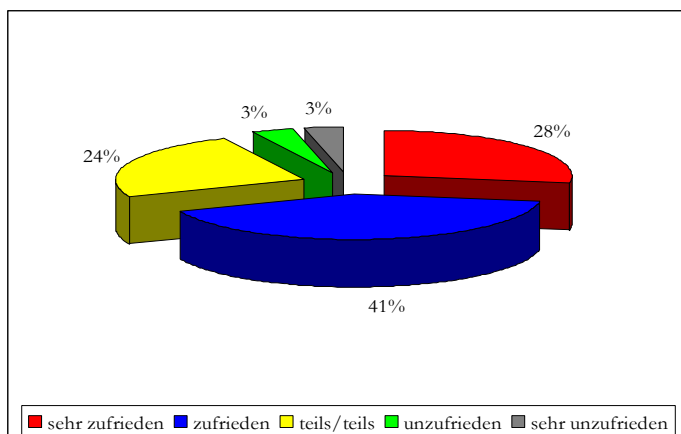


Abb. 11: Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz insgesamt

Der überwiegende Teil der Befragten ist insgesamt mit dem Arbeitsplatz zufrieden. Sechs Prozent bewerten den Arbeitsplatz von „unzufrieden“ bis „sehr unzufrieden“. Zusätzlich zur graphischen Darstellung wurde für dieses Item ein Mittelwert von 3,86 errechnet.



### Ergebnisse Item 31

Die Arbeitsplatzzufriedenheit wurde über die räumlichen Funktionalitäten und die Ausstattung des Arbeitsplatzes erfasst. Die Ergebnisse sind in Tabelle 4 zusammengefasst. Die graphische Auswertung ist im Anhang III, S. 90 abgebildet.

Tabelle 4 „Gibt es etwas, was an Ihrem Arbeitsplatz verbessert werden sollte?“

Wahrnehmung	NN	prozentualer Anteil
Belüftung	23	77
Klimatisierung	19	63
ergonomische Ausstattung	14	47
Beleuchtung	9	30
Bildschirmarbeitsplätze	3	10
Sanitäre Einrichtungen	6	20
Nein, nichts	4	13
EDV-Ausstattung	1	3
Büroausstattung	1	3

Neben der Häufigkeit wird auch der prozentuale Anteil genannt. Die äußeren Aspekte wie Beleuchtung, Belüftung, Klimatisierung und die ergonomische Ausstattung werden am meisten bemängelt. Die ersten drei genannten Aspekte resultieren unmittelbar aus der technischen Gebäudeausstattung des Bibliotheksneubaus. Trotz Vollklimatisierung des gesamten Benutzungsbereichs kommt es zu erheblichen Temperaturschwankungen. Die offene Gebäudestruktur begünstigt zudem starke Zuglufterscheinungen. Die Belüftungsmöglichkeiten der Mitarbeiter Räume sind durch unzureichende Öffnungswinkel der raumhohen Fenster stark eingeschränkt. Die häufige Nennung der ergonomischen Ausstattung ist zurückzuführen auf die ungünstige Positionierung der Bildschirme am Arbeitsplatz.

Für die Items 32 bis 35 werden die Ergebnisse jeweils in einer Tabelle dargestellt. Neben der prozentualen Verteilung wird auch die Häufigkeit der Nennung mit angegeben.

### Ergebnisse Item 32

Insgesamt haben 17 der Befragten eine Bewertung vorgenommen. Sechs Mitarbeiter geben an mit der Arbeitszeitaufteilung der Mischarbeitsplätze „zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ zu sein. Dagegen sind fünf Mitarbeiter unzufrieden und sechs der Befragten sind weder „zufrieden“ noch „unzufrieden“. Die Ergebnisse sind der folgenden Tabelle 5 zu entnehmen und im Anhang III, S. 90, als Diagramm dargestellt.

Tabelle 5 „Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Arbeitszeit bezüglich der Mischarbeitsplätze?“

Wahrnehmung in %	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden
Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Arbeitszeit bezüglich der Mischarbeitsplätze?	12	24	35	29	0

### Ergebnisse Item 33

Nachfolgend sind die Bewertungen der gegenwärtigen Organisationsstruktur aufgeführt. 27 Prozent geben an, mit der Organisationsstruktur „unzufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ zu sein. Zufriedenheit zeigen 23 Prozent der Befragten und 43 Prozent bezieht keine eindeutige Position bei der Bewertung der gegenwärtigen Organisationsstruktur (Anhang III, S. 91).

Tabelle 6 „Inwieweit ist die gegenwärtige Organisationsstruktur für die Aufgabenerfüllung in Ihrem Arbeitsbereich geeignet?“

Wahrnehmung in %	sehr zufrieden	zufrieden	teils/teils	unzufrieden	sehr unzufrieden	kann ich nicht beurteilen
Inwieweit ist die gegenwärtige Organisationsstruktur für die Aufgabenerfüllung in Ihrem Arbeitsbereich geeignet?	0	23	43	17	10	7

### Ergebnisse Item 34

Die Frage wurde von 29 der 30 Befragten bewertet. Die Resultate sind der nachfolgenden Tabelle und Anhang III, S. 91 zu entnehmen. Die Mehrzahl der Mitarbeiter empfindet die Arbeitsbelastung im Vergleich zur Arbeitsmenge als ausgewogen. 22 der befragten Personen „möchten wie bisher belastet sein“. Parallel dazu signalisieren vier Personen eine unzureichende Auslastung ihrer Leistungskapazität. Demgegenüber signalisieren drei Mitarbeiter eine Überlastung angesichts der zu leistenden Arbeitsmenge.

Tabelle 7 „Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Arbeitsmenge?“

Wahrnehmung in %	wesentlich mehr belastet sein	mehr belastet sein	wie bisher belastet sein	weniger belastet sein	wesentlich weniger belastet sein
Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Arbeitsmenge?	0	14	76	10	0

### Ergebnisse Item 35

Neben der Arbeitsmenge sollte bezüglich der Arbeitsbelastung auch das Anspruchsniveau bewertet werden. Die Arbeitsbelastung bezüglich des Anspruchsniveaus nehmen 19 der befragten Personen als ausgewogen wahr. Jedoch fühlen sich etwas mehr als ein Drittel hinsichtlich des Anspruchsniveaus unterfordert und möchten mehr gefordert sein (siehe Tabelle 8).

Tabelle 8 „Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Anspruchsniveaus?“

Wahrnehmung in %	möchte wesentlich mehr gefordert sein	möchte mehr gefordert sein	möchte wie bisher gefordert sein	möchte weniger gefordert sein	wesentlich weniger ...
Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich des Anspruchsniveaus?	0	37	63	0	0

### Ergebnisse Item 36

Um genauere Aufschlüsse über die Arbeitsplatzzufriedenheit zu erlangen, wurde gefragt, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bezüglich ihrer Arbeit und der Arbeitsabläufe stört. Hierzu wurden verschiedene Aspekte vorgegeben, die als besonders störend bei der Arbeit empfunden werden. Es waren bis zu sieben Antworten möglich. Mehr als die Hälfte der Befragten äußerten sich dahingehend, die Organisationsstruktur als hinderlich zu empfinden. Die Bewertung der Organisationsstruktur in Frage 33 ist nahezu identisch. Legt man die dargestellten Daten der Tabelle zugrunde, so werden insbesondere die „zu langen Entscheidungswege“ und „häufige Unterbrechungen bei der Arbeit“ als hinderlich erlebt. Darüber hinaus kritisieren jeweils ein Drittel der Personen „zu viele parallel zu bearbeitende Aufgaben“, „fehlende Planbarkeit“, „umständliche Arbeitsabläufe“ und „zu viele Beratungen“. Für sieben der Befragten wird keiner der Aspekte als behindernd empfunden (Diagramme siehe Anhang, S. 92).

Tabelle 9 „Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?“

Wahrnehmung	NN	prozentualer Anteil
hinderliche Organisationsstruktur	15	50
zu lange Entscheidungswege	14	47
häufige Unterbrechungen	11	37
zu viele Arbeiten sind parallel zu bearbeiten	9	30
fehlende Planbarkeit	8	27
umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit	8	27
zu viele Beratungen	8	27
kurzfristige Zusatzaufgaben	7	23
nein, mich stört nichts	7	23
schnell wechselnde Aufgaben	3	10
fehlendes Wissen	3	10
ich fühle mich unterfordert	3	10
zu große Arbeitsmengen	2	7
zu viele Überstunden	1	3
unzureichende Auslastung der Arbeitszeit	1	3

### 8.3.6 Ergebnisse des Themenblocks VI – Weiterbildung/Fortbildung, Item 37 bis 40

Die Resultate der ausgewerteten Items werden nachfolgend überwiegend tabellarisch präsentiert. Die graphischen Ergebnisse sind im Anhang, S. 102-103 zusammengestellt.

### Ergebnisse Item 37

50 Prozent der befragten Mitarbeiter (12) sind mit den Möglichkeiten der Fort – und Weiterbildung an der UB zufrieden bis sehr zufrieden. Vergleichend sind 20 Prozent der Personen damit „unzufrieden“ bis „sehr unzufrieden“. Etwa ein Drittel der Befragten nimmt keine Polarisierung bei der Bewertung vor.

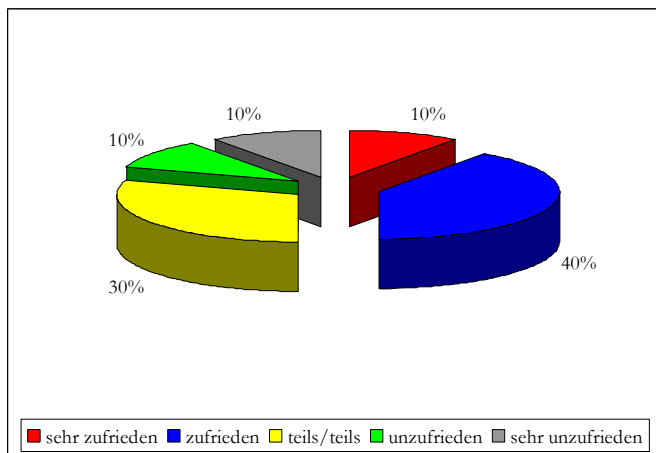


Abb. 12: Zufriedenheit mit den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten

### Ergebnisse Item 38

Tabelle 10 gibt Auskunft über die Ergebnisse der Auswertung. Drei Aspekte konnten von den Personen zur Bewertung herangezogen werden.

Tabelle 10 „Hindert Sie etwas besonders daran, Weiterbildungsangebote zu nutzen?“

Wahrnehmung	NN	prozentualer Anteil
nein, mich hindert nichts daran	14	47
ich interessiere mich für Weiterbildungen, die nicht meinem unmittelbaren Arbeitsaufgaben entsprechen	7	23
das Angebot entspricht nicht meinem Bedarf	6	20
mein Vorgesetzter entscheidet meistens negativ	5	17
meine Arbeit lässt mir nicht ausreichend Zeit dafür	5	17
wird mir von meinem Vorgesetzten nicht angeboten	5	17
über die Inhalte der Weiterbildung muss immer ausführlich berichtet werden	3	10
mein Vorgesetzter stellt mich dafür nicht frei	2	7
in den Augen meines Vorgesetzten haben nur Mitarbeiter höherer Gehaltsgruppen Anspruch auf Weiterbildung	1	3
das erlangte Wissen lässt sich meistens in der Bibliothek nicht umsetzen	2	3
dann bleibt zu wenig Zeit für mein Privatleben	0	0

Die Hälfte der befragten Mitarbeiter hindert nichts daran Weiterbildungsangebote zu frequentieren. Die anderen Befragten (7) nennen an erster Stelle „das Interesse an Weiterbildungen, die nicht dem Aufgabengebiet entsprechen“, als hindernd. Zwischen 17 und 20 Prozent sehen den Hinderungsgrund in einem „nicht bedarfsgerechten Angebot“, in der „negativen Entscheidung des Vorgesetzten“ aber auch in „nicht ausreichenden Zeitressourcen“ und „fehlendem Angebot durch den Vorgesetzten“.

### Ergebnisse Item 39

Mehr als die Hälfte der Befragten gibt an mit den beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten „zufrieden“ bis „sehr zufrieden“ zu sein. 20 Prozent der Befragten sind damit „unzufrieden“ bis „sehr unzufrieden“ und 23 Prozent ist sich unschlüssig in der Bewertung.

Tabelle 11 „Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?“

Wahrnehmung in %	sehr zu- frieden	zu- frieden	teils/ teils	unzufrie- den	sehr unzu- frieden
Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Ent- wicklungsmöglichkeiten?	7	50	23	13	7

### Ergebnisse Item 40

Nachfolgend werden die Aspekte, die einem beruflichen Weiterkommen hinderlich sein könnten ausgewertet. Das Item wurde von 29 der 30 befragten Mitarbeiter bewertet. 16 Personen geben an, dass es für ihren Tätigkeitsbereich keine Aufstiegschancen gibt. Für fünf der Befragten ist die „mangelnde Förderung durch den Vorgesetzten“ der Hinderungsgrund für das berufliche Weiterkommen. Der Aspekt, dass „das nötige Fachwissen aber nicht die notwendige Qualifikation“ vorhanden ist, wird von vier der insgesamt 29 Personen als hinderlich genannt.

Tabelle 12 „Hindert Sie etwas besonders daran beruflich weiterzukommen?“

Wahrnehmung	NN	prozentualer Anteil
in meiner jetzigen Tätigkeit gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten	16	55
mein Vorgesetzter erkennt nicht, dass ich mehr leisten kann	2	7
in Frage kommende Positionen sind bereits besetzt	3	10
in Frage kommende Positionen werden nicht wieder besetzt	0	0
ich verfüge über das nötige Fachwissen, habe aber nicht die notwen- dige berufliche Qualifikation	4	14
ich werden von meinem Vorgesetzten zu wenig gefördert	5	17
nein, mich hindert nichts daran	7	24

### 8.3.7 Ergebnisse des Themenblocks VII – Information, Item 41 bis 43

Auch für diesen Themenblock werden die Ergebnisse der Auswertungen mit Hilfe von Tabellen präsentiert. Gleichzeitig geben die Diagramme im Anhang, S. 95-98 einen graphischen Überblick.

#### Ergebnisse Item 41

Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnten zum einen die Zufriedenheit mit Informationen im eigenen Arbeitsfeld zum anderen abteilungsübergreifend und auf der Ebene der gesamten Universität bewerten. Die nachfolgende Tabelle fasst die Ergebnisse der ausgewerteten Aspekte zusammen. Die Nennungen der einzelnen Aspekte sind in Klammern angegeben.

Tabelle 13 „Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen?“ (NN)

Wahrnehmung in %	sehr zufrieden	zufrie- den	teils/ teils	unzu- frieden	sehr unzu- frieden
Personalversammlung (29)	10	45	31	7	7
Dienstberatung (15)	0	53	33	13	0
Abteilungsberatung (27)	4	33	37	11	4
Information durch Ihre Mitarbeiter (Vorgesetz- te)(9)	0	56	44	0	0
Information durch Ihre Kollegen (28)	0	43	54	4	0
Abteilungsübergreifende Information (27)	0	22	48	22	7
universitätsübergreifende Information (24)	0	33	15	17	0
Newsletter der UB(27)	11	74	11	4	0

Mit überwiegend zufrieden stellend werden die Informationswege „Newsletter“, „Personalberatung“, „Dienstberatung“ und der Informationsfluss von den Mitarbeitern zu den Vorgesetzten eingeschätzt. Die Transparenz der Information auf Abteilungsebene, abteilungsübergreifend und universitätsübergreifend wird vergleichsweise schlecht eingeschätzt. Mit sehr positiv wird der „Newsletter der UBW“ bewertet. Für dieses Item wurde zusätzlich der Mittelwert errechnet und im Anhang III, S. 107 dargestellt.

### Ergebnisse Item 42

Resultierend wird festgestellt, dass sich 70 Prozent der Mitarbeiter über die wesentlichen Dinge in ihrem Tätigkeitsbereich meistens ausreichend informiert fühlen. 10 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich unzureichend informiert. Demgegenüber stehen 10 Prozent der Befragten, die sich immer ausreichend informiert fühlen. Sehr gering ist der prozentuale Anteil der Personen, die sich mit der Bewertung unschlüssig sind.

Tabelle 14 „Fühlen Sie sich über wesentliche Dinge in Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich ausreichend informiert?“

Wahrnehmung in %	immer	meistens	manchmal	selten	fast nie
Fühlen Sie sich über wesentliche Dinge in Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich ausreichend informiert?	10	70	10	7	3

### Ergebnisse Item 43

Abschließend für diesen Themenblock werden in der folgenden Tabelle die Aspekte, über die die Befragten zukünftig ausgiebigere Informationen erhalten möchten, zusammengestellt. Eine Auswahl von drei Aspekten war jeweils möglich. Angaben wurden von 27 Personen gemacht.

Mit 17 Nennungen liegt der Wunsch „über organisatorische und strukturelle Veränderungen an der UB zukünftig besser informiert zu werden“ an erster Stelle. „Informationen über personelle Veränderungen“ und „über die Aufgaben anderer Abteilungen/Sachgebiete“ rangieren an zweiter und dritter Stelle der Auswahl. „Über die Inhalte der von Mitarbeitern besuchten Fortbildungen“ möchten acht der 27 Befragten mehr wissen.

Tabelle 15 „Worüber möchten Sie mehr wissen?“

Wahrnehmung	NN	prozentualer Anteil
über organisatorische und strukturelle Veränderungen	17	57
über personelle Veränderungen	11	37
über die Aufgaben anderer Abteilungen/Sachgebiete	9	30
über die Inhalte, der von den Mitarbeitern besuchten Fortbildungen	8	27
über neue Dienstleistungsservices	6	20
Über die personelle Entwicklung meiner Abteilung /der Bibliothek	6	20
was meine unmittelbare Arbeit betrifft	5	17
wie sich die Aufgaben in meinem Arbeitsbereich ändern	5	17
was mein Sachgebiet / meine Abteilung betrifft	2	7

### 8.3.8 Ergebnisse Betrachtung der Themenbereiche insgesamt

Abschließend wurden in Frage 44 die sieben Themenbereiche und die Zufriedenheit mit der Arbeit insgesamt nochmals bewertet. Für den Vergleich wurde der Mittelwert errechnet. Die entsprechenden Diagramme sind im Anhang III, S. 99-100 abgebildet. Die Ergebnisse dieser Auswertungen werden dezidiert nach Abteilungen der UBW und abschließend für die gesamte Bibliothek präsentiert.

Tabelle 16 „Auswertung der Themenbereiche insgesamt – Abteilung Medienbearbeitung“ NN = 12

Wahrnehmung	Mittelwert
Zusammenarbeit/Klima	3,25
Führung/Vorgesetzte	3,17
Arbeitszeit/Arbeitsplatz	4,00
Weiterbildung/Fortbildung	3,50
Information	3,33
Ihrer Arbeit insgesamt	3,67

Tabelle 17 „Auswertung der Themenbereiche insgesamt – Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen“ NN = 7

Wahrnehmung	Mittelwert
Zusammenarbeit/Klima	3,57
Führung/Vorgesetzte	3,29
Arbeitszeit/Arbeitsplatz	4,00
Weiterbildung/Fortbildung	3,43
Information	3,86
Ihrer Arbeit insgesamt	4,29

Tabelle 18 „Auswertung der Themenbereiche insgesamt – Sonstige“ NN = 5

Wahrnehmung	Mittelwert
Zusammenarbeit/Klima	3,80
Führung/Vorgesetzte	3,20
Arbeitszeit/Arbeitsplatz	3,80
Weiterbildung/Fortbildung	3,40
Information	3,60
Ihrer Arbeit insgesamt	3,80

Tabelle 19 „Auswertung der Themenbereiche insgesamt – ohne Angaben“ NN = 6

Wahrnehmung	Mittelwert
Zusammenarbeit/Klima	2,50
Führung/Vorgesetzte	2,67
Arbeitszeit/Arbeitsplatz	3,17
Weiterbildung/Fortbildung	2,67
Information	3,83
Ihrer Arbeit insgesamt	2,83

Tabelle 20 „Auswertung der Themenbereiche insgesamt“ NN = 30

Wahrnehmung	Mittelwert
Zusammenarbeit/Klima	3,27
Führung/Vorgesetzte	3,17
Arbeitszeit/Arbeitsplatz	3,83
Weiterbildung/Fortbildung	3,30
Information	3,40
Ihrer Arbeit insgesamt	3,67

#### 8.4 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aufgrund der verhältnismäßig hohen Rücklaufquote von 80 Prozent haben die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung mehr als nur orientierenden Charakter. In diesem Sinne können sie dazu dienen, Problembereiche an der UBW zu identifizieren. Bezüglich der teilweise geringen Zuordnung der Mitarbeiter auf die Abteilungen wurde auf eine Interpretation der Ergebnisse auf Abteilungsebene verzichtet. Es wurden ausschließlich die Ergebnisse aus der Betrachtung der Themenblöcke insgesamt ausgewertet.

Signifikant im Themenblock Zusammenarbeit/Betriebsklima ist das mit jeweils einem halben Punkt schlechter bewertete Betriebsklima zwischen den Organisationseinheiten Sachgebiet, Abteilung und Universitätsbibliothek gesamt. Betriebsklima ist mehr als nur subjektives Empfinden, in ihm spiegeln sich Wahrnehmungen und Erfahrungen der betrieblichen Realität wieder. Da sich durch die Mischarbeitsplätze starke Berührungspunkte zwischen den Abteilungen und Sachgebieten ergeben haben, bestehen hier vermutlich Dissonanzen. Die Mischarbeitsplätze werden im Mittel tendenziell mit zufrieden bewertet. Allerdings verweisen die Ergebnisse auf ein ungleiches Verhältnis zwischen den zu erledigenden Aufgaben im „Hintergrund“ und den Aufgaben an den Informationstheken. Diese Aussage wird gestützt durch die kritische Bewertung des fähigkeits- und qualitätsorientierten Einsatzes an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen.

Die Bewertung der Führungskompetenzen der Vorgesetzten unterscheidet sich von der niedrigsten bis zur höchsten Bewertung um einen Punkt. Dabei werden die organisatorischen Kompetenzen etwas besser eingeschätzt als die Fähigkeit zur Mitarbeiterführung. Die schlechte Bewertung „Fähigkeit Konflikte zu lösen“ schließt auf negative Erfahrungen der Mitarbeiter diesbezüglich. Führungsalltag bedeutet auch Konflikte zu erkennen, anzusprechen und bei der Lösung behilflich zu sein. Werden Konflikte nur unzureichend ausgetragen oder gar nicht wahrgenommen, kann das zu erheblichem Akzeptanzverlust des Vorgesetzten führen. In Arbeitsorganisationen spielt sich vieles ab, was schwer zu steuern ist und gelegentlich auch Probleme verursacht. Ein erheblicher Prozentsatz aller Störungen ist auf mangelnde Kommunikation und falsches Verhalten von Mitarbeitern und Führungskräften zurückzuführen. Dementsprechend steigt der Stellenwert dessen, was Führungskräfte Mitarbeitern anbieten müssen, um kooperativ und effizient miteinander zu arbeiten - zugleich steigt auch der Bedarf an sozialen Leitungsqualitäten seitens der Führungskräfte (Paul, 2000, S. 10).

Eine überwiegend gute Bewertung erhielten die Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche. Das Ergebnis weist auf eine mittlerweile gute Akzeptanz dieses Führungsinstruments hin.



Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zeigen weiterhin, dass einige Aspekte zur Bemessung der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz als „störend“ und „hinderlich“ wahrgenommen werden. Hier handelt es sich um Probleme, die zu einem nicht geringen Teil der Arbeitsorganisation und der Organisationsstruktur zugerechnet werden können. Auffällig ist die schlechte Bewertung der Organisationsstruktur. Zu lange Entscheidungswege, umständliche Arbeitsabläufe und zu viele Beratungen, die von den Befragten als wenig zufrieden stellend empfunden werden, sind Ausdruck dessen und weisen darauf hin, dass sich die Abstimmung von Arbeitprozessen mitunter problematisch gestaltet.

Als alarmierend wird bewertet, dass sich mehr als ein Drittel der Befragten hinsichtlich des Anspruchsniveaus ihrer Tätigkeit unterfordert fühlen. „Arbeit wird rasch zur Belastung, wenn sie nur einen Bruchteil der Fähigkeiten des Arbeitenden beansprucht: Er hat das Gefühl, dass der größte Teil seines Potentials ungenutzt bleibt und damit verschwendet wird“ (Csikszentmihalyi, 2004, S. 129). Entsprechen die Arbeitsanforderungen nicht der Qualifikation des Arbeitnehmers bzw. wird die Qualifikation des Arbeitenden nicht gebraucht, wird das Engagement für den Arbeitsplatz und demzufolge auch für die Organisation rasch nachlassen.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten werden von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen als durchschnittlich eingeschätzt. Adäquat dazu werden die beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten eher skeptisch eingeschätzt. Die Hälfte der Befragten hat sich mit den mangelnden Aufstiegsmöglichkeiten „abgefunden“. Hier wäre es überlegenswert, ob nicht fehlende Aufstiegsmöglichkeiten durch neue anspruchsvolle Arbeitsaufgaben kompensiert werden können.

Als insgesamt kritisch bewerten die Befragten ihren Informationsstand auf Abteilungsebene, abteilungsübergreifend und universitätsübergreifend. Vor allem in Hinblick auf den Eindruck nicht ausreichend über die eigene Abteilung und andere Organisationseinheiten informiert zu sein, kann das bereits zu erheblicher Unzufriedenheit führen. Mit mangelnder Information korrelieren fehlende Beteiligung an Entscheidungsprozessen und fehlende soziale Anerkennung.

Die Ergebnisse der Auswertung aller Themenbereiche insgesamt reflektieren eine höhere Zufriedenheit als die Einzelergebnisse der Auswertungen. Die Ergebnisse der allgemeinen Fragen am Beginn eines jeden Themenblocks signalisieren ähnliche Ergebnisse. Als kritisch wird im Vergleich der Bereich Führung/Vorgesetzte gesehen. Auch hier wurde die einführende allgemeine Frage des Themenbereiches nur mit einem Mittelwert von 3,13 bewertet.

## 9 Schlussbemerkung

Thematisiert wurden in der vorliegenden Arbeit zwei Intentionen. Zum einen stand die Veränderung der Organisationsstruktur der UBW im Interesse und zum anderen wurde, gestützt auf eine empirische Umfrage, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eruiert.

Es wurde aufgezeigt, dass mit dem Bibliotheksneubau auch ein hoher Anspruch an den neuen Bibliotheksstandort formuliert wurde. Dieser Anspruch wurde im Wesentlichen von der Bibliotheksleitung und nicht zuletzt auch durch die Architektur des neuen Gebäudes impliziert. Beabsichtigt war, die teilweise ineffektiven Arbeitsabläufe neu zu organisieren, an die Gegebenheiten im Neubau anzupassen und so Ressourcen für neue Dienstleistungsangebote zu schaffen. In einem drei Jahre währenden Reorganisationsprozess wurden neue Organisationsstrukturen entwickelt, die in ihrem Konstrukt von den Beteiligten verstanden, akzeptiert und getragen wurden.

Die Bereitwilligkeit und die Kompetenz aller Beteiligten zur Zusammenarbeit bildet die existenzielle Basis für die Verwirklichung der Ziele und Aufgaben von Organisationen. Entscheidendes Kriterium für gute Kooperation ist die Zufriedenheit der beteiligten Personen.

Es wurde herausgestellt, welche Faktoren die Arbeitszufriedenheit entscheidend beeinflussen und wie sich Zufriedenheit messen lässt.

Über eine anonyme Mitarbeiterbefragung wurden die Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen, mit der Neustrukturierung der Arbeitsabläufe, mit den neuen Zuständigkeiten und Kompetenzen und somit die Akzeptanz der Reorganisationsmaßnahme ermittelt. Nachteilig für die Bewertung der neuen Organisationsstrukturen ist der Umstand, dass keine vergleichbaren Zahlen, die den Zufriedenheitsgrad der Befragten unter den alten Strukturen bewerten, vorliegen. Insofern lässt sich nicht eindeutig feststellen, inwieweit die Reorganisation die Arbeitszufriedenheit positiv oder negativ beeinflusst hat.

Anhand der Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung konnten Stärken und Schwächen der Organisation herausgefiltert werden. Die Ergebnisse reflektieren insgesamt eine „durchschnittliche“ Zufriedenheit. Es wird deutlich, dass in einigen Punkten Handlungsbedarf besteht. Insbesondere die Bewertungen der Themenbereiche Führung/Vorgesetzte, Zusammenarbeit/Klima und einzelne Aspekte des Themenblocks Arbeitsplatz/Arbeitszeit signalisieren Unzufriedenheit bei den Befragten. Hier erscheint es notwendig mögliche Ursachen für die Unzufriedenheit herauszustellen und im gemeinsamen Diskurs mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Lösungswegen zu suchen.

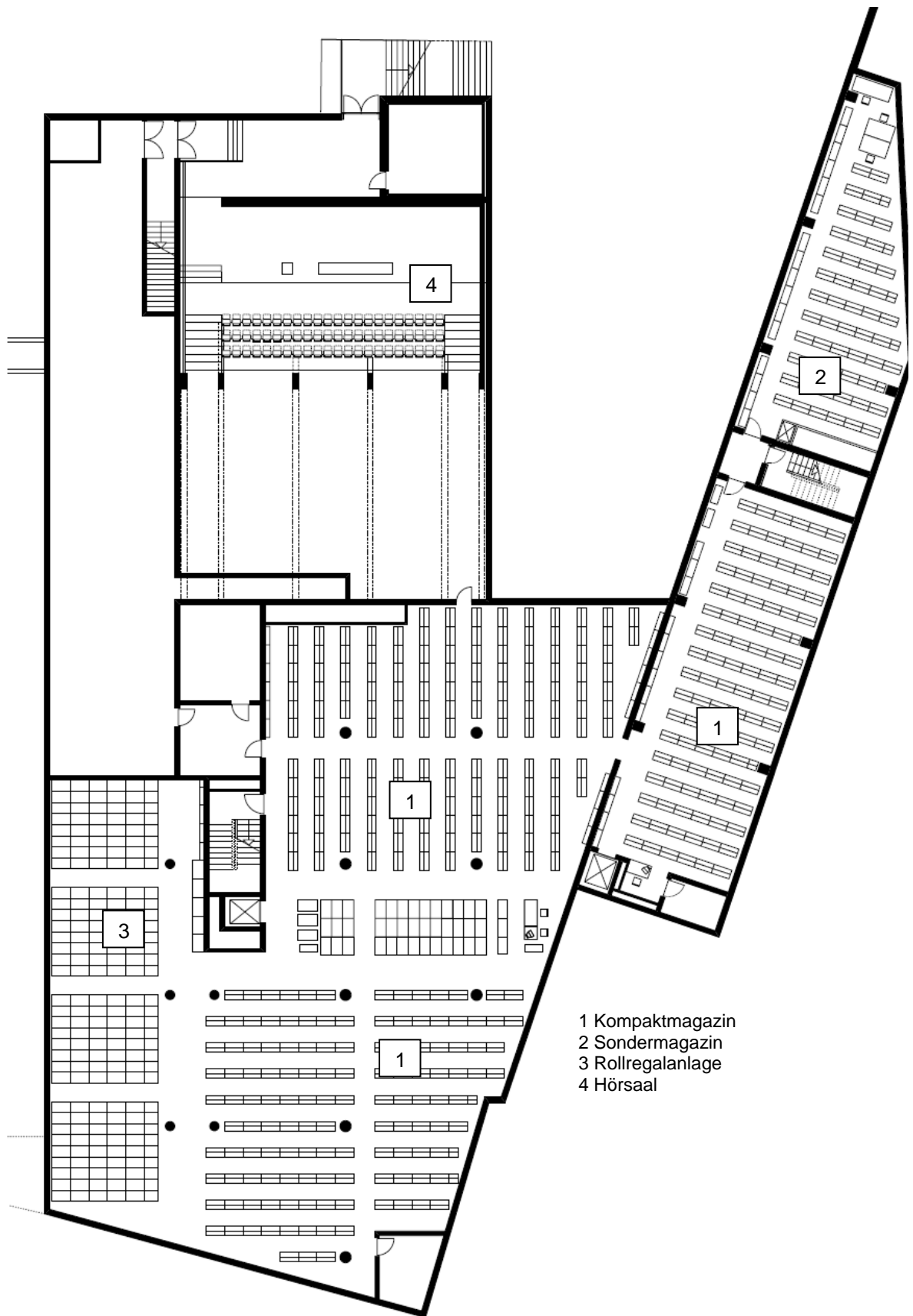
Die in den Arbeitsalltag zu integrierenden Lösungen sollten durch eine erneute Mitarbeiterbefragung erneut evaluiert und gegebenenfalls weiter modifiziert werden.

Mitarbeiterbefragungen, das zeigen auch die Ergebnisse dieser Befragung, können ein wichtiges Beteiligungsinstrument sein, das allen Personen eine Plattform bietet, sich offen und kritisch über die eigene Arbeitssituation zu äußern. Kontinuierlich eingesetzt, sind sie eine wichtige Maßnahme zur Überprüfung und Verbesserungen der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsmotivation.

## **Anlage I**

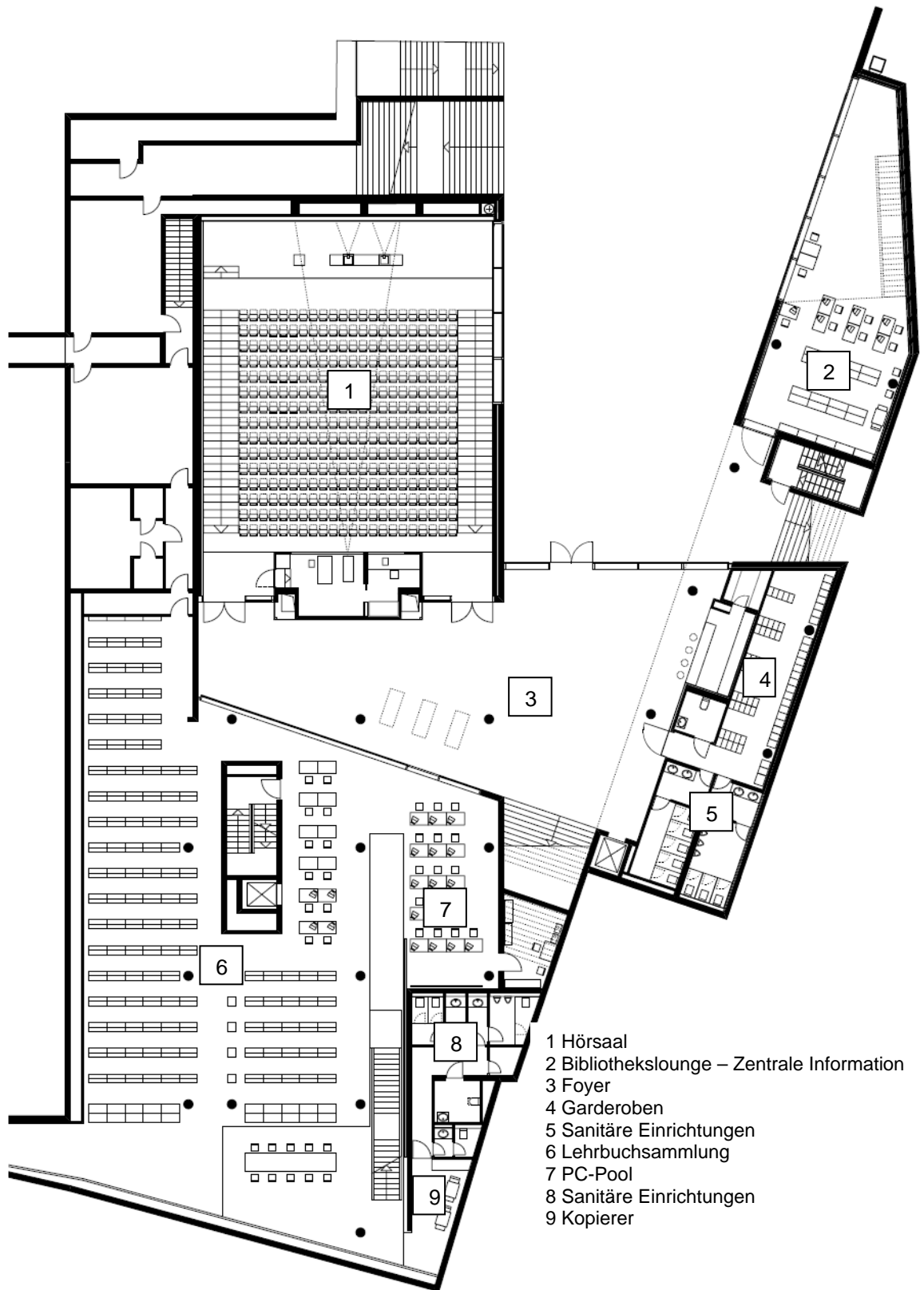
Grundrisse des Bibliotheksneubaus

Bibliotheksneubau – Ebene -2



- 1 Kompaktmagazin
- 2 Sondermagazin
- 3 Rollregalanlage
- 4 Hörsaal

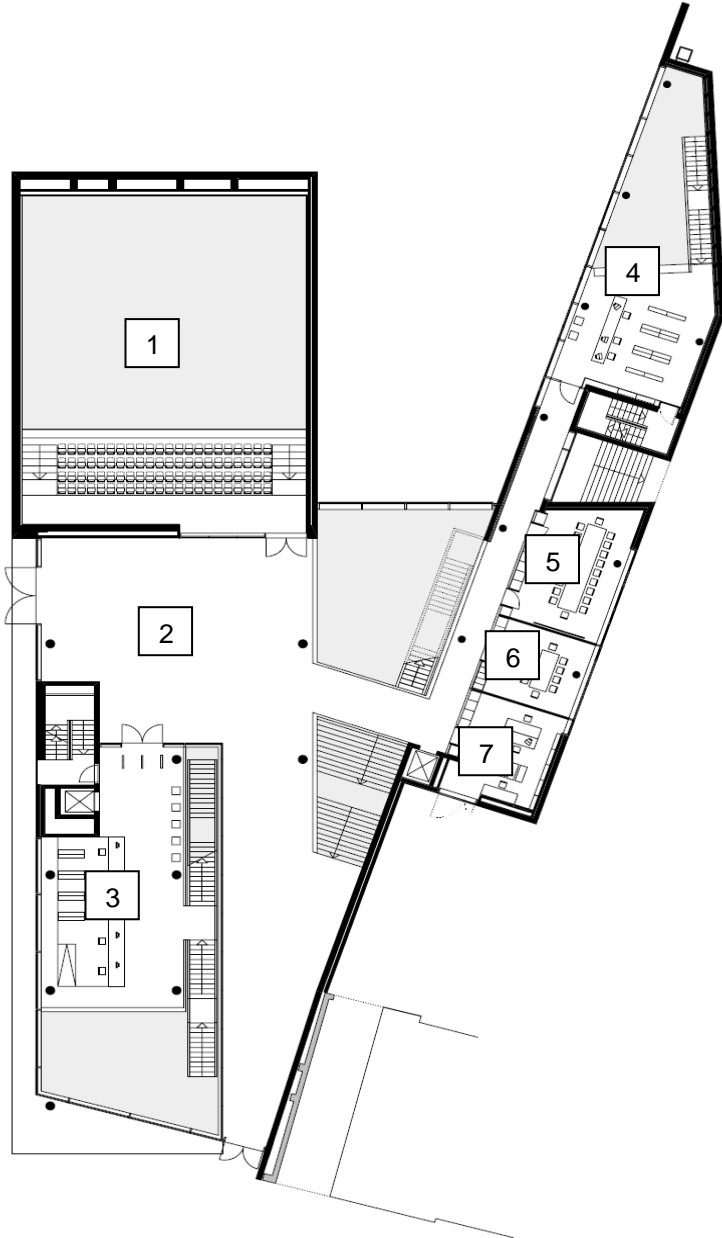
# Bibliotheksneubau – Ebene -1



## Bibliotheksneubau - Ebene 0

- 1 Foyer
- 2 Hörsaal
- 3 Ausleihe
- 4 Bibliothekslounge / Zentrale Information
- 5 Beratungsraum
- 6 Sozialraum Sachgebiet Benutzung
- 7 Fernleihe

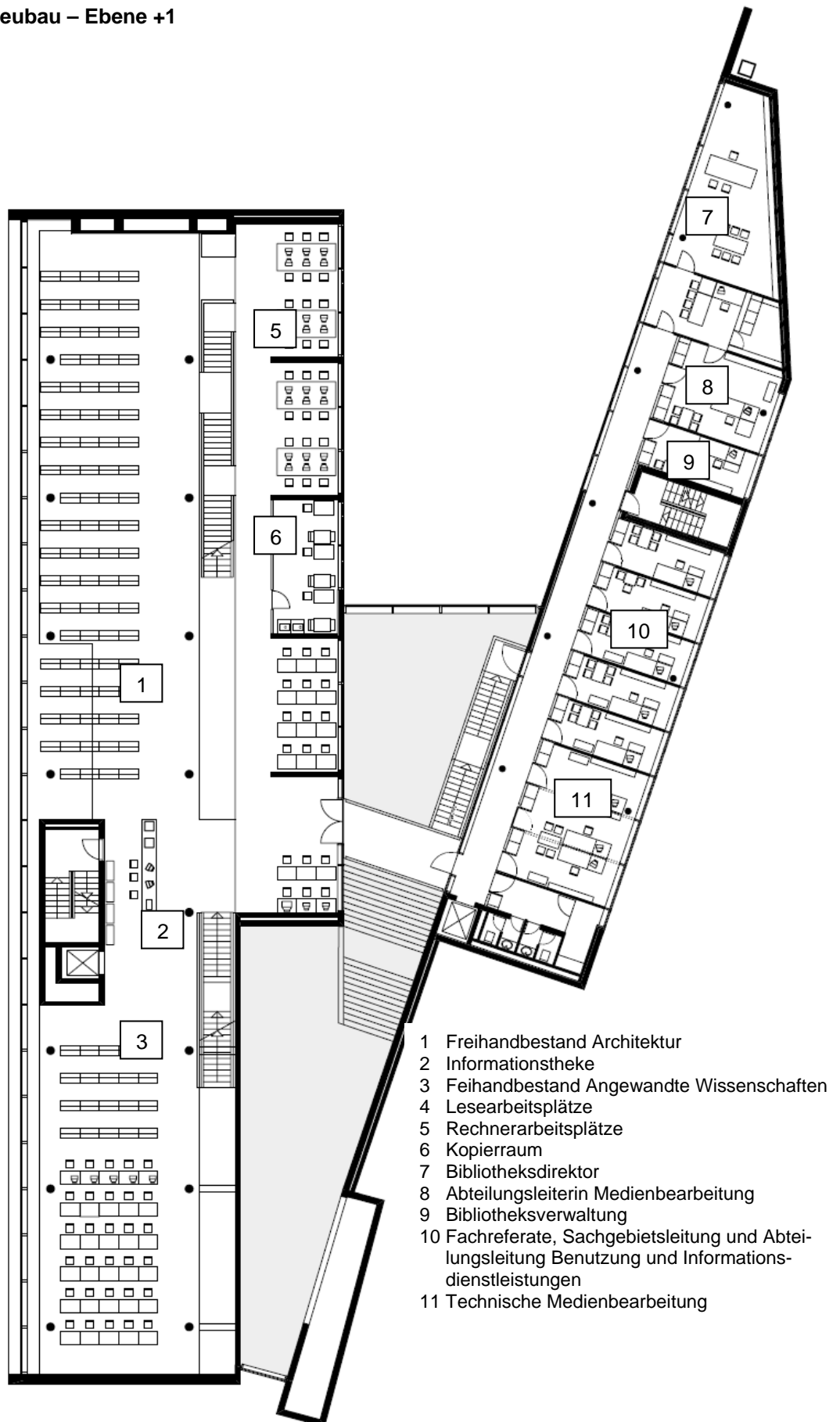
Ebene 0



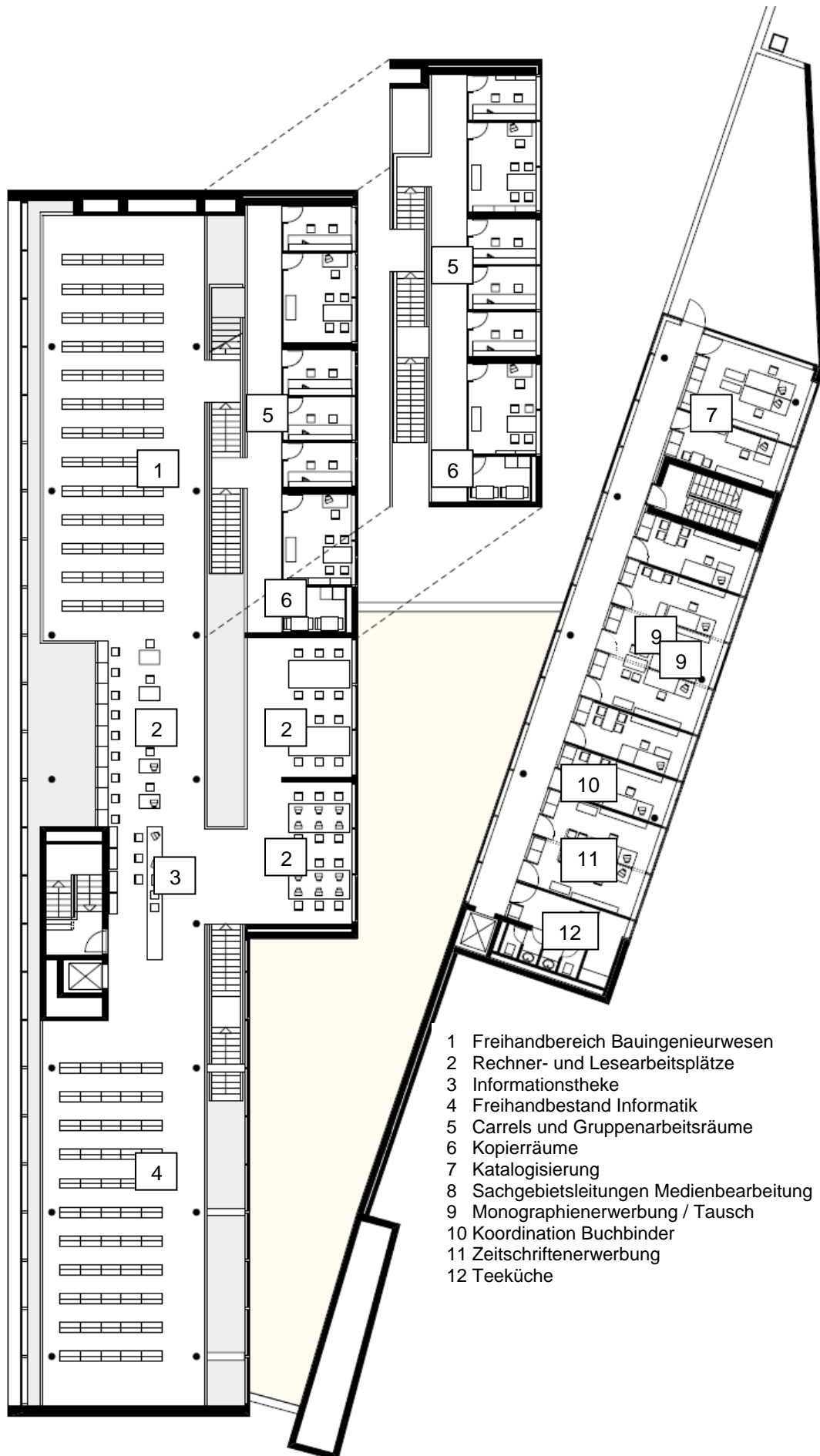
Bauhaus Universität Weimar Bibliotheks- und Hörsaalgebäude

meck architekten

## Bibliotheksneubau – Ebene +1



Bibliotheksneubau – Ebene +2



- 1 Freihandbereich Bauingenieurwesen
- 2 Rechner- und Lesearbeitsplätze
- 3 Informationstheke
- 4 Freihandbestand Informatik
- 5 Carrels und Gruppenarbeitsräume
- 6 Kopierräume
- 7 Katalogisierung
- 8 Sachgebietsleitungen Medienbearbeitung
- 9 Monographienerwerbung / Tausch
- 10 Koordination Buchbinder
- 11 Zeitschriftenerwerbung
- 12 Teeküche



## **Anlage II**

Fragebogen „Mitarbeiterzufriedenheit an der Universitätsbibliothek Weimar“

# Mitarbeiterzufriedenheit an der Universitätsbibliothek Weimar

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

Neben optimalen Organisationsstrukturen sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bibliothek das wichtigste Kapital und wesentliches Potenzial für das Erreichen neu gesteckter Ziele und positiver Entwicklungen in unserer Einrichtung.

Im Rahmen meiner Masterarbeit „Reorganisation und Mitarbeiterzufriedenheit im Kontext des Neubaus der Universitätsbibliothek Weimar“ möchte ich nach 1 ½ Jahren „Arbeitsalltag im Neubau“ Ihre Zufriedenheit und Belastung, die Einschätzung zu Ihrem neuen Arbeitsumfeld, zur Arbeitsatmosphäre und dem praktizierten Führungsstil ermitteln. Als Messinstrument dient hierzu eine Mitarbeiterbefragung.

**Die Beteiligung an der Befragung ist freiwillig. Die Anonymität Ihrer Angaben ist selbstverständlich gewahrt.**

Der Fragebogen ist für alle gleich.

Unter Arbeitsbereich verstehen Sie bitte Ihr unmittelbares Arbeitsumfeld. Die Fragen zu Führung/Vorgesetzter beziehen sich auf die Abteilungsleitung bzw. die Bibliotheksleitung.

Der Fragebogen enthält unterschiedliche Fragetypen. Bitte kreuzen Sie jeweils nur eine der angegebenen Antworten an. Bei den sog. Katalogfragen (31, 36, 38, 40, 43) sind mehrere Antworten möglich.

Für das Ausfüllen des Fragebogens werden Sie ca. 30 Minuten benötigen.

Ich würde mich sehr freuen, wenn Sie sich an der Mitarbeiterbefragung beteiligen würden. Die Ergebnisse sind um so aussagekräftiger, je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich beteiligen.

Stecken Sie bitte den ausgefüllten Fragebogen ohne Absenderangabe in den beiliegenden Briefumschlag und legen Sie diesen, bis spätestens **5. April 2007**, in der Bibliothekstasche „Mitarbeiterbefragung“ im Sekretariat ab.

Vielen Dank für Ihre Teilnahme

Kerstin Bauer

# Fragebogen Mitarbeiterzufriedenheit Universitätsbibliothek Weimar

## I. Arbeitsbereich

1. In welcher Abteilung der Bibliothek arbeiten Sie?

- Abteilung Medienbearbeitung
- Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen
- Sonstige (Sekretariat, Abteilungsleiter, Fachreferenten, EDV, Verwaltung, Auszubildende, ZB Bst)

## II. Bibliothek allgemein

2. Für wie wichtig halten Sie persönlich an der UB

	sehr wichtig	wichtig	teils/ teils	un- wichtig	sehr un- wichtig
umfassende Information der Mitarbeiter in allen Dienststellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperativen Führungsstil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
ein an den Benutzerbedürfnissen ausgerichtetes Serviceangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein positives Image der UB an der Universität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
rasche Reaktion auf Benutzerwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verantwortungs- und entscheidungsbewusste Vorgesetzte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
eine gute fachliche Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unkomplizierte Wege der Kommunikation und Information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Wertschätzung, die Ihnen entgegengebracht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen für Sie angemessenen Umgangston	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Beurteilen Sie bitte, inwieweit die folgenden Aspekte Ihrer Meinung nach an der UB bereits realisiert sind!

	sehr gut	gut	durch- schnittl.	schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen
umfassende Information der Mitarbeiter in allen Dienststellen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kooperativer Führungsstil	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein an den Benutzerbedürfnissen ausgerichtetes Serviceangebot	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ein positives Image der UB an der Universität	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
rasche Reaktion auf Benutzerwünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
verantwortungs- und entscheidungsbewusste Vorgesetzte	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
eine gute fachliche Qualifikation der Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
unkomplizierte Wege der Kommunikation und Information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wertschätzung, die Ihnen entgegengebracht wird	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
einen für Sie angemessenen Umgangston	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### III. Zusammenarbeit/Klima

4. Wie beurteilen Sie das Betriebsklima an der UB?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

5. Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

6. Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrem Sachgebiet/Arbeitsbereich?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

7. Wie gestaltet sich für Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Sachgebiet?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

8. Wie sind die Arbeitsaufgaben Ihres Arbeitsbereiches mit denen anderer Arbeitsbereiche abgestimmt?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

9. Welche Wertschätzung erfährt die Arbeit Ihres Arbeitsbereiches durch die Bibliotheksleitung?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

10. Wie zufrieden sind Sie damit, wie in Ihrem Arbeitsbereich mit Konflikten umgegangen wird?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

11. Schätzen Sie ein, inwieweit folgende Aspekte bei der Sie betreffenden Mischarbeit realisiert sind bzw. realisiert werden (abteilungsübergreifend)

Ich habe keinen Mischarbeitsplatz

	sehr gut	gut	befriedigend	schlecht	sehr schlecht	kann ich nicht beurteilen
klare Zielsetzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klare Zuständigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
klar definierte Arbeitsaufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ausgewogenes Verhältnis zwischen den zu erledigenden Aufgaben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gute Auslastung der Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
fähigkeits- und qualifikationsorientierter Einsatz an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

---

## IV Führung/Vorgesetzte

12. Wie schätzen Sie insgesamt das Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten ein?

- sehr gut     
  gut     
  durchschnittlich     
  schlecht     
  sehr schlecht
- 

13. Wie zufrieden sind Sie mit dem persönlichen Nutzen Ihrer letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche im Hinblick auf:

	sehr zufrieden	zu frieden	teils/ teils	unzu- frieden	sehr un- zufrieden
Anerkennung Ihrer Leistungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
konstruktive Kritik zur Leistungsverbesserung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plattform für die Formulierung Ihrer Wünsche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Plattform für die Formulierung Ihrer Kritik	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förderung Ihrer Leistungsmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erkennung Ihrer Neigungen und Potenziale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Beratung und Förderung Ihrer beruflichen Entwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anstoß zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Sorgt Ihr Vorgesetzter für eine gute Zusammenarbeit in seinem Verantwortungsbereich?

- ja, sehr gut     
  ja, gut     
  teils/teils     
  nein, schlecht     
  nein, sehr schlecht
- 

15. Wie zufrieden sind sie mit der Anerkennung für gute und sehr gute Leistungen durch Ihren Vorgesetzten?

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden
- 

16. Interessiert sich Ihr Vorgesetzter für die Ergebnisse Ihrer Arbeit?

- immer     
  meistens     
  manchmal     
  selten     
  fast nie
- 

17. Informiert Ihr Vorgesetzter Sie über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, ausreichend?

- immer     
  meistens     
  manchmal     
  selten     
  fast nie
- 

18. Informiert Ihr Vorgesetzter Sie über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen, rechtzeitig?

- immer     
  meistens     
  manchmal     
  selten     
  fast nie
-

19. Fördert Ihr Vorgesetzter eine konstruktive Zusammenarbeit mit den anderen Sachgebieten / Abteilungen der Bibliothek?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

20. Bezieht Sie Ihr Vorgesetzter bei wichtigen Entscheidungen, die Ihr Arbeitsgebiet betreffen, ein?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

21. Gibt Ihnen Ihr Vorgesetzter bei Fragen und Problemen ausreichend Hilfestellungen und Unterstützung?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

22. Setzt sich Ihr Vorgesetzter im Rahmen seiner Möglichkeiten für Sie ein, wenn Sie mit einem persönlichen Problem zu ihm kommen?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

23. Verteilt Ihr Vorgesetzter neue Arbeitsaufgaben entsprechend Ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

24. Fördert Ihr Vorgesetzter bei der Erfüllung neuer Arbeitsaufgaben notwendige Fortbildungsmaßnahmen?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

25. Fördert Ihr Vorgesetzter Ihre persönliche berufliche Weiterentwicklung?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

26. Steht Ihr Vorgesetzter zu seinen Mitarbeitern auch in schwierigen Zeiten bzw. bei Kritik von außen?

immer       meistens       manchmal       selten       fast nie

---

27. Wie tolerant reagiert Ihr Vorgesetzter, wenn Ihnen fachliche Fehler unterlaufen?

zeigt viel Verständnis       zeigt Verständnis       teils/teils       zeigt wenig Verständnis       zeigt kein Verständnis

---

28. Wie schätzen Sie die fachlichen Fähigkeiten Ihres Vorgesetzten ein?

sehr gut       gut       teils/teils       schlecht       sehr schlecht       kann ich nicht beurteilen

---

29. Wie schätzen Sie die Fähigkeiten Ihres Vorgesetzten ein, Konflikte zu lösen?

- sehr hoch       hoch       ausreichend       gering       sehr gering
- 

## V. Arbeitsplatz/Arbeitszeit

30. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz?

- sehr zufrieden       zufrieden       teils/teils       unzufrieden       sehr unzufrieden       ich habe keinen persönlichen Arbeitsplatz
- 

31. Gibt es etwas, was an Ihrem Arbeitsplatz dringend verbessert werden sollte?

- Beleuchtung
- Belüftung
- Klimatisierung
- EDV-Ausstattung
- Bildschirmarbeitsplätze
- Sanitäre Einrichtungen
- Büroausstattung
- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze

Nein, nichts   

---

32. Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Arbeitszeit bezüglich der Mischarbeitsplätze?

- sehr zufrieden       zufrieden       teils/teils       unzufrieden       sehr unzufrieden       ich habe keinen Mischarbeitsplatz
- 

33. Inwieweit ist die gegenwärtige Organisationsstruktur für die Aufgabenerfüllung in Ihrem Arbeitsbereich geeignet?

- sehr gut geeignet       gut geeignet       teils/teils       schlecht geeignet       sehr schlecht geeignet       kann ich nicht beurteilen
- 

34. Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Arbeitsmenge?

- möchte wesentlich mehr belastet sein       möchte mehr belastet sein       möchte wie bisher belastet sein       möchte weniger belastet sein       möchte wesentliche weniger belastet sein
- 

35. Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich des Anspruchsniveaus?

- möchte wesentlich mehr gefordert sein       möchte mehr gefordert sein       möchte wie bisher gefordert sein       möchte weniger gefordert sein       möchte wesentliche weniger gefordert sein
-

36. Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?

Ja, und zwar: (bis zu sieben Antworten sind möglich)

- schnell wechselnde Arbeitsaufgaben
- häufige Unterbrechungen
- kurzfristige Zusatzaufgaben
- zu viele Überstunden
- zu viele Arbeiten sind parallel zu bearbeiten
- zu große Arbeitsmengen
- fehlende Planbarkeit
- hinderliche Organisationsstruktur
- umständliche Arbeitsabläufe/Doppelarbeit
- zu viele Beratungen
- zu lange Entscheidungswege
- fehlendes Wissen
- unzureichende Auslastung der Arbeitszeit
- ich fühle mich unterfordert

nein, mich stört nichts

---

## VI. Weiterbildung/Fortbildung

37. Wie zufrieden sind Sie mit den Möglichkeiten der Fort- und Weiterbildung an der UB?

sehr zufrieden       zufrieden       teils/teils       unzufrieden       sehr unzufrieden

---

38. Hindert Sie etwas besonders daran, Weiterbildungsangebote zu nutzen?

Ja, und zwar: (bis zu drei Antworten möglich)

- das Angebot entspricht nicht meinem Bedarf
- mein Vorgesetzter entscheidet meistens negativ über Weiterbildungsmaßnahmen
- ich interessiere mich für Weiterbildungen die nicht meinen unmittelbaren Arbeitsaufgaben entsprechen
- mein Vorgesetzter stellt mich dafür nicht frei
- meine Arbeit lässt mir nicht ausreichend Zeit dafür
- wird mir von meinem Vorgesetzten nicht angeboten
- in den Augen meines Vorgesetzten haben nur Mitarbeiter höherer Gehaltsgruppen Anspruch auf Weiterbildung
- dann bleibt zu wenig Zeit für mein Privatleben
- über die Inhalte der Weiterbildung muss immer ausführlich berichtet werden
- das erlangte Wissen lässt sich meistens in der Bibliothek nicht umsetzen

nein, mich hindert nichts daran

---

39. Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?

sehr zufrieden       zufrieden       teils/teils       unzufrieden       sehr unzufrieden

---

40. Hindert Sie etwas besonders daran, beruflich weiterzukommen?

Ja, und zwar: (bis zu drei Antworten möglich)

- in meiner jetzigen Tätigkeit gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten
- mein Vorgesetzter erkennt nicht, dass ich mehr leisten kann
- in Frage kommende Positionen sind bereits besetzt
- in Frage kommende Positionen werden nicht wieder besetzt
- ich verfüge über das nötige Fachwissen, habe aber nicht die notwendige berufliche Qualifikation
- ich werde von meinem Vorgesetzten zu wenig gefördert

nein, mich hindert nichts daran



## VII. Information

41. Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen?

	sehr zufrieden	zu- frieden	teils/ teils	unzu- frieden	sehr un- zufrieden	ungenutzt
Personalversammlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dienstberatung	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abteilungsberatung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information durch Ihre Mitarbeiter (für Vorgesetzte)	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information durch Ihre Kollegen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Abteilungsübergreifende Information	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Universitätsübergreifende Information	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Newsletter der UB	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

42. Fühlen Sie sich über wesentliche Dinge in Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich ausreichend informiert?

- immer     
  meistens     
  manchmal     
  selten     
  fast nie

43. Worüber möchten Sie mehr wissen? (bis zu 3 Antworten möglich)

- was mein Sachgebiet / meine Abteilung betrifft
- was meine unmittelbare Arbeit betrifft
- wie sich die Aufgaben in meinem Arbeitsbereich ändern
- über die Aufgaben anderer Abteilungen/Sachgebiete
- über organisatorische und strukturelle Veränderungen
- über neue Dienstleistungsservices
- über die personelle Entwicklung meiner Abteilung / der Bibliothek
- über personelle Veränderungen
- über die Inhalte, der von Mitarbeitern besuchten Fortbildungen

44. Wenn Sie nun die vorangegangenen Themenbereiche insgesamt betrachten, wie zufrieden sind sie dann mit:

### Zusammenarbeit/Klima

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

### Führung/Vorgesetzte

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

### Arbeitszeit/Arbeitsplatz

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

### Weiterbildung/Fortbildung

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

### Information

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

### Ihrer Arbeit insgesamt

- sehr zufrieden     
  zufrieden     
  teils/teils     
  unzufrieden     
  sehr unzufrieden

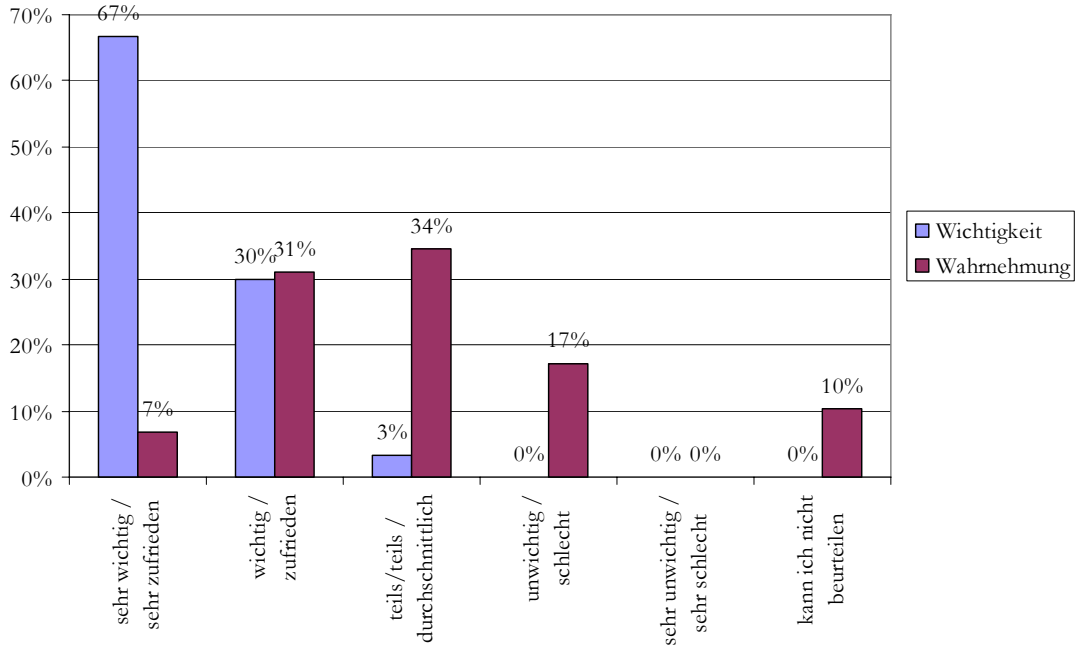
## **Anlage III**

Ergebnisse der Befragung zur Mitarbeiterzufriedenheit an der UBW

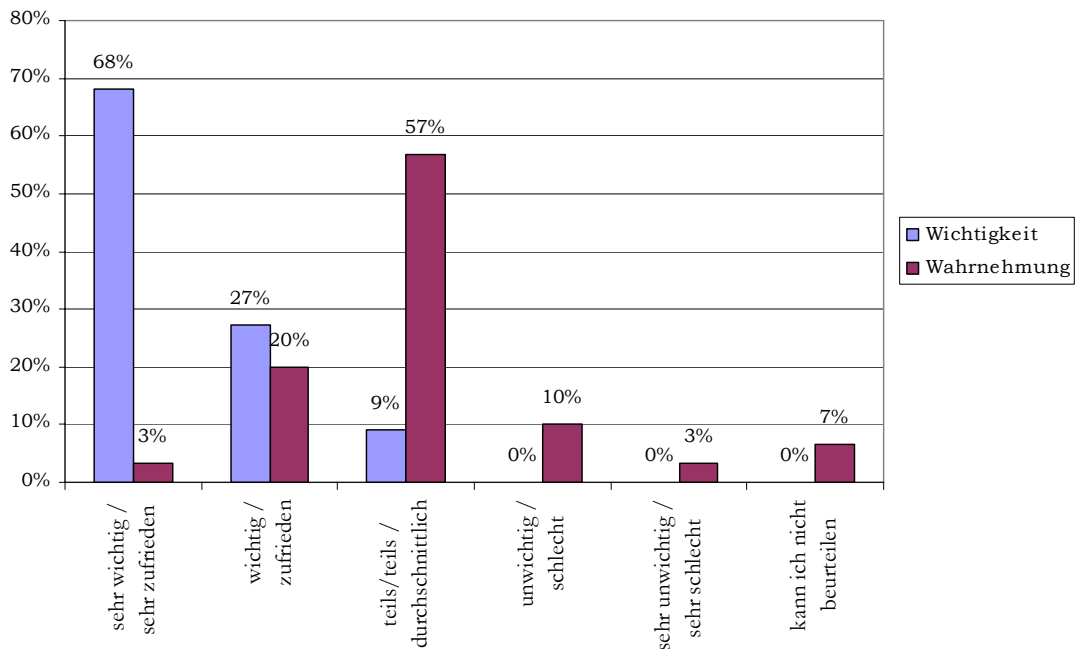
### III.1 Ergebnisse Themenblock II – Bibliothek allgemein

Die Diagramme werten jeweils die Wichtigkeit und die Wahrnehmungen der einzelnen Aspekte der ersten und zweiten Frage aus.

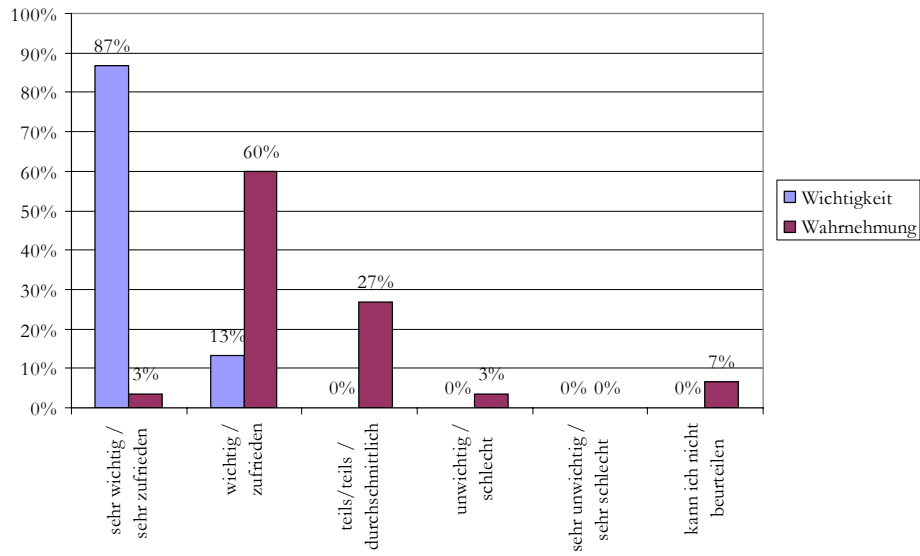
#### Für wie wichtig halten Sie persönlich an der UB umfassende Information der Mitarbeiter?



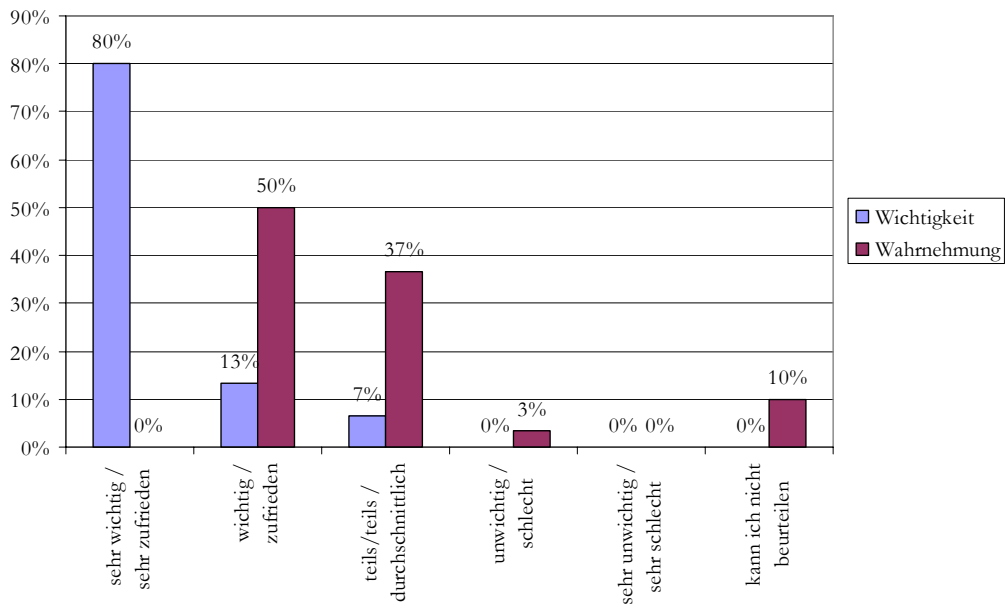
#### Für wie wichtig halten Sie persönlich an der UB einen kooperativen Führungsstil?



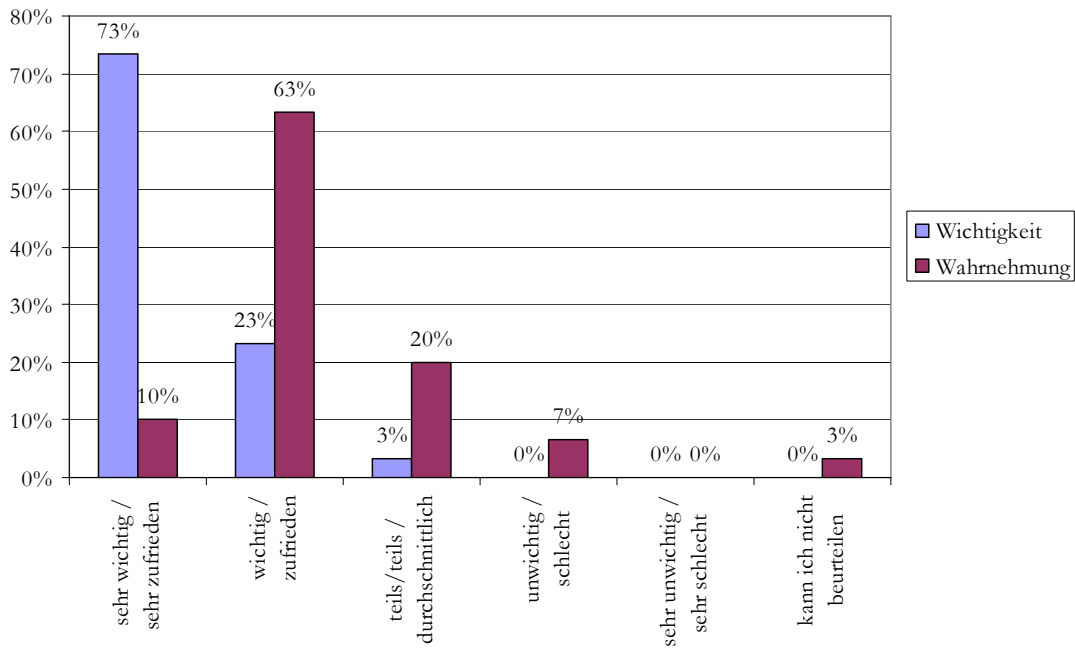
**Für wie wichtig halten Sie persönlich an der UB ein an den Benutzerbedürfnissen ausgerichtetes Serviceangebot?**



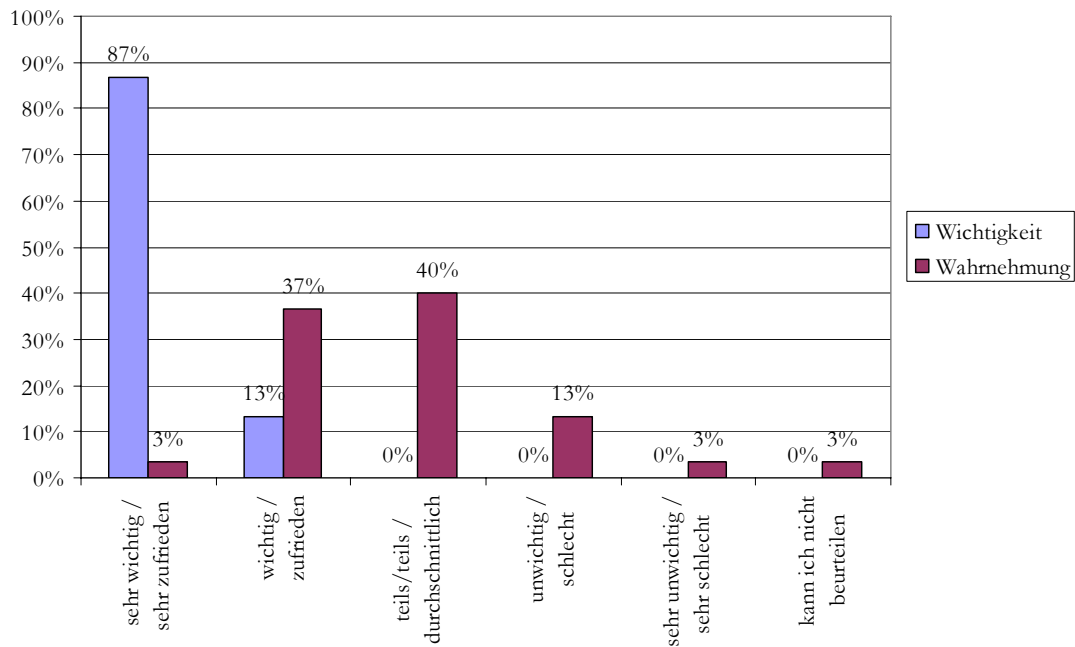
**Für wie wichtig halten Sie persönlich an der UB, ein positives Image der UB an der Universität?**



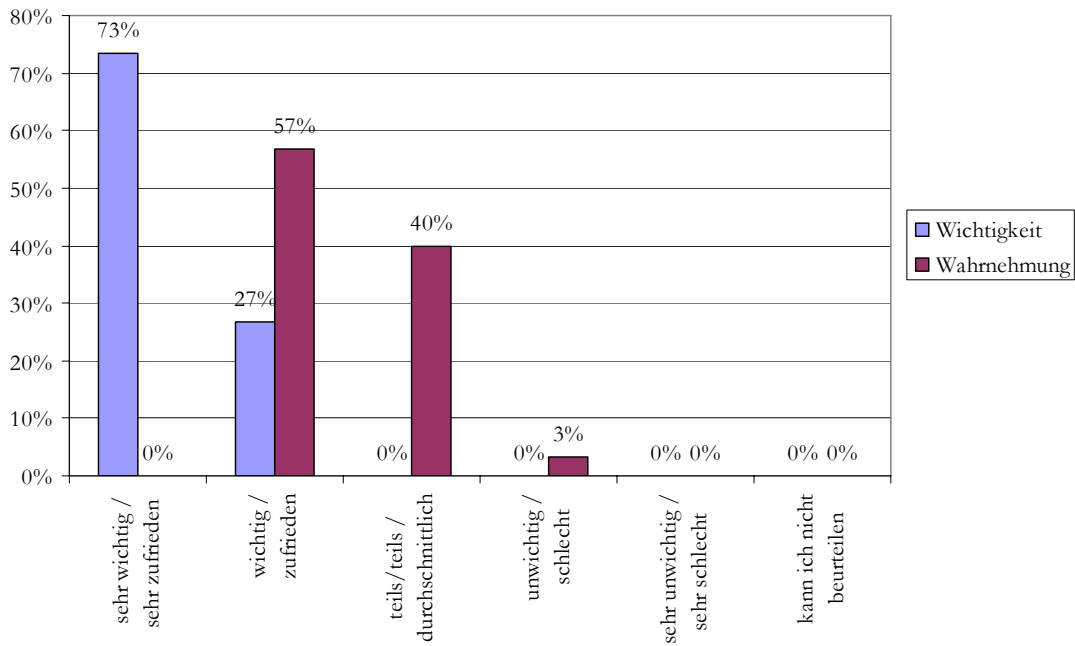
**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB eine rasche Reaktion auf Benutzerwünsche?**



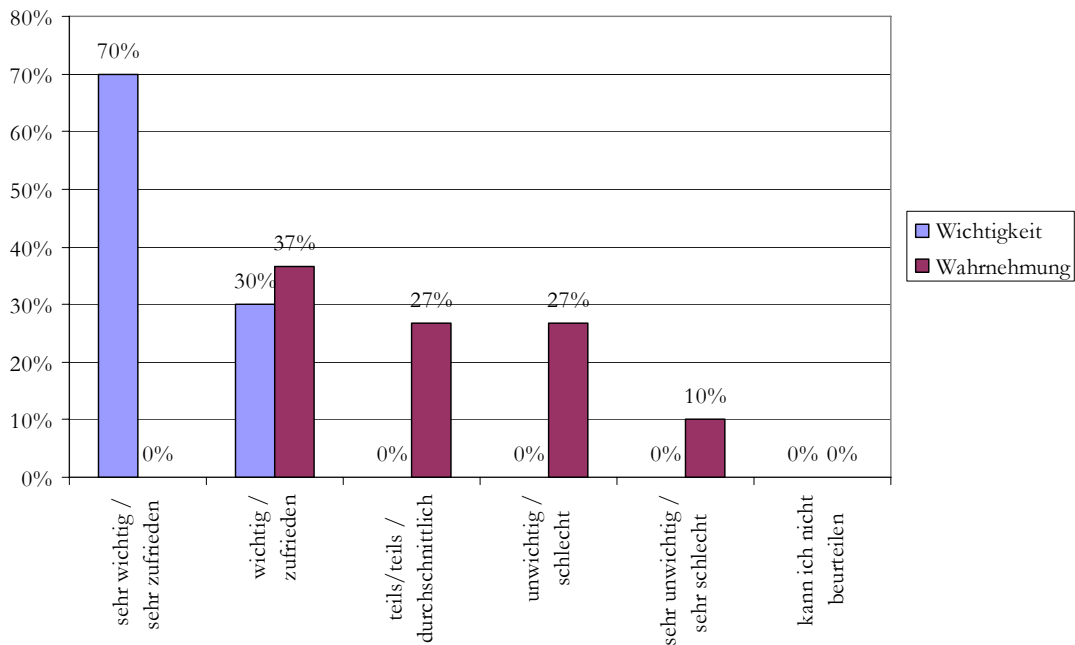
**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB verantwortungs- und entscheidungsbewusste Vorgesetzte?**



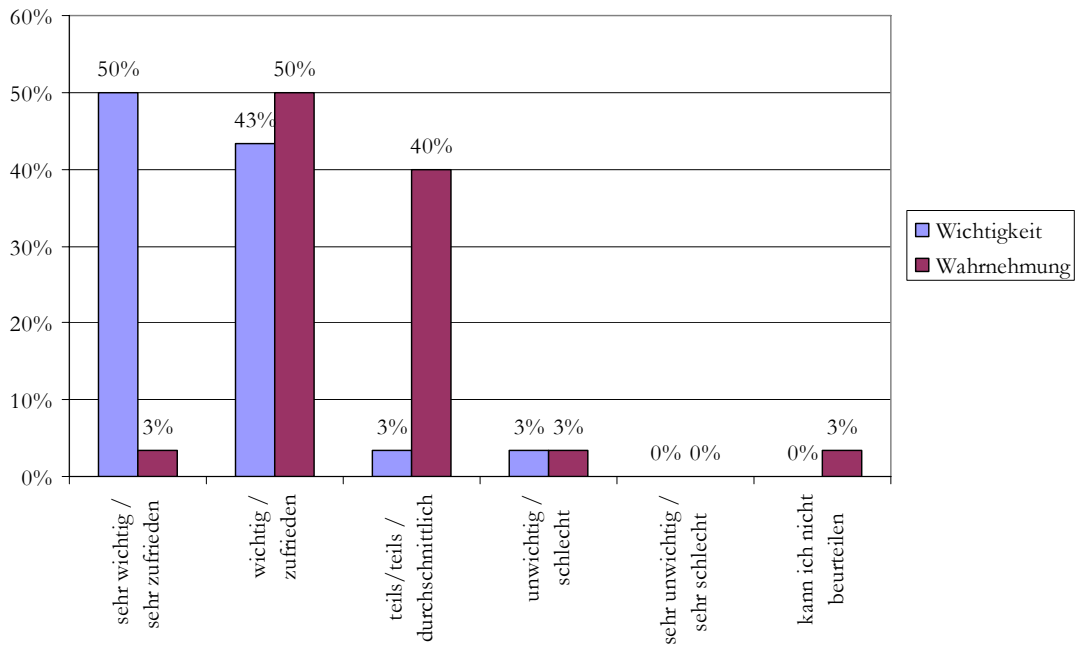
**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB eine gute fachliche Qualifikation der Mitarbeiter?**



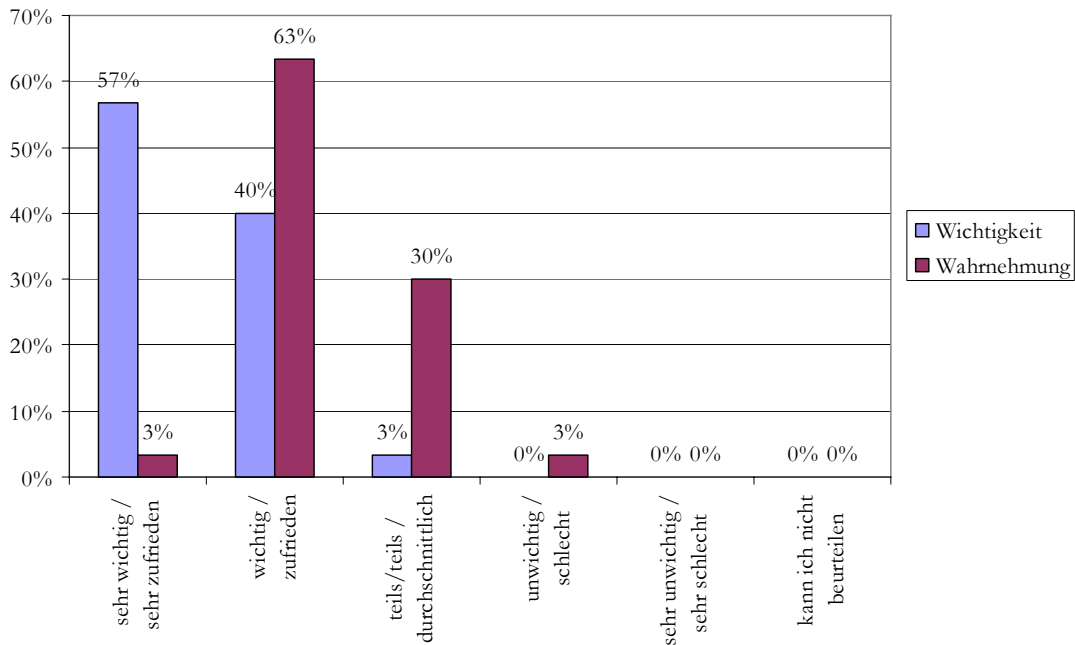
**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB unkomplizierte Wege der Kommunikation und Information?**



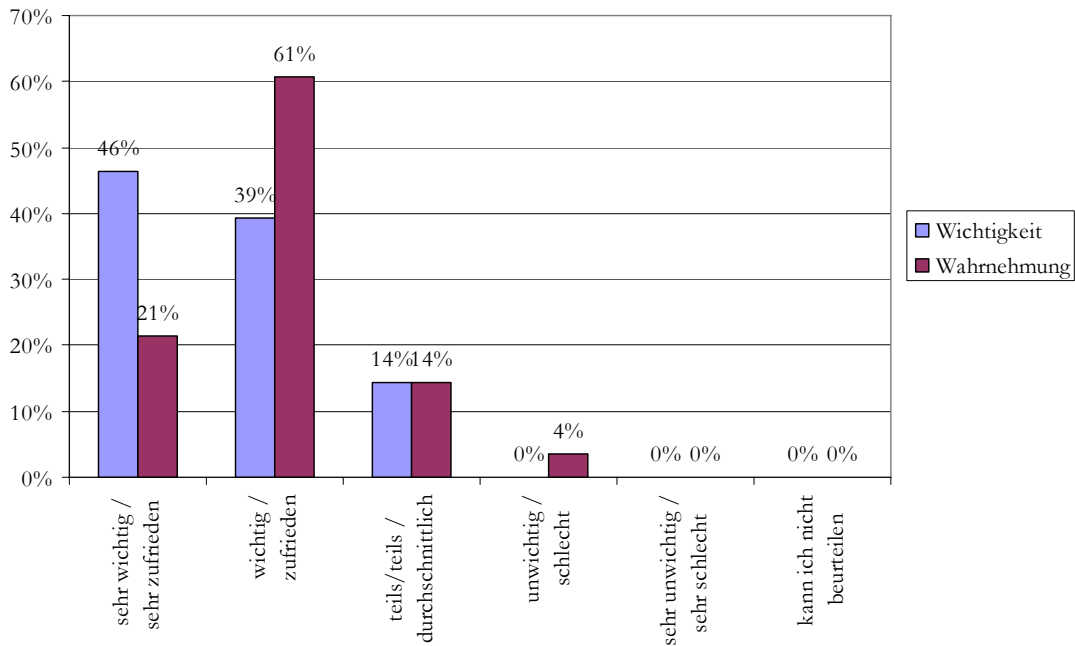
**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB Wertschätzung, die Ihnen entgegengebracht wird?**



**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB einen für Sie angemessenen Umgangston?**

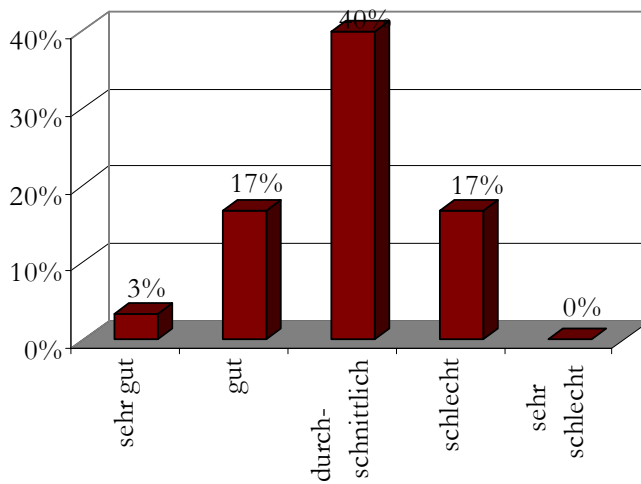


**Für wie wichtig halten sie persönlich an der UB Arbeitsbedingungen, die eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ermöglichen? NN = 28**



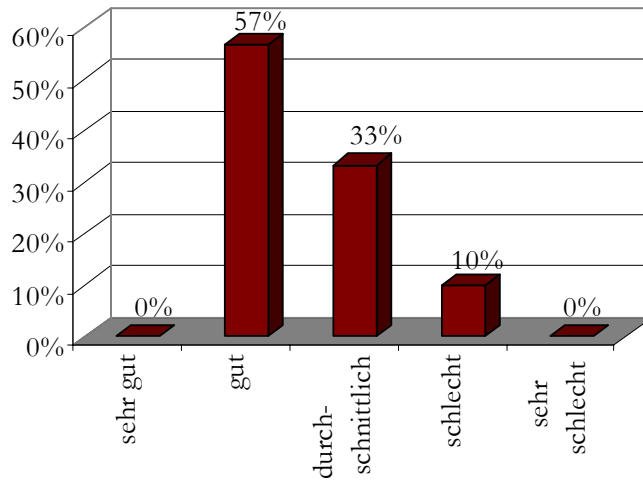
### III.II Ergebnisse Themenblock III - Zusammenarbeit/Klima

**Frage 4: Wie beurteilen Sie das Betriebsklima an der UB?**

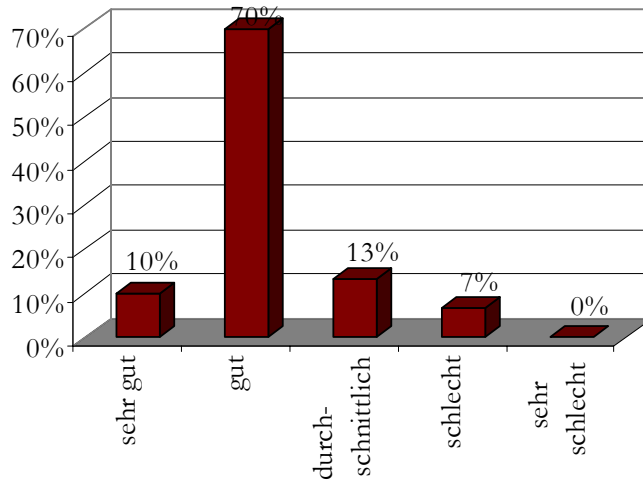




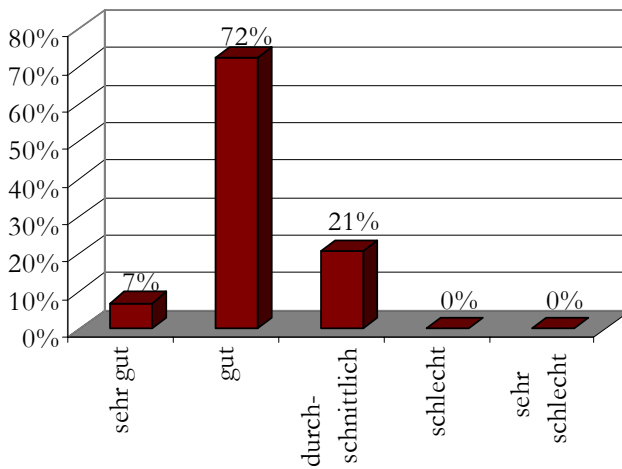
**Frage 5: Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrer Abteilung?**



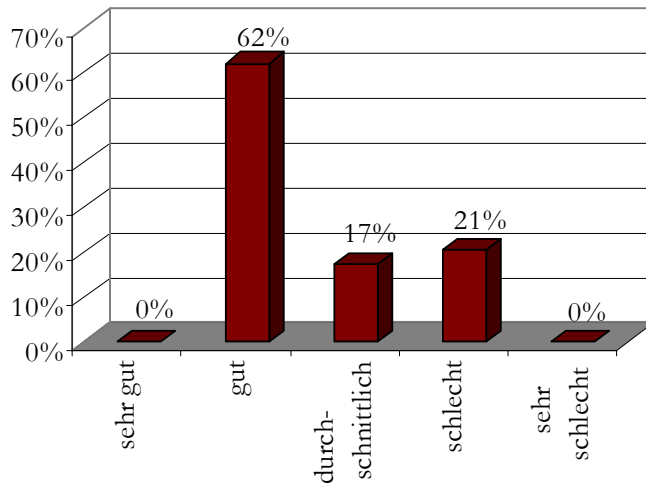
**Frage 6: Wie beurteilen Sie das Betriebsklima in Ihrem Sachgebiet?**



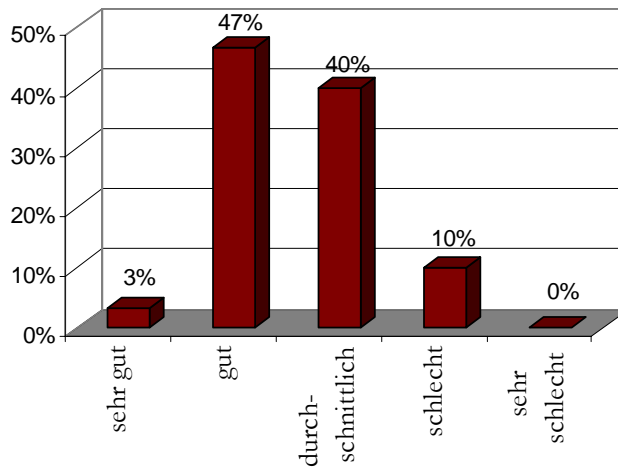
**Frage 7: Wie gestaltet sich für Sie die Zusammenarbeit in Ihrem Sachgebiet?**



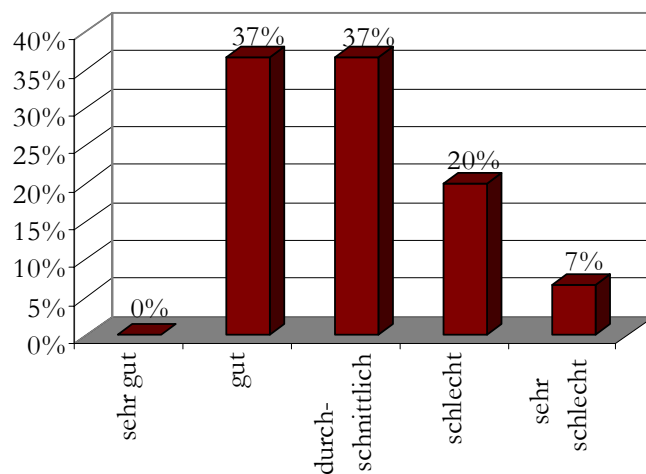
**Frage 8: Wie sind die Arbeitsaufgaben Ihres Sachgebietes mit denen anderer Arbeitsgebiete abgestimmt?**



**Frage 9: Welche Wertschätzung erfährt die Arbeit Ihres Arbeitsbereiches durch die Bibliotheksleitung?**

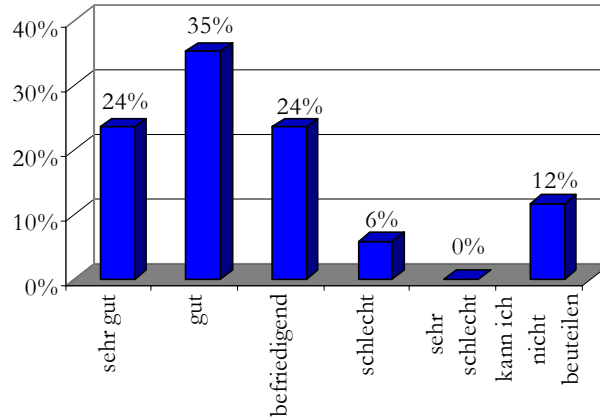


**Frage 10: Wie zufrieden sind Sie damit, wie in Ihrem Arbeitsgebiet mit Konflikten umgegangen wird?**

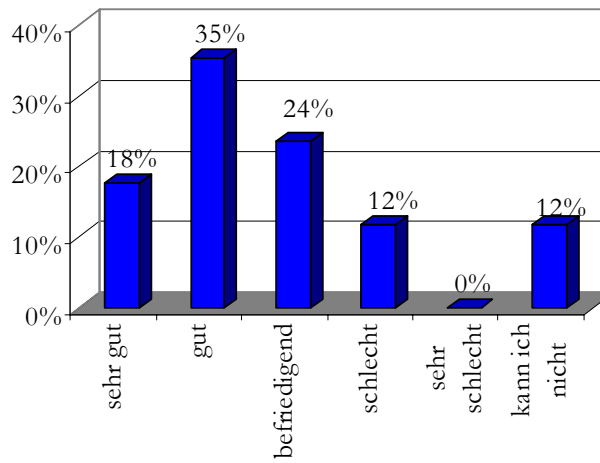


**Frage 11: Schätzen Sie ein inwieweit folgende Aspekte bei der Sie betreffenden Mischarbeit realisiert sind bzw. realisiert werden?**

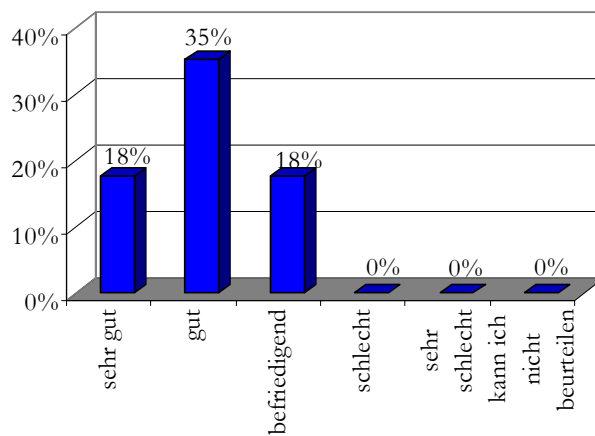
**... klare Zielsetzung NN = 17**



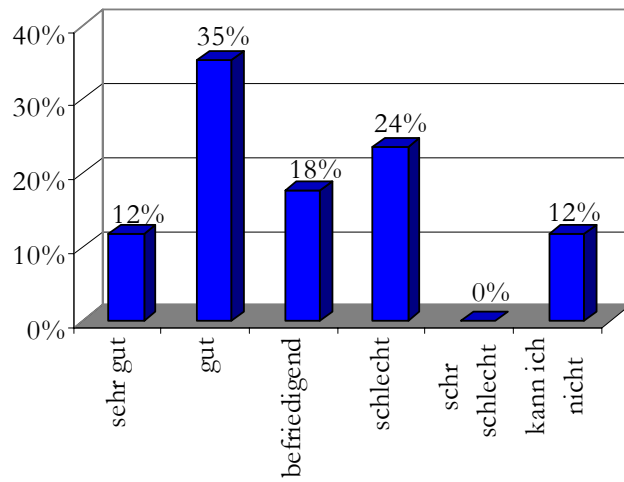
**... klare Zuständigkeiten NN = 17**



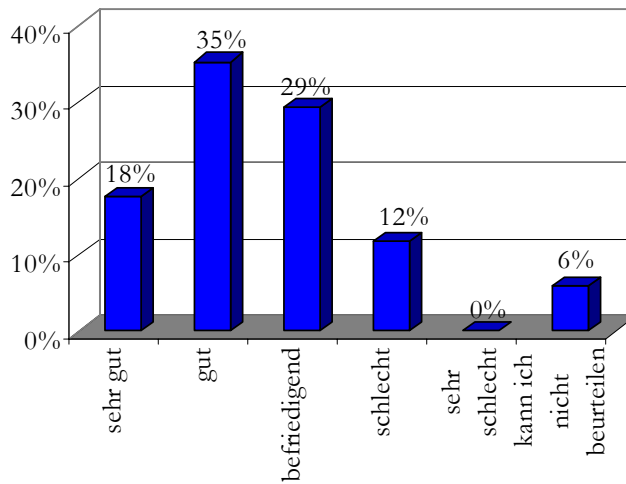
**... klar definierte Arbeitsaufgaben NN = 17**



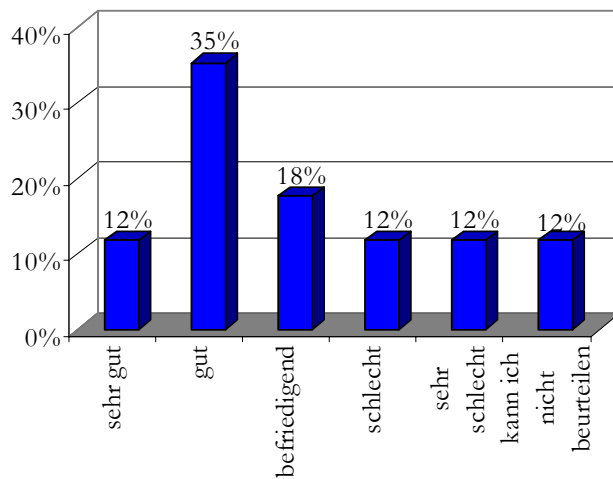
**... ausgewogenes Verhältnis zwischen den zu erledigenden Aufgaben NN = 17**



**... gute Auslastung der Arbeitszeiten NN = 27**

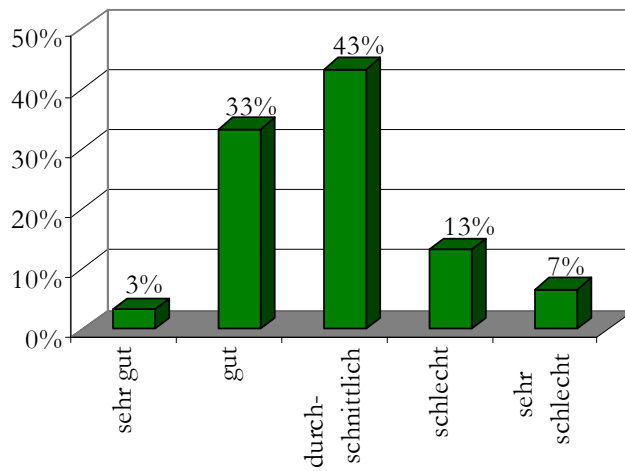


**... fähigkeits- und qualitätsorientierter Einsatz an den unterschiedlichen Arbeitsplätzen NN = 17**



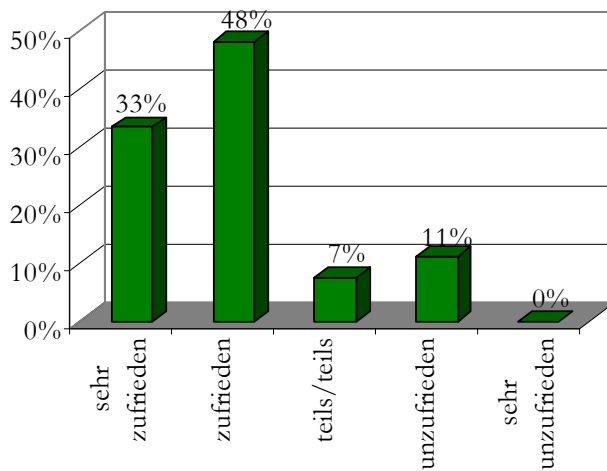
### III.III Ergebnisse Themenblock IV – Führung und Vorgesetzte

Frage 12: Wie schätzen Sie insgesamt das Führung Führungsverhalten Ihres Vorgesetzten ein?

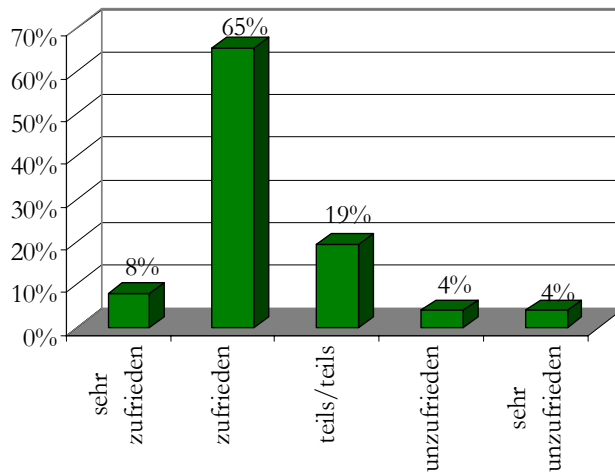


Frage 13: Wie zufrieden sind Sie mit dem persönlichen Nutzen Ihrer letzten Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche im Hinblick auf:

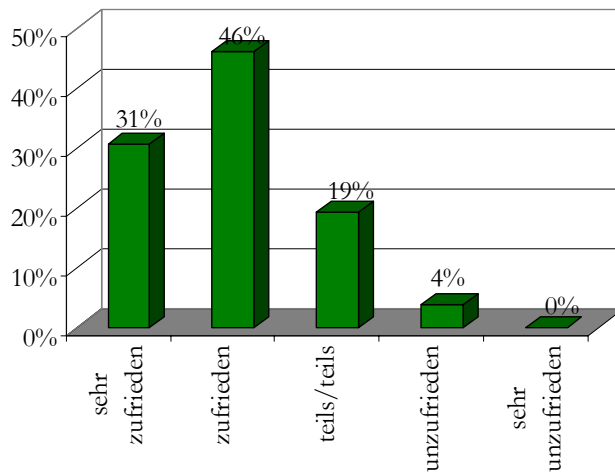
... Anerkennung Ihrer Leistungen? NN = 27



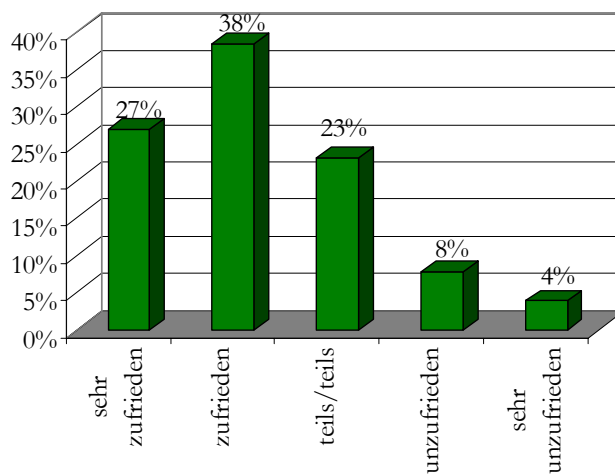
**... konstruktive Kritik zur Leistungsverbesserung? NN = 26**



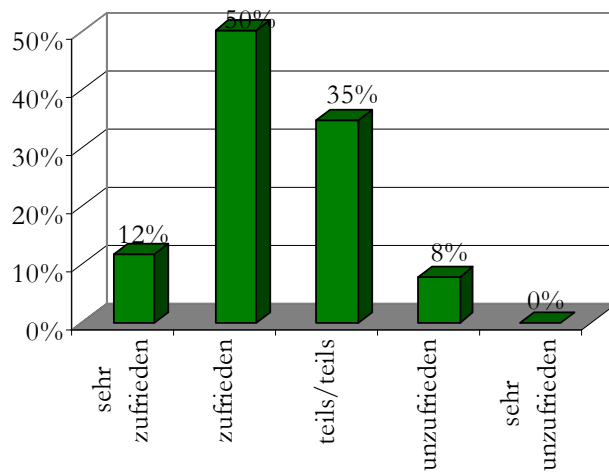
**... Plattform für die Formulierung Ihrer Wünsche? NN = 24**



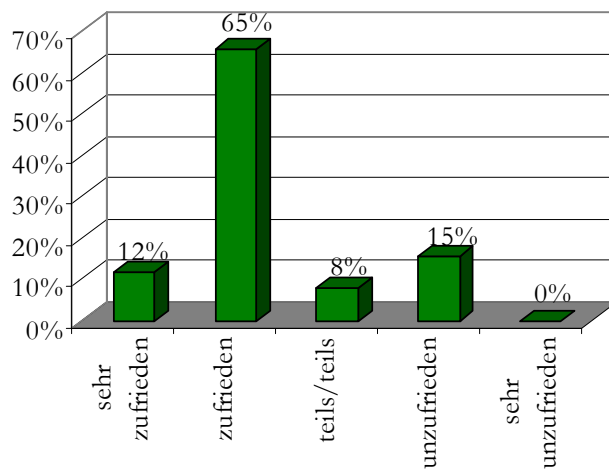
**... Plattform für die Formulierung Ihrer Kritik? NN = 26**



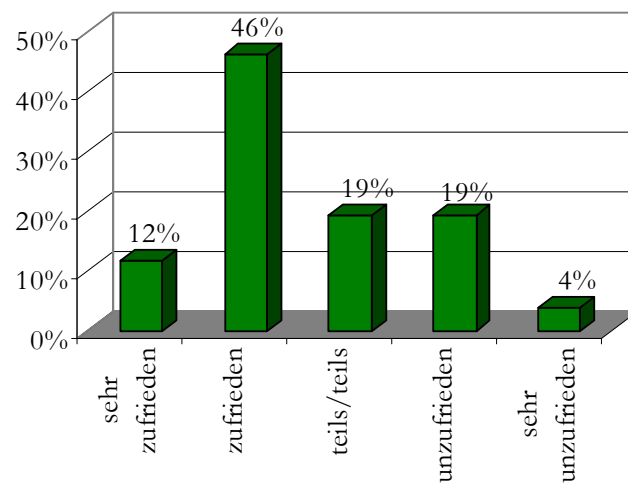
**... Förderung Ihrer Leistungsmotivation? NN = 26**



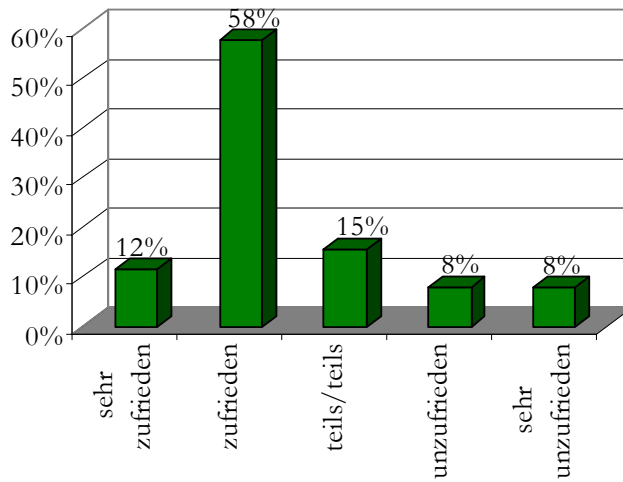
**... Erkennen Ihrer Neigungen und Potenziale? NN = 26**



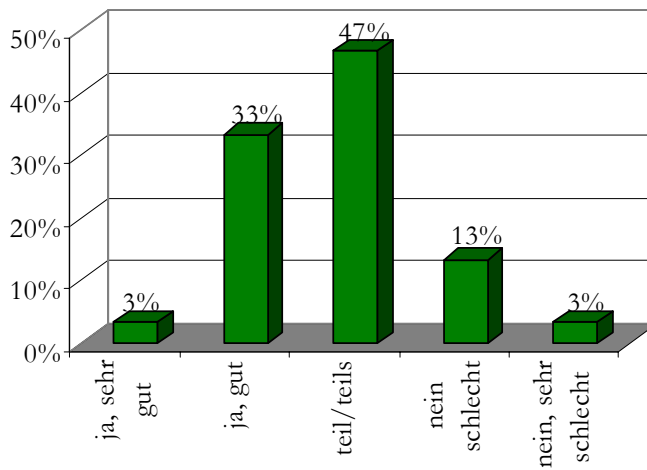
**... individuelle Förderung Ihrer beruflichen Entwicklung? NN = 26**



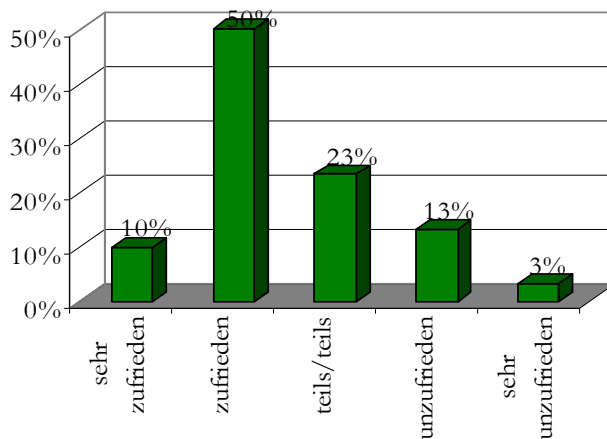
**... Anstoß zu Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen? NN = 26**



**Frage 14: Sorgt Ihr Vorgesetzter für eine gute Zusammenarbeit in seinem Verantwortungsbereich?**

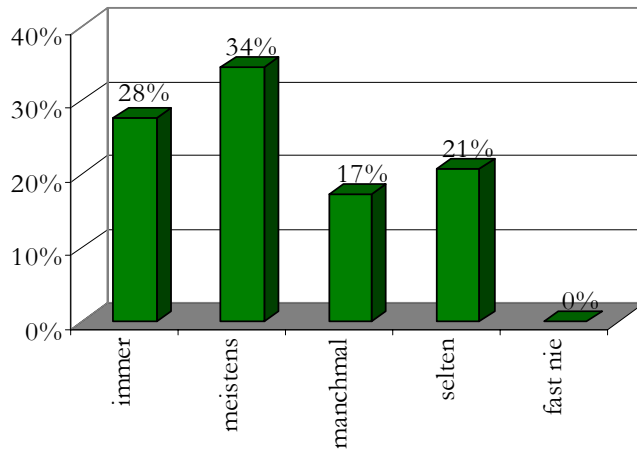


**Frage 15: Wie zufrieden Sind Sie mit der Anerkennung für gute und sehr gut Leistungen durch Ihren Vorgesetzten?**

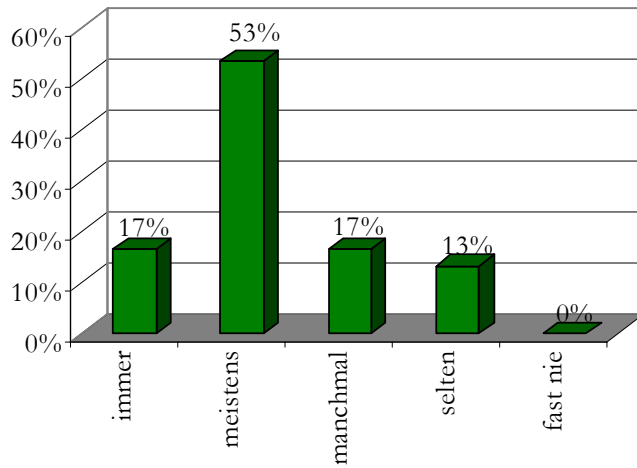




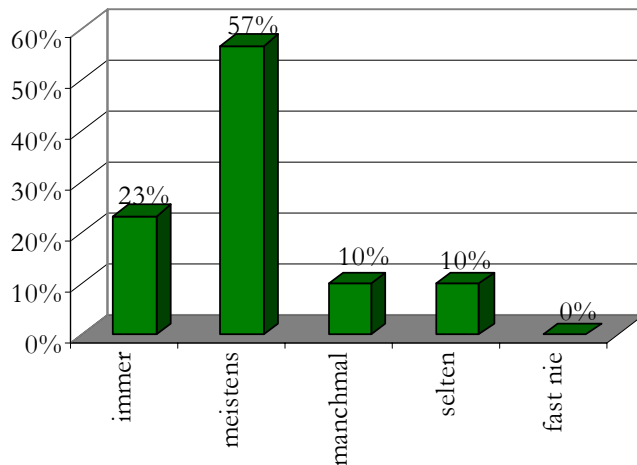
**Frage 16: Interessiert sich Ihr Vorgesetzter für die Ergebnisse Ihrer Arbeit?**



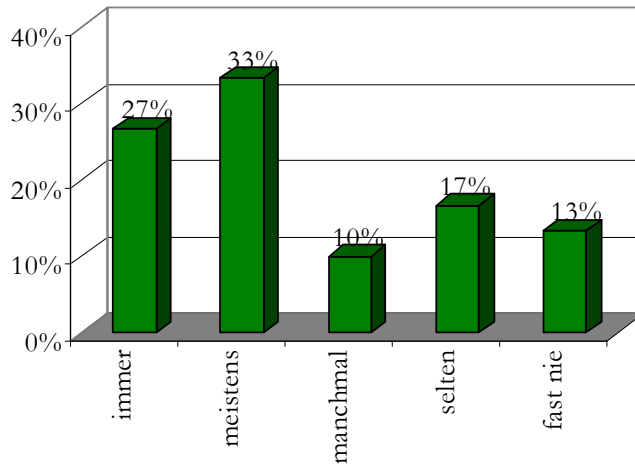
**Frage 17: Informiert Ihr Vorgesetzter Sie über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen ausreichend?**



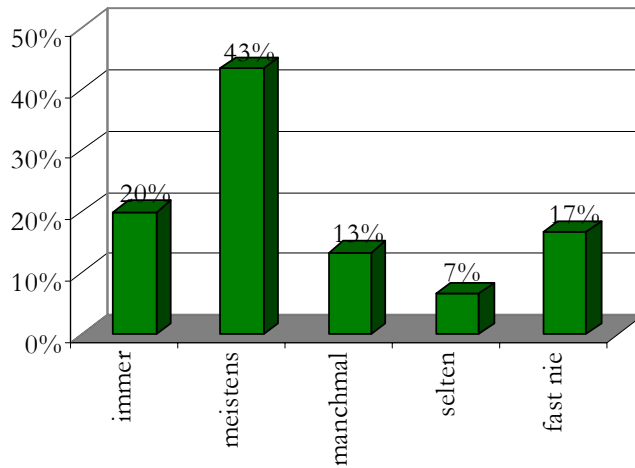
**Frage 18: Informiert Ihr Vorgesetzter Sie über die Dinge, die Ihre Arbeit betreffen rechtzeitig?**



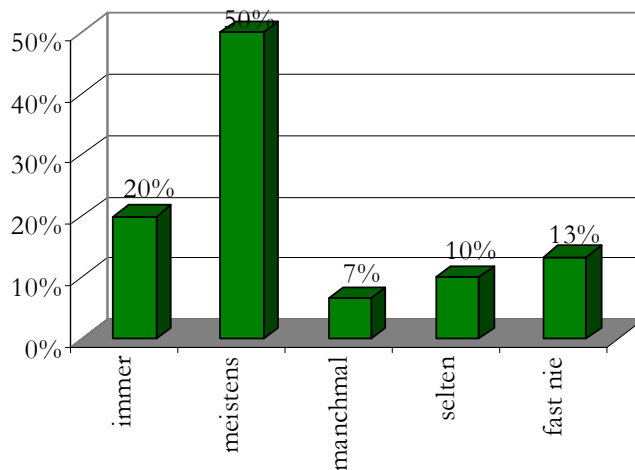
**Frage 19: Fördert Ihr Vorgesetzter eine konstruktive Zusammenarbeit mit den anderen Sachgebieten/Abteilungen der Bibliothek?**



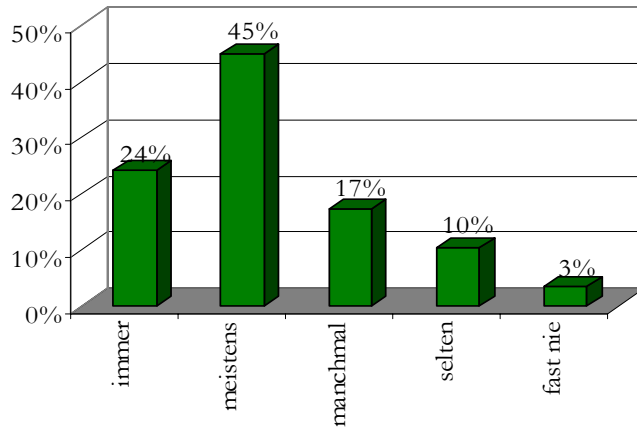
**Frage 20: Bezieht Sie Ihr Vorgesetzter bei wichtigen Entscheidungen, die Ihre Arbeit Betreffen, ein?**



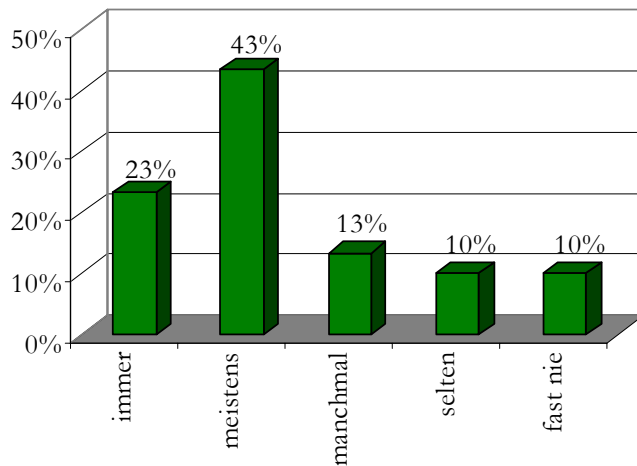
**Frage 21: Gibt Ihnen Ihr Vorgesetzter bei Fragen und Problemen ausreichend Hilfe- stellung und Unterstützung?**



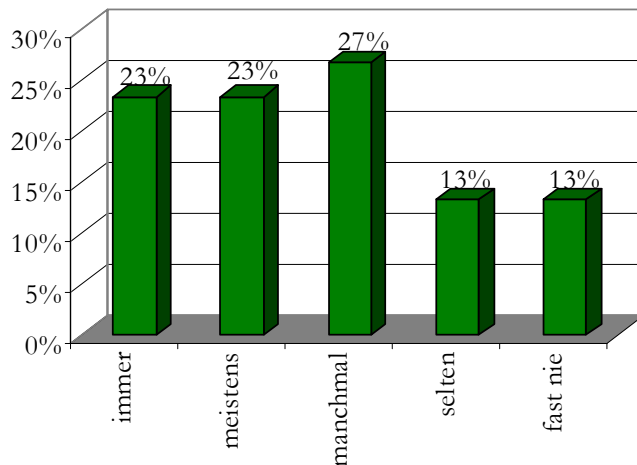
**Frage 22:** Setzt sich Ihr Vorgesetzter im Rahmen seiner Möglichkeiten für Sie ein, wenn Sie mit einem persönlichen Problem zu ihm kommen?



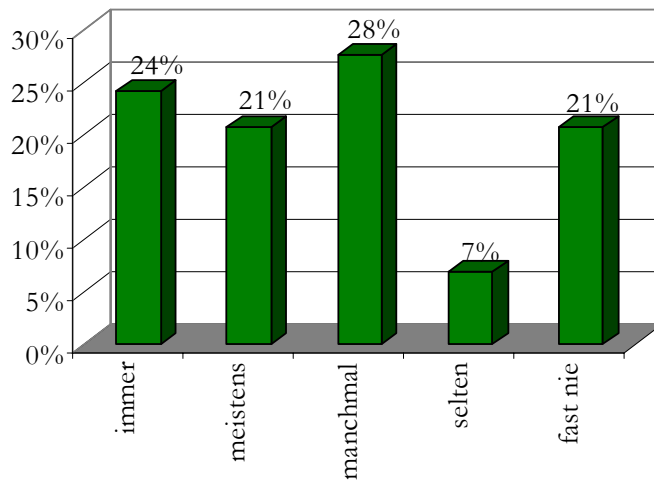
**Frage 23:** Verteilt Ihr Vorgesetzter neue Arbeitsaufgaben entsprechend Ihrer Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen?



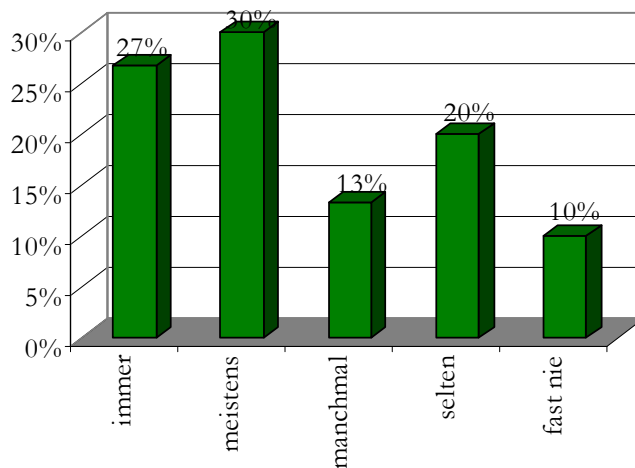
**Frage 24:** Fördert Ihr Vorgesetzter bei der Erfüllung neuer Arbeitsaufgaben notwendige Fortbildungsmaßnahmen?



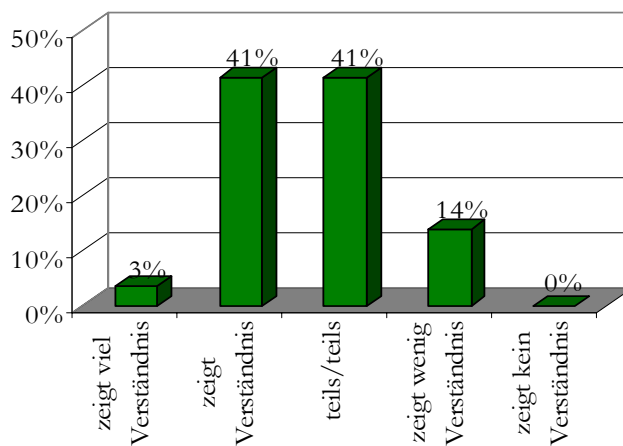
**Frage 25: Fördert Ihr Vorgesetzter Ihre persönliche berufliche Weiterentwicklung?**



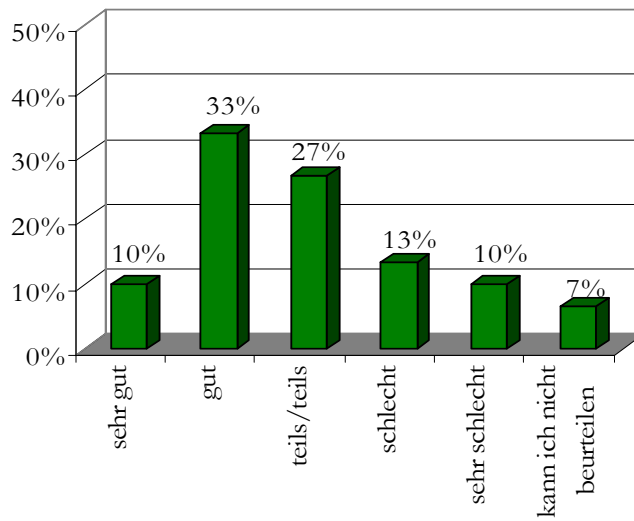
**Frage 26: Steht Ihr Vorgesetzter zu seinen Mitarbeitern auch in schwierigen Zeiten bzw. bei Kritik von außen?**



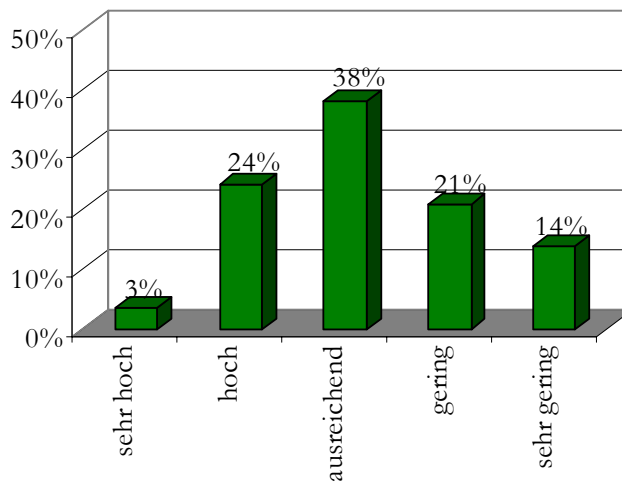
**Frage 27: Wie tolerant reagiert Ihr Vorgesetzter, wenn Ihnen fachliche Fehler unterlaufen?**



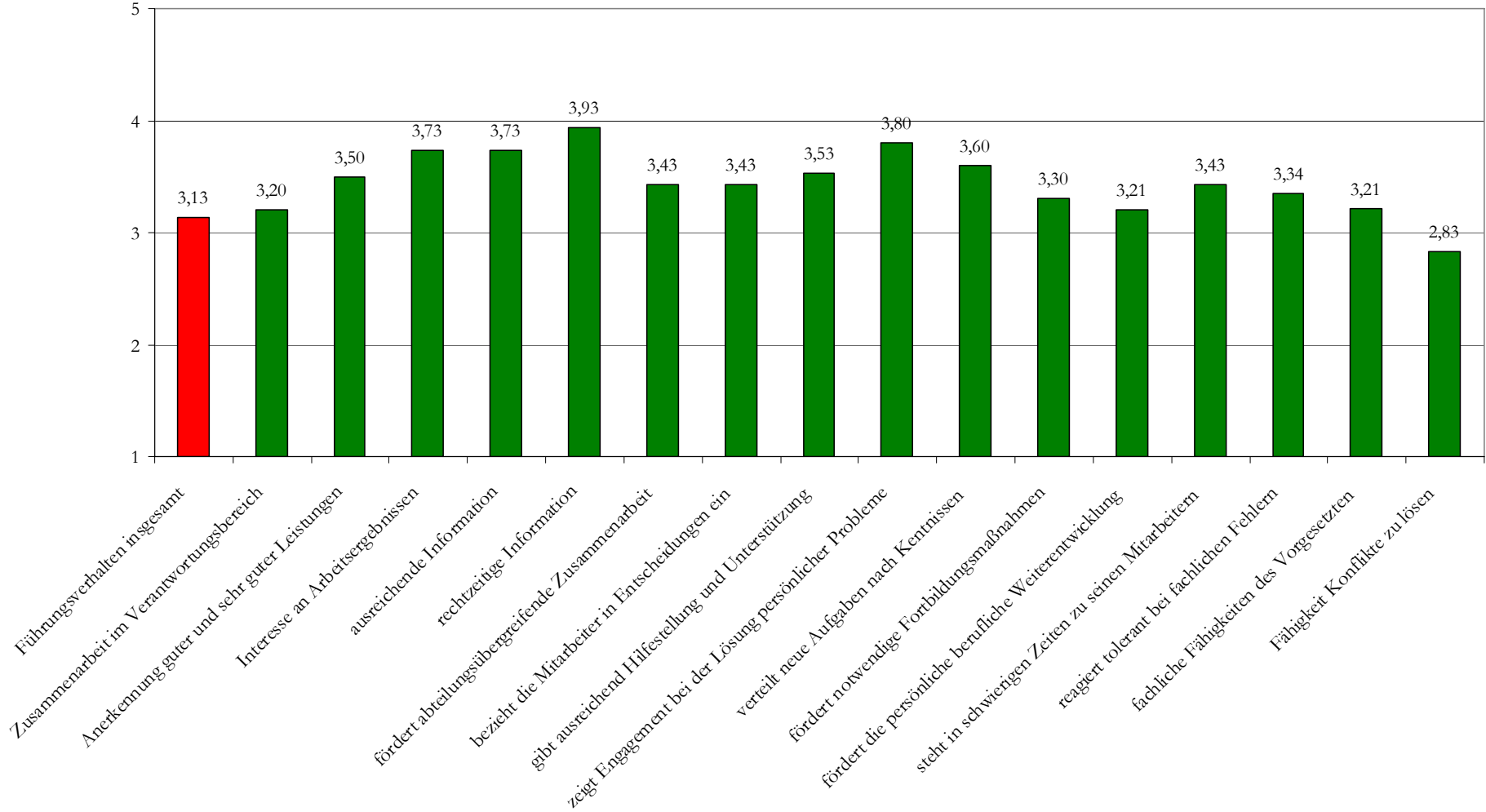
**Frage 28: Wie schätzen Sie die fachlichen Fähigkeiten Ihres Vorgesetzten ein?**



**Frage 29: Wie schätzen Sie die Fähigkeiten Ihres Vorgesetzten ein, Konflikte zu lösen?**

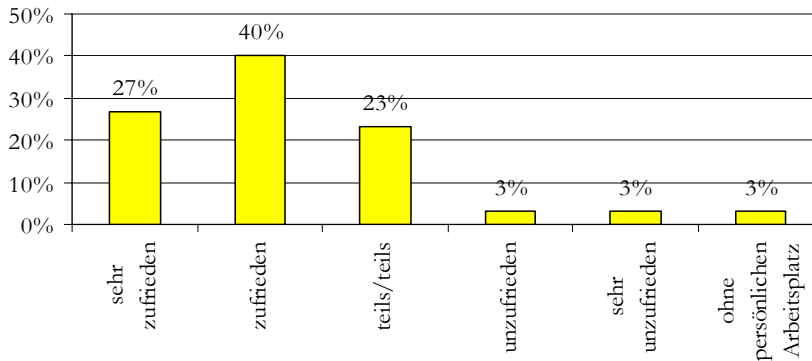


Mittelwertauswertung des Themenblocks Führung und Vorgesetzte – Item 12 und 14 bis 29

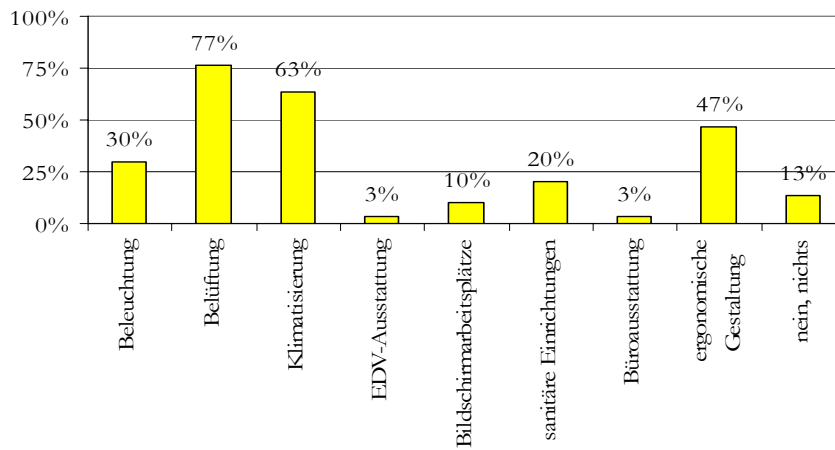


### III.IV Ergebnisse Themenblock V – Arbeitsplatz/Arbeitszeit

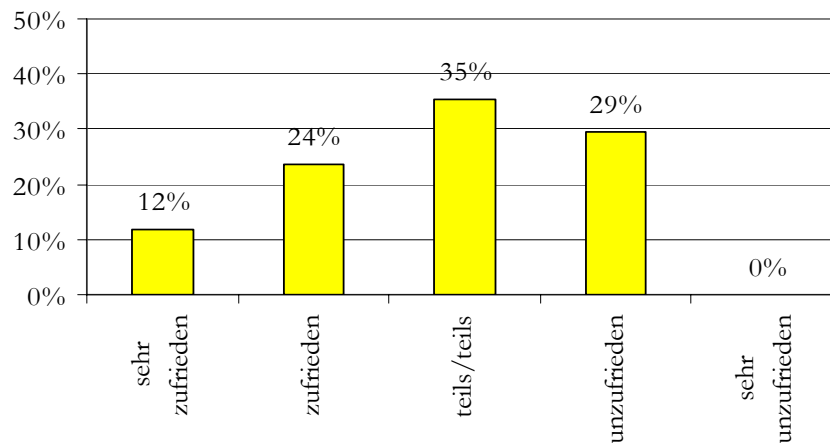
**Frage 30: Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Arbeitsplatz?**



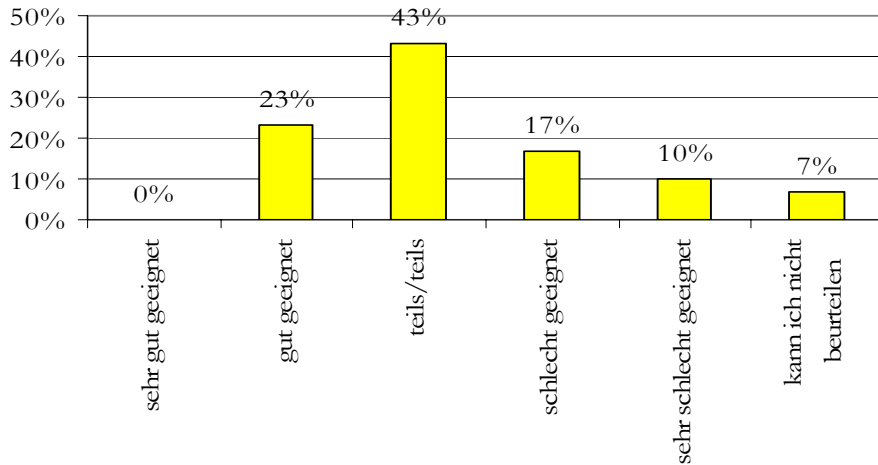
**Frage 31: Gibt es etwas, was an Ihrem Arbeitsplatz verbessert werden sollte?**



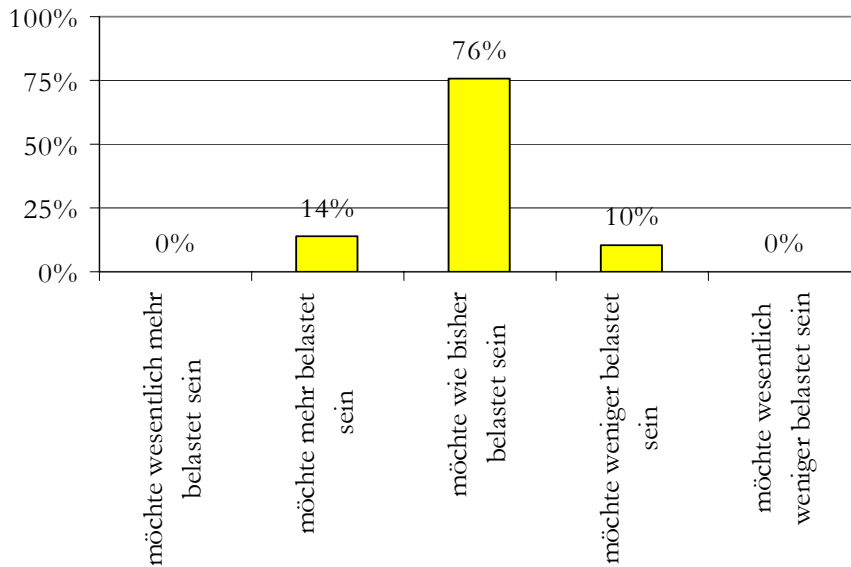
**Frage 32: Wie zufrieden sind Sie mit der Aufteilung Ihrer Arbeitszeit bezüglich der Mischarbeitsplätze? NN = 17**



**Frage 33: Inwieweit ist die gegenwärtige Organisationsstruktur für die die Aufgabenerfüllung in Ihrem Arbeitsbereich geeignet?**

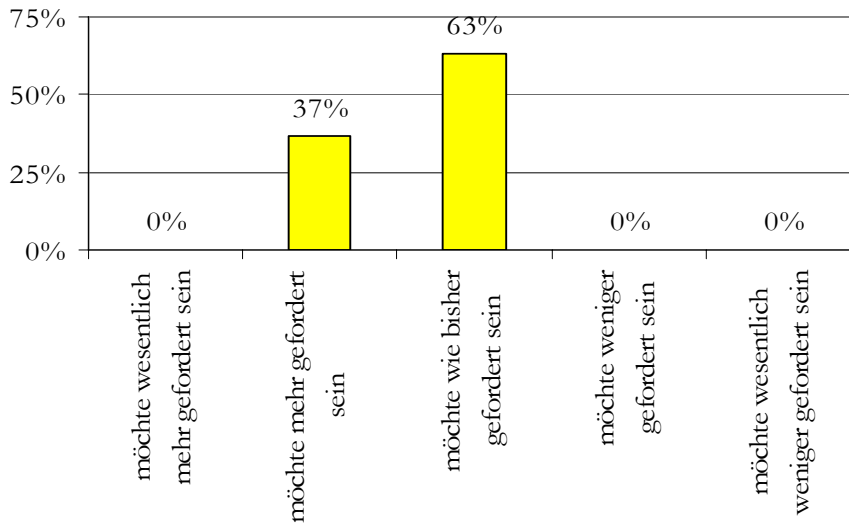


**Frage 34: Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich der Arbeitsmenge? NN = 29**

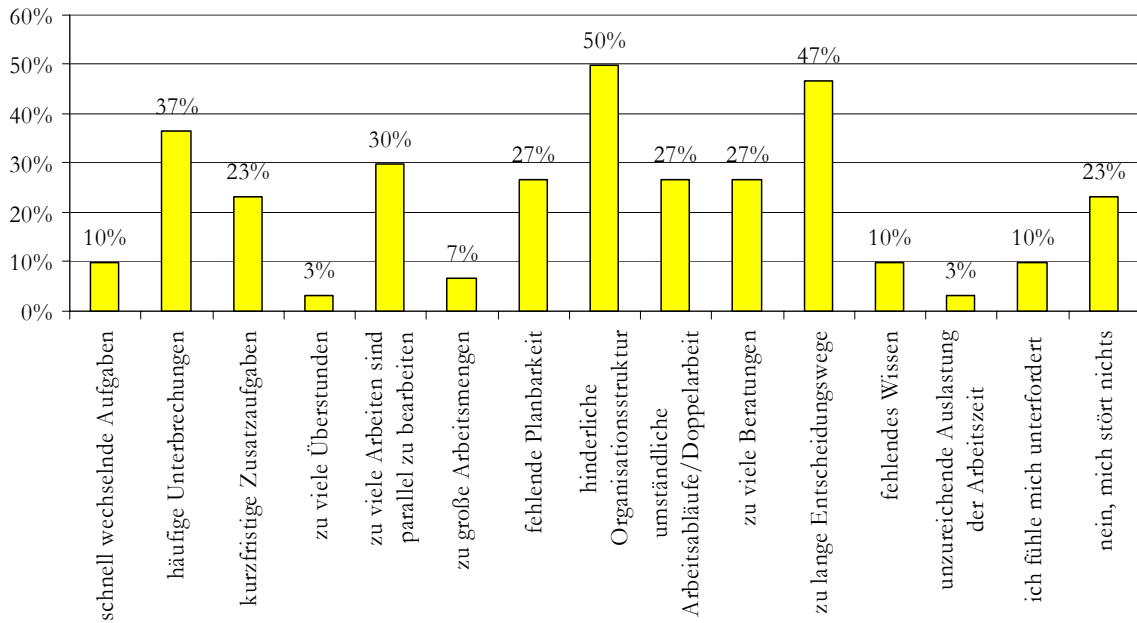




**Frage 35: Wenn Sie Ihre Leistungsfähigkeit betrachten, wie empfinden Sie dann Ihre Arbeitsbelastung hinsichtlich des Anspruchsniveaus?**

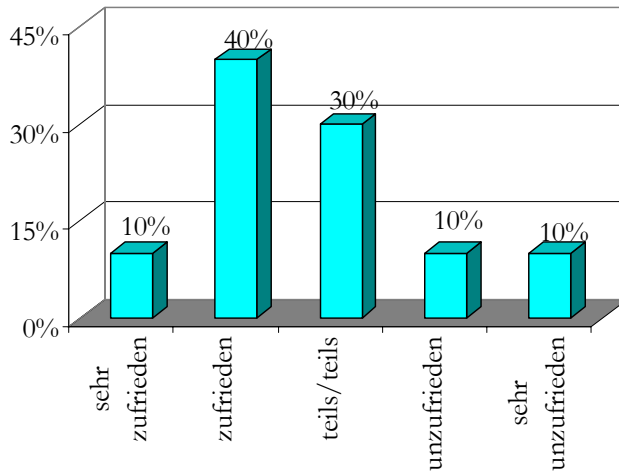


**Frage 36: Stört Sie etwas besonders bei Ihrer Arbeit?**

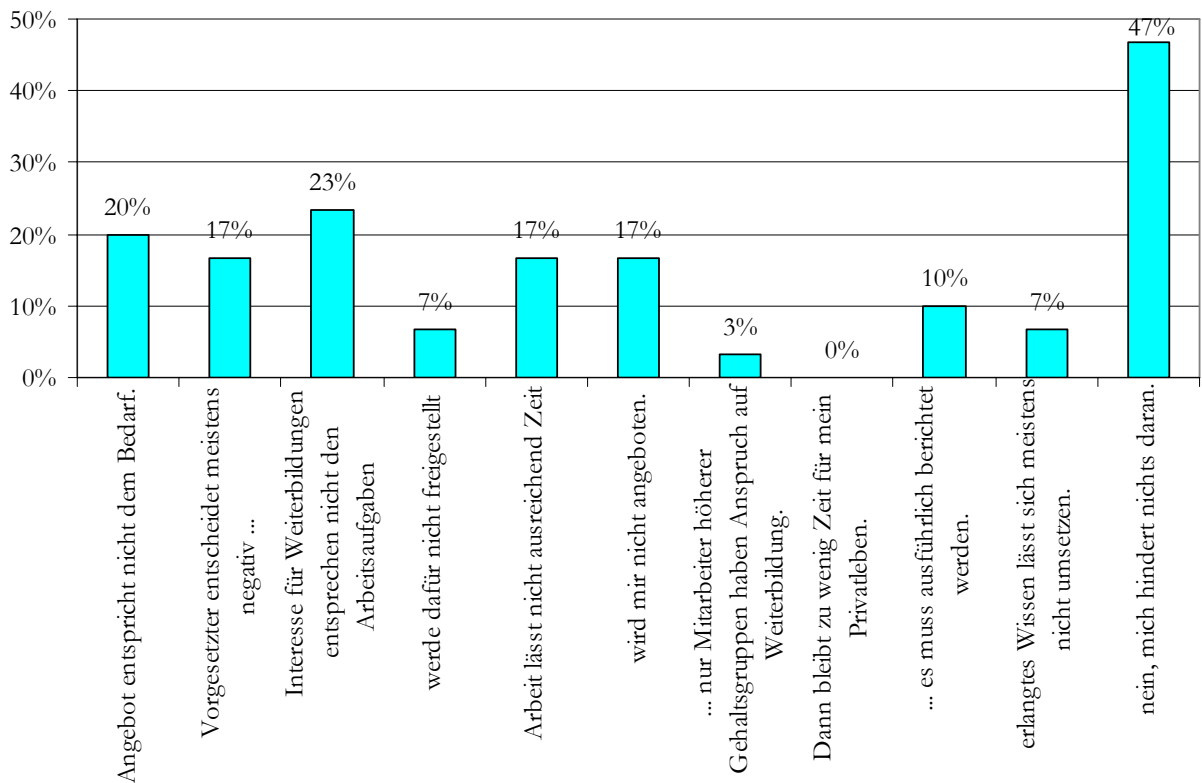


### III.V Ergebnisse Themenblock VI – Weiterbildung/Fortbildung

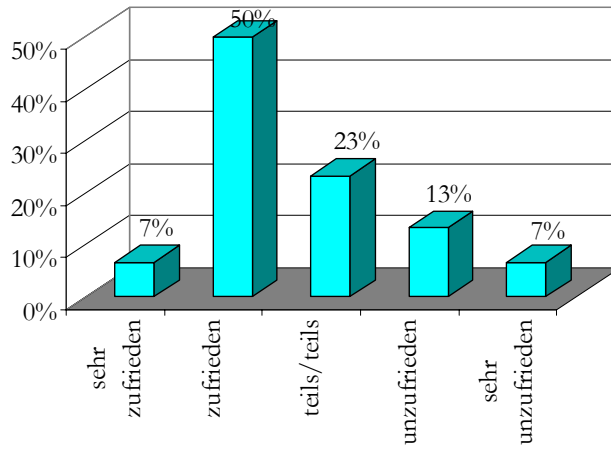
**Frage 37: Wie zufrieden sind Sie mit den Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten an der UB Weimar?**



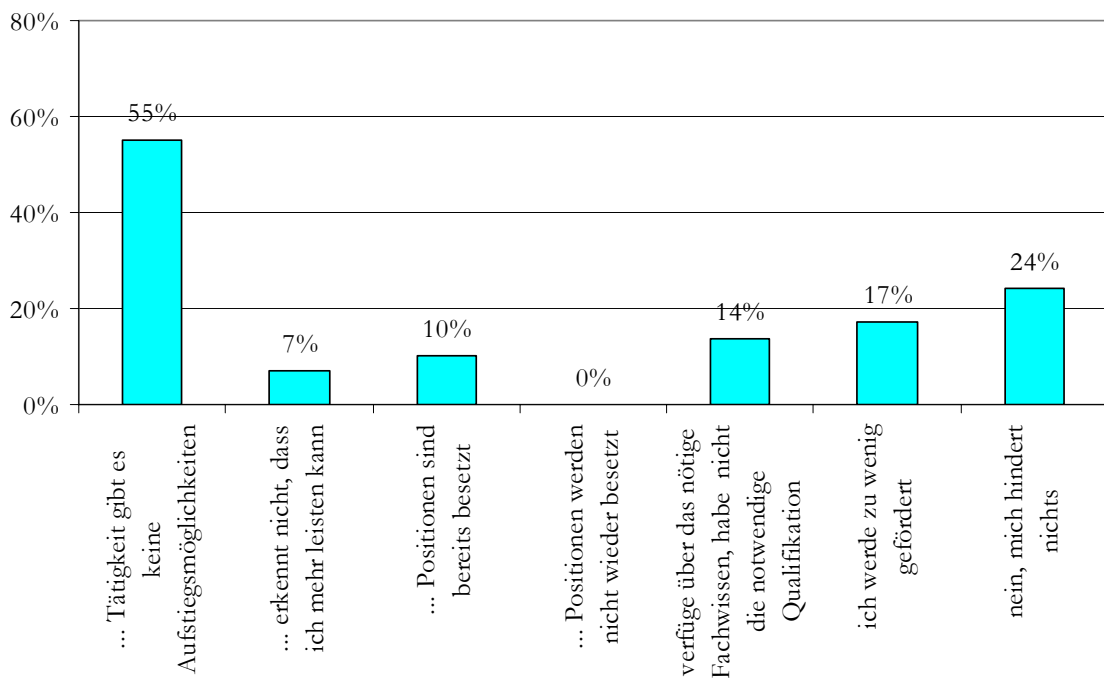
**Frage 38: Hindert Sie etwas besonders daran, Weiterbildungsangebote zu nutzen?**



**Frage 39: Wie zufrieden sind Sie mit Ihren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten?**

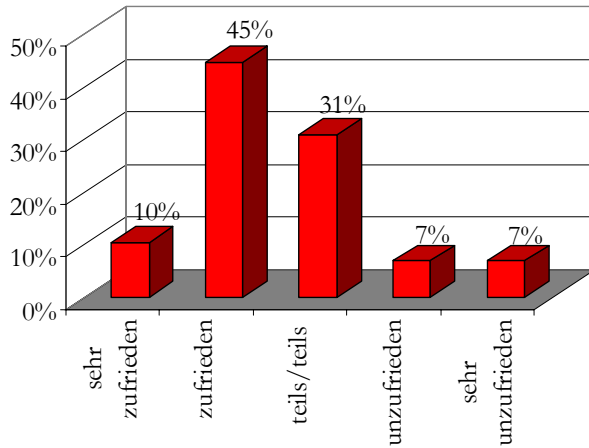


**Frage 40: Hindert Sie etwas besonders daran beruflich weiterzukommen?**

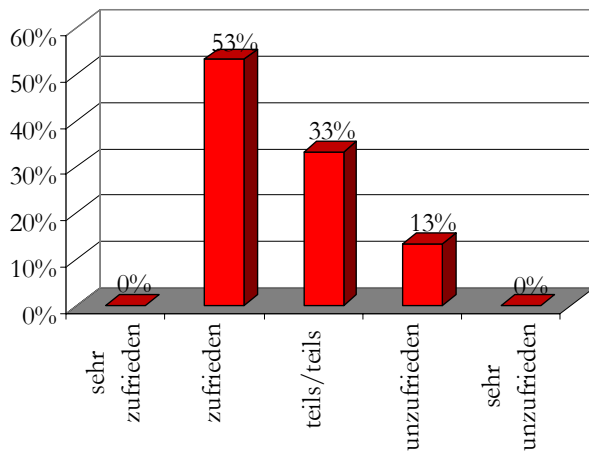


### III.VI Ergebnisse Themenblock VII – Information

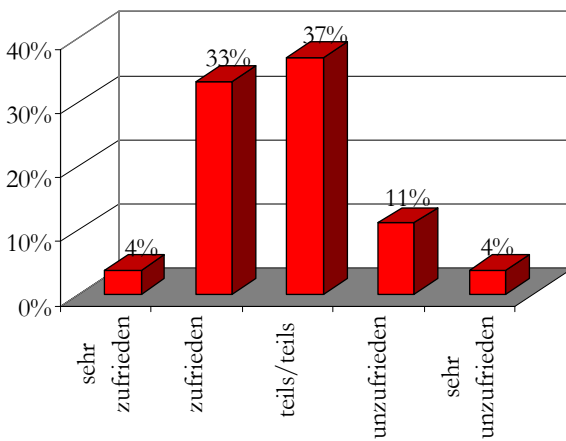
**Frage 41: Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Personalversammlung?**



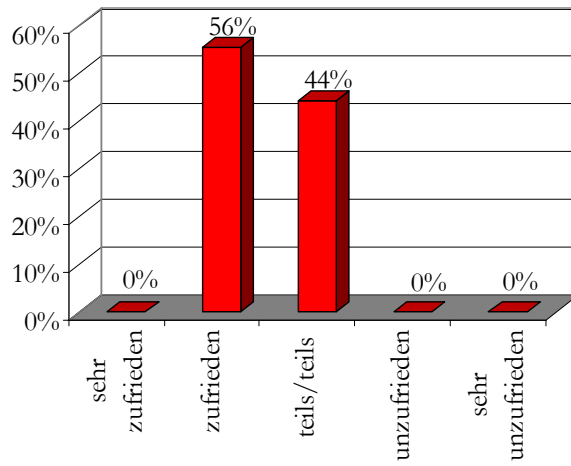
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Dienstberatung?**



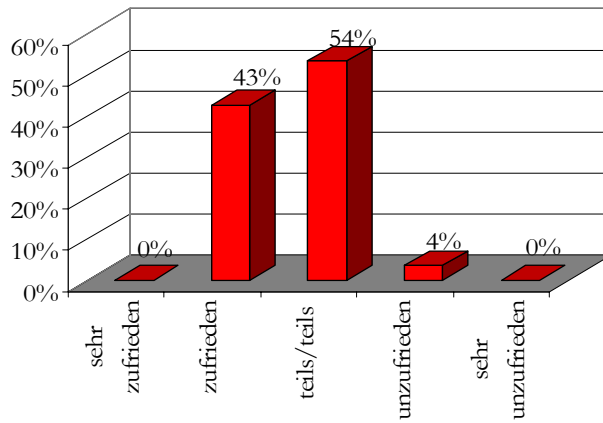
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Abteilungsberatung?**



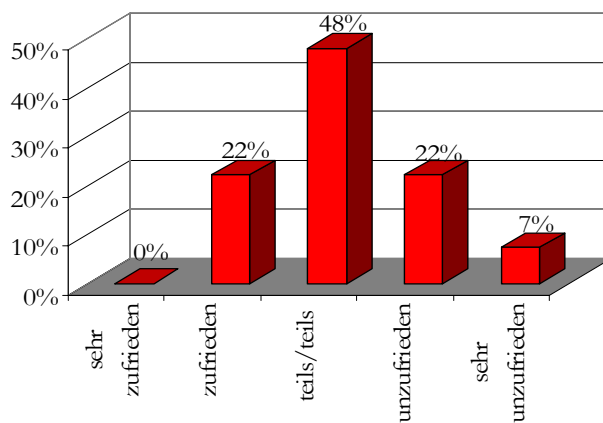
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Information durch Ihre Mitarbeiter?**



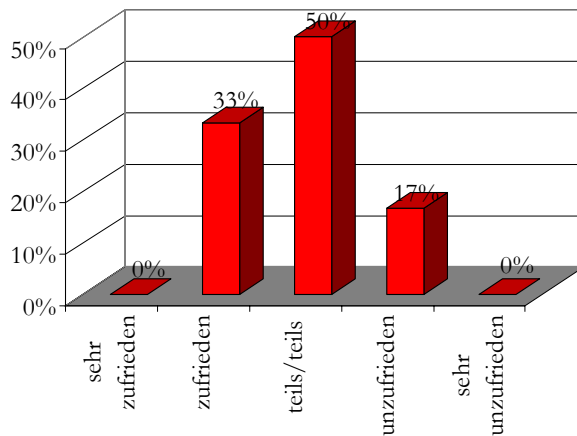
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Information durch Ihre Kollegen?**



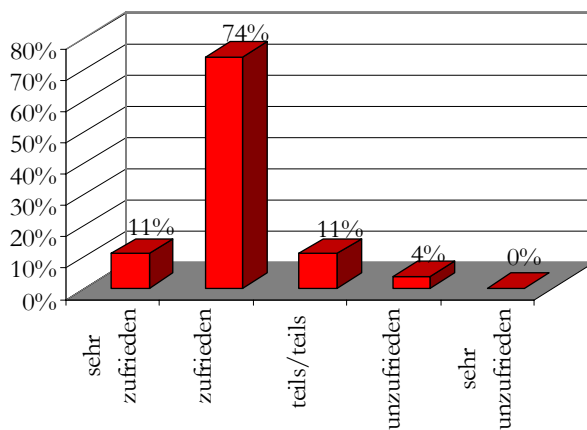
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – abteilungsübergreifende Information?**



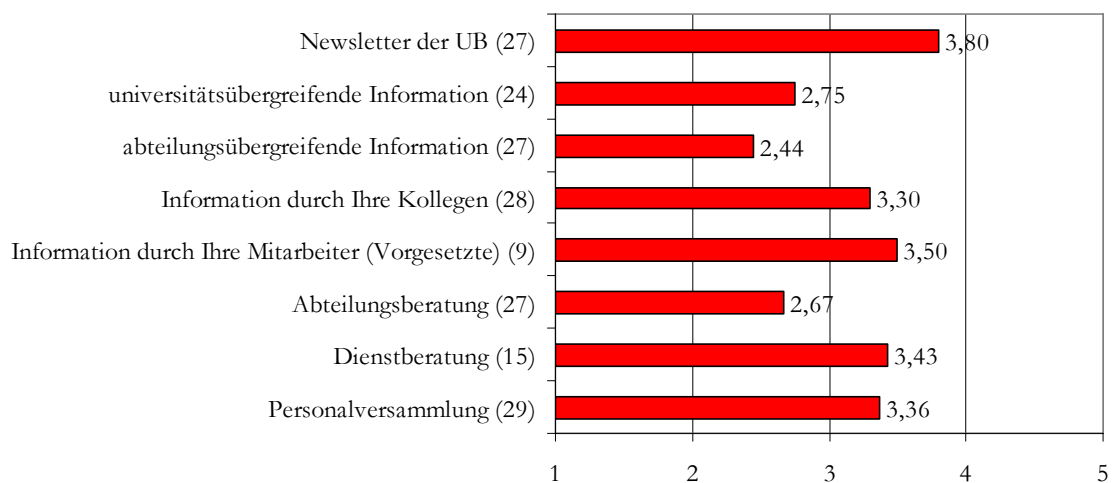
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – universitätsübergreifende Information?**



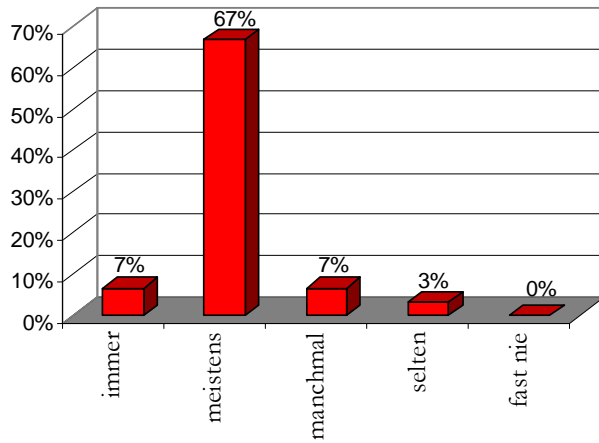
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Newsletter der UB?**



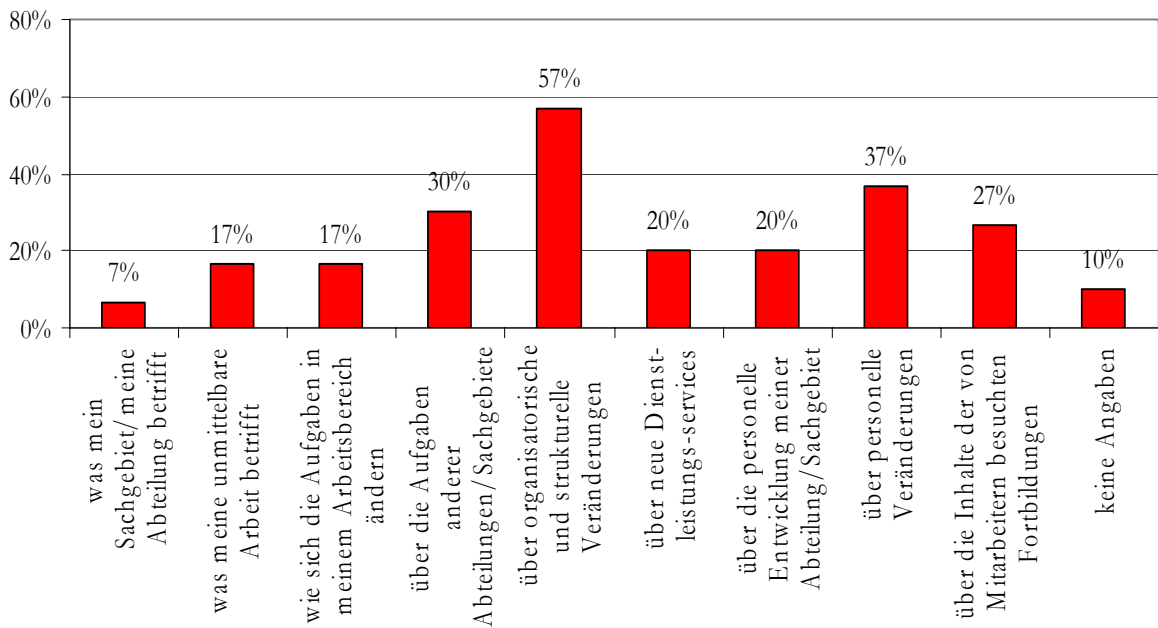
**Wie zufrieden sind Sie mit folgenden Informationswegen – Mittelwertauswertung?**



**Frage 42: Fühlen Sie sich über wesentliche Dinge in Ihrem unmittelbaren Arbeitsbereich ausreichend informiert?**



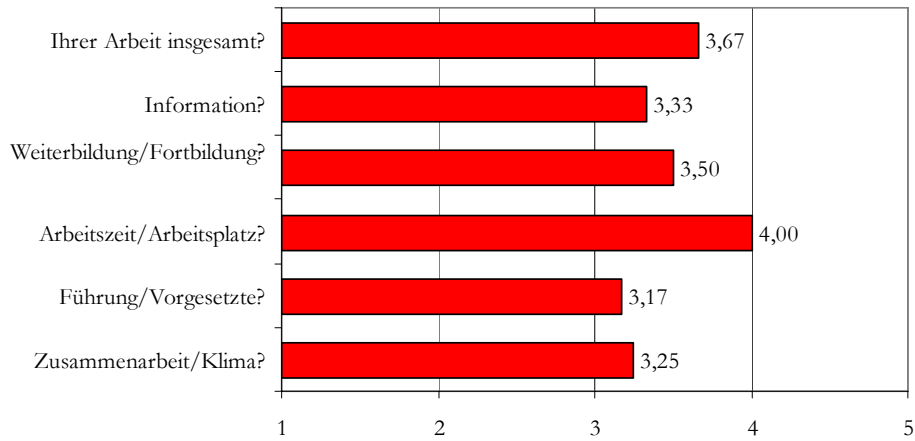
**Frage 43: Worüber möchten Sie mehr wissen?**



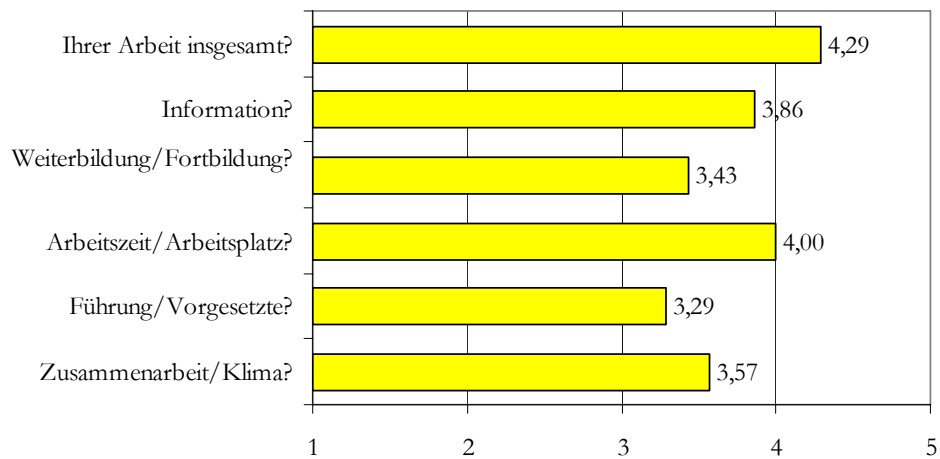
### III.VII Ergebnisse der Themenbereiche insgesamt betrachtet

**Frage 44:** Wenn Sie nun die vorangegangenen Themenbereiche insgesamt betrachten, wie zufrieden sind Sie dann mit:

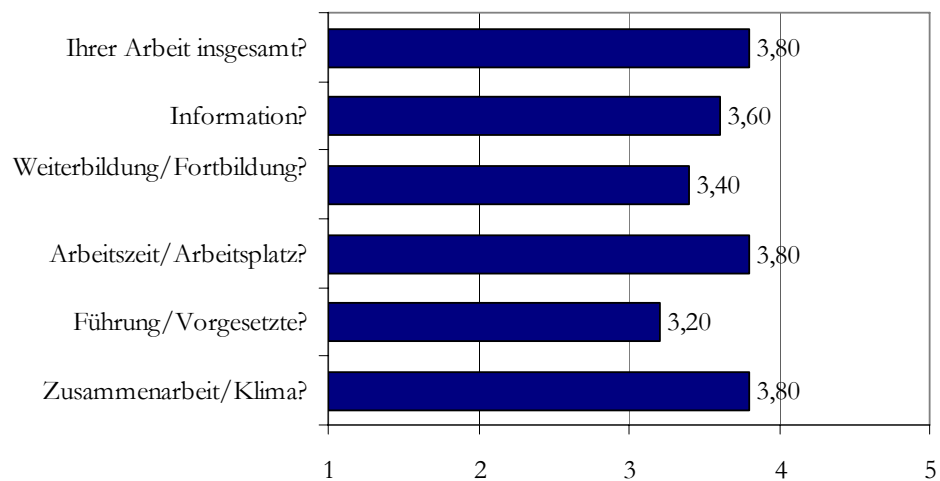
#### Abteilung Medienbearbeitung (NN = 12)



#### Abteilung Benutzung und Informationsdienstleistungen (NN = 7)

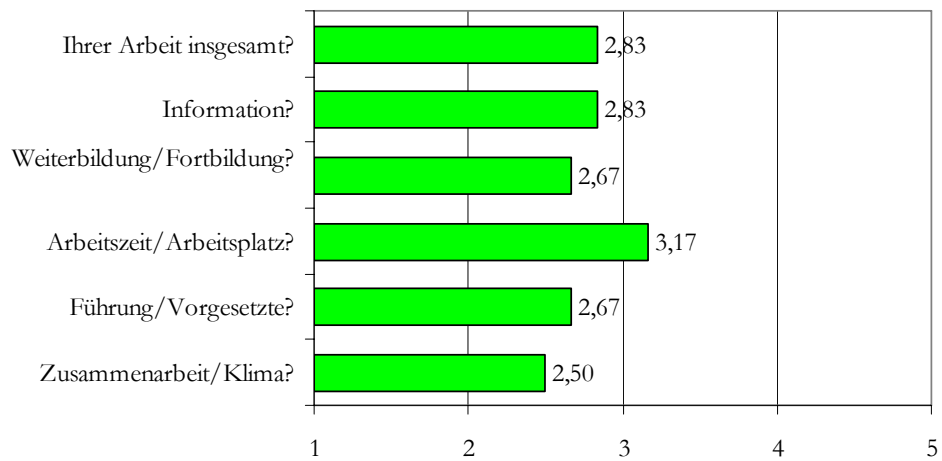


#### Sonstige Bereiche (NN = 5)

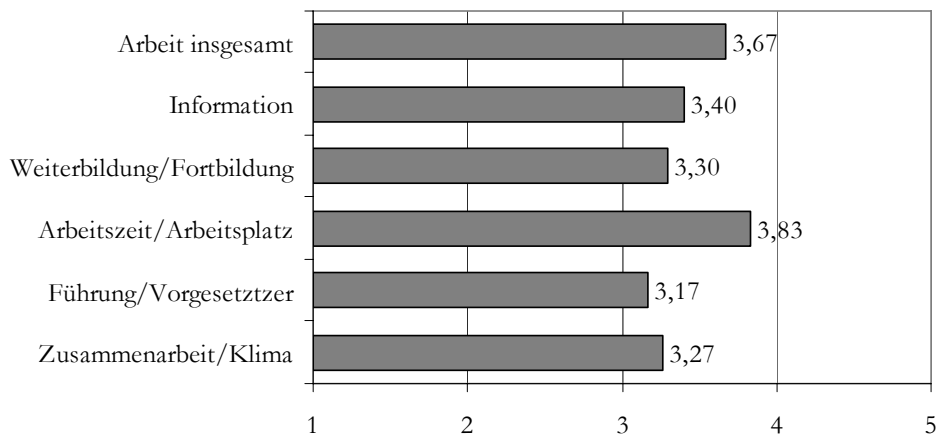




**Ohne Angabe der Abteilung (NN = 6)**



**Gesamtauswertung (NN = 30)**



## Literaturverzeichnis

Brockhaus. (1999): *Bd. 10. Nas – Pfa*. Leipzig: Brockhaus

*Brockhaus-Enzyklopädie Online*. (2005). Mannheim: Bibliographisches Institut. Zugriff am 18.04.2007 unter [http://www.brockhaus-enzklopaedie.de/be21\\_article.php](http://www.brockhaus-enzklopaedie.de/be21_article.php)

Baumgartner, M. (2006). *Gestaltung einer gemeinsamen Organisationswirklichkeit*. – Heidelberg: Carl-Auer

Csikszentmihalyi, M.(2004). *Flow im Beruf* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta

Ewert, G. & Umstätter, W. (1997). *Lehrbuch der Bibliotheksverwaltung*. Stuttgart: Hiersemann

Feldsien-Sudhaus, I. (1998). *Raumbedarfsplanungen für Bibliotheken in Ostdeutschland*. Zugriff am 24.02.2007 unter <http://www.ifla.org/IV/ifla64/148-135g.htm>

Bauhaus-Universität Weimar. (2006). *Geschichte der Hochschule*. Zugriff am 24.03.2007 unter <http://www.uni-weimar.de/cms/Geschichte.3886.0.html#8350> (Stand: 02/2007)

Grawert, A. (1988). Absentismus und Fluktuation. *Zeitschrift für Personalforschung*, 2(3), S. 233-244

Huesmann, A. M. (2003). *Binomische Kommunikation*. Frankfurt a. M.: Lang

Kranz, I. (Hrsg.). (2000). *Kostbarkeiten der Universitätsbibliothek*. Weimar. Weimar: Univ.-Verlag

Kunkel-Razum,K. (Red.). (2002). *Duden.: Bd. 10. Das Bedeutungswörterbuch*. Mannheim: Dudenverl.

Mäurer, R. (2004). 50 Jahre Bibliotheks- und Informationstätigkeit an der Fakultät Bauingenieurwesen der Bauhaus-Universität Weimar. *Bibliotheksdienst*, 38(2), 205-211

Naumann, U. (2007). Mitarbeitermotivation. In H.-C. Hobohm & K. Umlauf (Hrsg.), *Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen: Bd. 1*. Hamburg: Dashöfer

Schröder,A. (2000). Mitarbeiterbefragungen als Instrument partizipativer und innovativer Organisationsentwicklung. In G. Paul (Hrsg.), *Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation* (DBI-Materialien, 200, S. 21-30). Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstiut

Paul,G. (2000). Bibliothek als soziales System – Leitung als soziale Interaktion – Innovation als sozialer Prozess. In G. Paul (Hrsg.), *Soziale Kompetenzen als Leitungs- und Managementqualifikation* (DBI-Materialien, 200, S. 7-15). Berlin: Ehemaliges Deutsches Bibliotheksinstiut

Simon-Ritz, F. (2002). *Organisations- und Personalentwicklung der Universitätsbibliothek*. Internes Arbeitspapier

VomHoltz, R. (2000). *Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzufriedenheit und Kundenzufriedenheit* (Schriftenreihe Schwerpunkt Marketing, 49). München: FGM-Verl.

Weuster, A. (2004). *Unternehmensorganisation* (2., überarb. u. erw. Aufl.). München: Hampp