Periodische Rotation von Mitarbeitern im Bibliotheksbetrieb

Autor(en): **Zimmermann, Gerold**

Objekttyp: **Article**

Zeitschrift: **Nachrichten / Vereinigung Schweizerischer Bibliothekare, Schweizerische Vereinigung für Dokumentation = Nouvelles / Association des Bibliothécaires Suisses, Association Suisse de Documentation**

Band (Jahr): **41 (1965)**

Heft 1

PDF erstellt am: **04.06.2024**

Persistenter Link: https://doi.org/10.5169/seals-771204

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Inhalten der Zeitschriften. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern.
Die auf der Plattform e-periodica veröffentlichten Dokumente stehen für nicht-kommerzielle Zwecke in Lehre und Forschung sowie für die private Nutzung frei zur Verfügung. Einzelne Dateien oder Ausdrucke aus diesem Angebot können zusammen mit diesen Nutzungsbedingungen und den korrekten Herkunftsbezeichnungen weitergegeben werden.
Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Die systematische Speicherung von Teilen des elektronischen Angebots auf anderen Servern bedarf ebenfalls des schriftlichen Einverständnisses der Rechteinhaber.

Haftungsausschluss

Alle Angaben erfolgen ohne Gewähr für Vollständigkeit oder Richtigkeit. Es wird keine Haftung übernommen für Schäden durch die Verwendung von Informationen aus diesem Online-Angebot oder durch das Fehlen von Informationen. Dies gilt auch für Inhalte Dritter, die über dieses Angebot zugänglich sind.

Ein Dienst der *ETH-Bibliothek*
ETH Zürich, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz, www.library.ethz.ch

http://www.e-periodica.ch

PERIODISCHE ROTATION VON MITARBEITERN IM BIBLIOTHEKSBETRIEB

Von Dr. Gerold Zimmermann, ETH-Bibliothek

In einem größeren Bibliotheksbetrieb ist personalmäßig eine spürbare Fluktuation kaum zu vermeiden, vor allem dann nicht, wenn danach getrachtet wird, die Institution im Sinne eines betrieblichen Managements zu führen und so die Arbeitsabläufe stets neu zu überdenken. Folgen sich addierend dazu ständige Weiterentwicklungen in Form rationellerer Arbeitsmittel und werden die Dienstleistungen laufend ausgebaut, so wird damit eine Lebendigkeit des Betriebes erreicht, die für den einzelnen Mitarbeiter ein Erstarren in jahrelang gleichbleibendem routinemäßigem Arbeitsablauf völlig ausschließt. Wie sehr die Veränderungen in Form von Austritten, Neueintritten (bei personalmäßigem Zuwachs), Übernahme anderer oder zusätzlicher Funktionen einzelner Mitarbeiter und Modifikationen der Arbeitstätigkeit das Bild eines Bibliotheksbetriebes umzugestalten vermögen, darüber wird man sich oft erst klar, wenn man sich die Verhältnisse vergegenwärtigt, wie sie in den eigenen Räumen vor bald 2 Jahrzehnten noch geherrscht hatten, und wie sie, bedingt durch mancherlei Faktoren, auch heute noch in vielen Bibliotheken anzutreffen sind.

Für den geregelten Ablauf bestimmter Arbeitsfunktionen, vor allem solcher mit begrenzter Termination ist natürlich jede personelle Mutation, auch wenn sie organisatorisch gewollt und zielgerichtet ist, äußerst hemmend. Es kommt hinzu, daß die oft den Charakter der Massenabfertigung annehmenden Dienstleistungsverrichtungen besondere Raschheit erfordern, der nur gut eingespielte Mitarbeiter gerecht zu werden vermögen. Nicht zuletzt trägt der akute Personalmangel stark dazu bei, daß notorische Lücken in der Besetzung tragender Funktionen nicht oder nur durch zeitweilige Personalverschiebungen geschlossen werden können, wobei durch letztere die Lücke zwar ihren Standort verändert, die arbeitsmäßige Ersatzkraft infolge mangelnder Routinekenntnisse aber nicht zu 100% gerechnet werden kann.

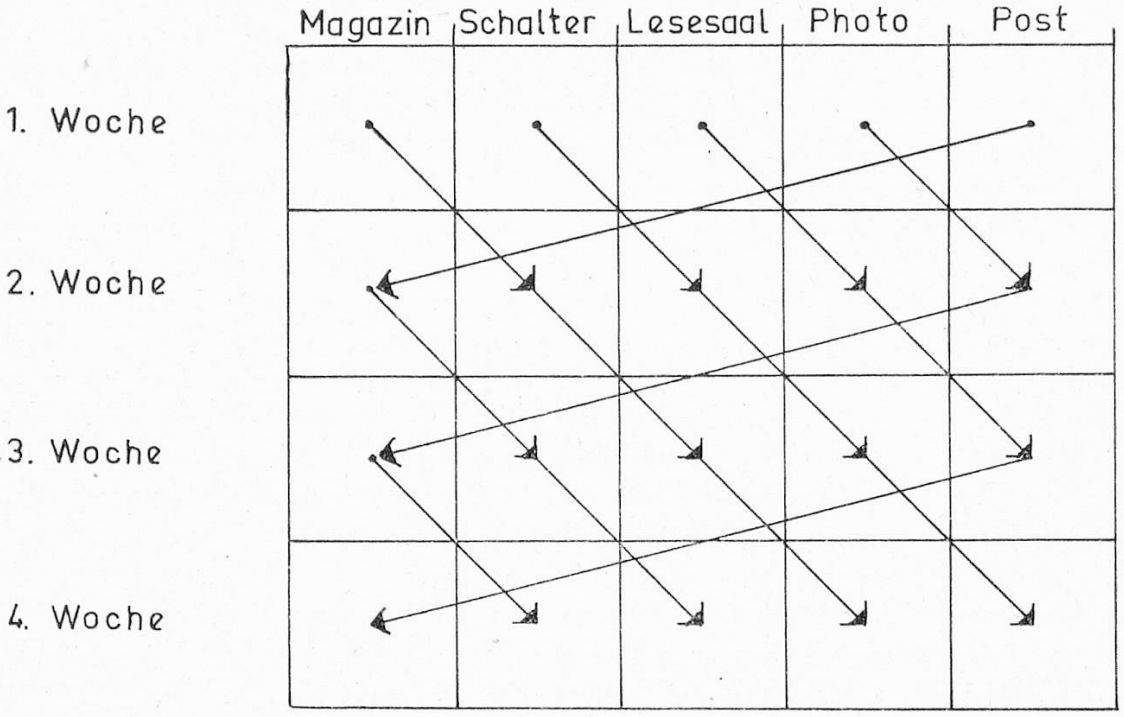
Gerade die Funktionen, bei denen das (meist steigende) Arbeitsvolumen und die Termination eine erhöhte Agilität der Mitarbeiter verlangen, erziehen ungewollt zu einer Spezialisierung, der Mitarbeiter aus andern Abteilungen (die aushilfsweise herangezogen werden) nicht mehr ohne gewisse Anlaufszeit gewachsen sind. Und doch ist es angesichts der oben erwähnten Faktoren dringend notwendig,

daß jederzeit Ersatzleute verfügbar sind, und sei es nur für Ausfälle, die durch relativ kurzfristige Krankheiten, Ferien, Militärdienste oder Kompensationen (für früher geleistete Überstunden) bedingt sind.

Um was für Funktionen handelt es sich nun, die in der Betriebsorganisation einer Bibliothek hinsichtlich der permanenten Besetzung besonderer Aufmerksamkeit bedürfen? Selbstredend um solche, die in den Bereich der unmittelbaren Dienstleistungen gehören, und die eine individuelle Präsenz erfordern. Also um Schalterdienste, Lesesaalaufsichten, Magazindienste, Photodienste, Spedition und die Besetzung räumlich getrennter Nebenstellen (Institutsbibliotheken).

Während die Besetzung der räumlich von der Zentrale getrennten Fach- und Institutsbibliotheken gewöhnlich nur wenig Anlaß zu grundlegenden Problemen bietet und stundenweise durch turnusmäßige Ablösungen geregelt werden kann, liegt der Fall im Gebiet der engern Benützungsabteilung wesentlich anders. Der Tagesbetrieb der Instituts-Bibliotheken ist maßgeblich durch die Ausleihfunktion gekennzeichnet und unterscheidet sich hierin nicht stark von dem einer selbständigen kleineren Universalbibliothek. Daß der Benutzerkreis anders geschichtet ist, daß im Zusammenhang mit Semester-, Kurzzeit- oder Diplomarbeiten in den Institutsbibliotheken Spitzenbelastungen auftreten, und daß der Verkehr mit den Benutzern in den letztern in gewissen Grenzen familiärer abgewickelt werden kann, spielt eine kleine Rolle und kann als Sekundärmerkmal betrachtet und weitgehend vernachläßigt werden. Wichtig für die vorliegende Beurteilung ist nur der Umstand, daß der Arbeitsablauf in einer Instituts-Bibliothek, soweit er dem Bereich der unmittelbaren Dienstleistung zugehört, nicht oder zumindest nicht in bestimmendem Maße routinemäßig erledigt werden kann, weil es sich stets um komplexe Funktionen handelt, wie sie für den Einmannbetrieb charakteristisch sind.

Im Gebiet der engeren Benutzungsabteilung einer Großbibliothek sind die Arbeitsfunktionen nicht komplex, sondern aufgeteilt und spezialisiert. Selbst die Arbeit am Ausleihschalter, die in den Hauptzeiten oft von zwei Beamten ausgeführt wird, kann weitgehend nach Detailerledigungen zugeordnet werden. Spezialisierung subsummiert aber für alle fraglichen Stellen zugleich auch den Begriff routinemäßiger Handhabung, die in Einzelfällen bereits die taktmäßigen Formen industrieller Fertigungsarbeiten annehmen kann, beispielsweise beim Photokopieren vielseitiger Vorlagen, beim Verpacken und bei der Speditionsvorbereitung oder beim Sortieren der nach Hunderten zählenden Quittungsformulare, zu deren Einordnung man oft erst in den ruhigeren Stunden des Abends, oder — horribile dictu —



Idealplan für eine turnusmässige wöchentlich erfolgende Rotation zugeordneter Mitarbeiter

des folgenden Morgens kommt. Höchste Routine erfordern Magazin- und Versanddienste. Wenn der Magazindienst mit wenig Leuten auskommen soll — und er ist bei dem akuten Personalmangel gezwungen, mit einer erschreckend mageren Personaldotation voll funktionsfähig zu sein —, dann muß der Magazinbeamte jede Bestellung blitzartig registrieren und sich in einer durch fortgesetzte Übung weitgehend automatisierten Bewegung, jeder Verzögerung bar, dem Gestell zuwenden, in dem der gesuchte Band beheimatet ist. (Von diesem Gesichtspunkt aus gesehen, ist jede Umstellung im Magazin höchst unerwünscht.) Ein fähiger Magazinbeamter ist daher nicht ohne weiteres ersetzbar; denn die Ersatzkraft, die den Standort jedes Bandes durch mehrmaliges Ablesen der Umgebungssignaturen zuerst «orten» muß, arbeitet mit Zeitverschleiß. Analog ist es beim Versorgen der retournierten Bände. — Anderer Natur ist die erforderliche Routine beim Versanddienst. Hier kommt es wesentlich auf die manuelle Fertigkeit an, sonst lassen sich die hundert oder unter Umständen über hundert Pakete pro Tag trotz automatisierter Verschnürmaschine nicht restlos einpacken, adressieren, wiegen und wegtransportieren.

Diese Beispiele zeigen die Wichtigkeit der Einarbeitung und einer sich ständig wiederholenden Übungsmöglichkeit. Sie zeigen ferner

die Unabdingbarkeit einsatzfähiger, d. h. geübter Zusatz- und Ersatzleute, ohne die der Betrieb an den Stellen eines Personalausfalles nur mit reduzierter Tourenzahl abrollen könnte. Um diesen Forderungen Rechnung zu tragen, sind wir seit einiger Zeit dazu übergegangen, für die Stellen der unmittelbaren und terminierten Dienstleistungen innerhalb der Benützungsabteilung (Schalterausleihe, Magazin, Lesesaal, Photoabteilung, Postdienst) neben den (weitgehend fixen) Chefpositionen adjunktenmäßige Zuordnung mit wöchentlicher Rotation zu schaffen.

Der Idealplan dazu ist figürlich wiedergegeben. Er braucht nicht der aktuellen Wirklichkeit zu entsprechen, da diese wegen personeller Rücksichten, Dienstzeitverlegungen infolge von Abendablösungen, turnusmäßiger Samstagsdienste und freier Samstage usw. starke Abänderungen nach sich ziehen kann. Doch ist dies bedeutungslos angesichts der Verwirklichung des Prinzips an sich.

Das Prinzip des Planes sieht vor, daß ein zugeordneter Mitarbeiter in rhytmischem Wechsel alle oder einen Teil der genannten Abteilungen durchläuft. Dadurch, daß es sich hiebei nicht lediglich um kurzfristige Ablösungen, sondern um jeweils länger dauernde (eine Woche) Turnusdienste handelt, wird eine qualifizierte Einarbeitung gewährleistet, die es jedenfalls erlaubt, einen Mitarbeiter nach Wahl vollamtlich an eine Stelle zu setzen, die unter einem Ausfall leidet.

Mit der Verwirklichung eines solchen Planes ergeben sich zugleich Vorteile anderer Art. Erstens wird es mehreren Mitarbeitern ermöglicht, den eigenen Betrieb vielseitig zu erleben und näheren Einblick in die Tätigkeit der Kollegen zu nehmen. Der Betrieb kann dadurch nur profitieren, da man so weniger «aneinander vorbei arbeitet». Zweitens zeigt sich bald einmal, wo die akzentuierten Interessen einzelner Mitarbeiter liegen. Es ist psychologisch richtig, solche Interessen so weit als irgendwie möglich zu berücksichtigen und zu unterstützen. Es mutet als Platitüde an, hier zu wiederholen, daß der innerlich angesprochene Mensch besser arbeitet und positiv zum Betriebsklima beiträgt; aber es ist zu bezweifeln, ob überall nach solcher Maxime gehandelt wird.

Es sei abschließend nochmals betont, daß es sich bei den vorliegenden Rotationen um adjunktenmäßige Zuordnungen handelt. Die Gruppenchefs selbst brauchen nicht in die Rotation einbezogen zu werden, was aber nicht heißen soll, daß man dies nicht auch versuchen könnte. Nur scheinen die Vorteile hier weniger einzuleuchten, da die Verschiebung der Gruppenchefs bei einem Ausfall kaum weiter hilft. Anderseits wird es richtig sein, einen Gruppenchef als verantwortlichen Haupt-Mann kontinuierlich auf seinem Posten zu belassen.