

Die Universitätsbibliothek Kassel Reorganisation in einem einschichtigen Bibliothekssystem

Genese des Bibliothekssystems

Der Lehrbetrieb an der Gesamthochschule Kassel (GhK), heute Universität Kassel, wurde im Wintersemester 1971/72 aufgenommen. „Die Hochschule für bildende Künste (HbK), die Ingenieurschulen in Kassel und Witzenhausen, die Höhere Wirtschaftsfachschule (HWF) und die pädagogischen und sozialpädagogischen Ausbildungsstätten (wurden) in die neue Hochschule eingegliedert...“ (ProfilBildung 1996, S. 495). Die Hochschule wurde somit nicht als Campus-Universität gegründet, sondern hatte von Anfang an mehrere Standorte im Stadtgebiet, plus einem in Witzenhausen. Die Vorgängereinrichtungen brachten ihre Bibliotheksbestände ein. Zusätzlich wurde im neu gegründeten „Aufbau- und Verfügungszentrum“ (AVZ) eine Bibliothek als Keimzelle einer Zentralbibliothek aufgebaut.

In den ersten beiden Aufbaujahren hatte die Hochschule kein Gesamtkonzept für die Literaturversorgung. Dies wurde erst 1973 von Clemens Köttelwesch im Auftrag des Gründungsausschusses der GhK vorgelegt. Sein Gutachten ist strikt an den Kriterien der Einschichtigkeit ausgerichtet: einheitlicher Personal- und Sachmittelpool, Verwaltung durch den leitenden Bibliotheksdirektor als Bibliothekar der Hochschule. Das Gutachten sah die Zentralisierung der bibliothekarischen Arbeitsgänge vor, weil nur so effektive Bearbeitung der Medien, Verausgabung der erwarteten Büchergrundstockmittel und die Anwendung einheitlicher Richtlinien möglich sei. Neben den buchtechnischen Abteilungen sollte die Bibliothekszentrale auch das Informationszentrum mit zentraler Auskunft, Fernleihe, Aus- und Fortbildung, Tauschstelle u. a. enthalten. Für die Präsentation der Bestände war eine Freihandaufstellung nach einer einheitlichen Systematik vorgesehen, um den Benutzern die Orientierung zu erleichtern. Mittelfristig sollte das System durch eine DV-gestützte Selbstbedienungsausleihe optimiert werden. Da kein Gesamtkatalog vorhanden war, sollte dieser im Laufe der Zeit aufgebaut werden.

Mit Vertrag zwischen der Stadt Kassel und dem Land Hessen wurden zum 1. Januar 1976 drei weitere Bibliotheken in zwei Gebäuden in das im Aufbau befindliche Bibliothekssystem integriert, die Landesbibliothek und die Murhardsche Bibliothek der Stadt Kassel sowie die Medizinische Bibliothek im Klinikum Kassel. Die Landesbibliothek führt ihre Geschichte auf das Jahr 1580 zurück und besitzt trotz großer Kriegsverluste bedeutende Bestände an Handschriften, alten Drucken und Musica Practica sowie Hassiaca. Die Bibliothek übt ein Jahrhunderte altes Pflichtexemplarrecht aus. Mit der Landesbibliothek personell und baulich vereint ist die Murhardsche Bibliothek. Sie beruht auf einer bürgerlichen Stiftung aus dem 19. Jahrhundert (vgl. Hundertfünfundsiebzig Jahre 1988) und ist eine wissenschaftliche Stadtbibliothek.

Ende der siebziger Jahre bestand somit das Bibliothekssystem aus einer Zentrale und neun Bibliotheken an acht Standorten. Mit der campusähnlichen Bebauung des

innenstadtnahen Holländischen Platzes in den achtziger Jahren wurde auch ein zentrales Bibliotheksgebäude geschaffen, das die Bibliotheksverwaltung und einige Bereichsbibliotheken zu fassen vermochte. Hier befand sich bis zur Umstrukturierung die zentrale Buchbearbeitung mit Erwerbung, Titelaufnahme, Einband- und Beschriftungsstelle, die Fernleihe, eine zentrale Benutzerverwaltung, die EDV-Abteilung und die Tausch- und Dissertationsstelle. Trotz des Neubaus verringerte sich die Zahl der Standorte nur auf sieben.

Die Bibliothek in der Kritik

Die Umsetzung der im Köttelwesch-Gutachten 1973 festgehaltenen Planungsvorgaben im laufenden Betrieb mit nur langsam wachsendem Personalbestand, aber erheblichen zu verausgabenden Grundstockmitteln, erfolgte nur stockend. Die anfangs vorhandene Skepsis der wissenschaftlichen Benutzer dem neuen Modell der Literaturversorgung gegenüber – die neuberufenen Professoren kamen in der Regel aus zweischichtigen Systemen und waren die schnelle und beeinflussbare Arbeitsweise von Institutsbibliotheken gewohnt – wurde bald von zunehmender Unzufriedenheit mit den bibliothekarischen Leistungen abgelöst. Die Bibliothek wurde von maßgeblichen Kräften der GhK zunehmend als ineffizient wahrgenommen.

Das Besondere an der Kasseler Situation ist der lange Zeitraum über den hinweg seit Mitte der siebziger Jahre immer wieder ähnliche Missstände benannt und ihre Beseitigung mit wachsender Ungeduld von der Hochschule angemahnt wurden.

Zentraler Kritikpunkt war jahrelang die lange Dauer der Geschäftsgänge. So wurde ermittelt, dass etwa 1979 allein zwischen der Abgabe des Bestellwunsches und der Bestellung beim Buchhändler durchschnittlich drei Monate lagen; im Jahr 1985 wurde eine Gesamtdauer des Geschäftsgangs von durchschnittlich 16 Monaten festgestellt. Obwohl die Erwerbungsabteilung in fachbezogene Bearbeitungsgruppen unterteilt war, gab es keine direkt fachspezifisch verantwortlichen Ansprechpartner in der zentralisierten Buchbearbeitung. Von Seiten der Hochschullehrer konnte auf die Bearbeitungsdauer nur im Rahmen eines 1977 eingeführten so genannten „Eilt“-Geschäftsganges Einfluss genommen werden, der allerdings streng kontingentiert war. Direktbestellungen durch Wissenschaftler lehnte die Bibliotheksleitung in dem Bestreben ab, möglichst wenige Dubletten zu erzeugen. Die Erwerbungspolitik folgte grundsätzlich dem „Einbuchprinzip“, auch wenn das natürlich bei der Vielzahl der Standorte nicht annähernd realisierbar war. Dieses Prinzip führte zu mancherlei Einzelkonflikten um den Aufstellungsort von Medien. Besonders als mit dem Bezug des Neubaus und der Neustrukturierung des AVZ Wissenschaftler plötzlich von ihren eigenen Fachbeständen oder von denen angrenzender Disziplinen getrennt wurden, verlangten sie die Anschaffung von zusätzlichen Exemplaren.

Die langen Bearbeitungszeiten resultierten im Wesentlichen aus der uneinheitlichen Katalogsituation, die die Vorakzession sehr erschwerte und somit verzögerte. Ein Gesamtkatalog konnte nicht realisiert werden. Lange existierte nur für die seit 1976 angeschaffte Literatur ein in allen Bereichsbibliotheken vorliegender Mikrofiche-Katalog, der lediglich halbjährlich aktualisiert wurde. Zusätzlich konnten die Bestände der Landes- und Murhardbibliothek vor 1975 auf Mikrofiche an allen Standorten re-

recherchiert werden. Ältere Bestände der anderen im System aufgegangenen Vorläuferbibliotheken waren jeweils nur an Ort und Stelle nachweisbar.

Weiterer Kritikpunkt waren die unzureichenden Öffnungszeiten des zweigstellenreichen Bibliothekssystems. Von den Professoren wurde daher immer wieder die Ausgabe von Bibliotheksschlüsseln gefordert. Während diese Forderung von der Bibliotheksleitung erfolgreich zurückgewiesen wurde, konnten Mitarbeiter/Professoren Sonderkonditionen (Sonderausweise/Institutionenleihe) bei der Ausleihe durchsetzen. Der Umfang dieser Ausleihkontingente und die Dauer der Ausleihe waren immer wieder Gegenstand zäher Verhandlungen im Ständigen Ausschuss IV, bis in die Zeit der Reorganisation der Bibliothek 1999/2000.

Der im seinerzeitigen hessischen Hochschulrecht statuierte Ständige Ausschuss IV (=Bibliotheksausschuss) wurde im Laufe der Zeit zu einem Forum für die Unzufriedenheit der Hochschullehrer mit den Leistungen des Bibliothekssystems. Aus heutiger Sicht entstanden zunehmende Spannungen, unter anderem mit der Folge, dass Prioritätensetzungen der Bibliotheksleitung vom Ausschuss selten länger mitgetragen wurden. Den wechselnden Forderungen setzte die Bibliotheksleitung entgegen, dass die im Köttelwesch-Gutachten vorgesehene Soll-Personalstärke deutlich unterschritten war, also Personalmangel die Aufgabenerfüllung verhindern oder verzögern würde. Darüber hinaus rekurrierte die Bibliothek in ihrer häufig abwehrenden Haltung auf angebliche strukturelle Erfordernisse eines einschichtigen Bibliothekssystems (Zentralisierung und Einbuchprinzip) bei gleichzeitiger Problematik räumlicher Dislozierung.

Dabei äußerte die Bibliotheksleitung meist Verständnis für die Positionen der Hochschullehrer, machte aber nur selten Anstalten, diesen Wünschen wirkungsvoll zu entsprechen. Häufiger verwies sie auch auf die Unabänderlichkeit der Situation, wodurch ihr Handeln auf ein Abwägen und die Suche nach Kompromissen beschränkt war. Diese Haltung empfand der Bibliotheksausschuss im Laufe der Zeit immer mehr als Hinhaltestrategie. Aus der starrer werdenden Konstellation bildete sich im Laufe der Jahre ein massiver Dauerkonflikt auf weiten Gebieten der universitären Bibliothekspolitik aus.

Erzwungene Reorganisation

Da sich die beanstandeten Mängel offenbar unter den gegebenen Bedingungen nicht abstellen ließen – was schon früh die gelegentlich auftretende globale Forderung, das System in ein zweischichtiges umzuwandeln, hervorgerufen hatte -, begann der Ständige Ausschuss IV nach und nach, sich um Möglichkeiten der Optimierung der bibliothekarischen Verhältnisse zu bemühen und konstruktiv zu versuchen, auf die bibliothekarischen Abläufe einzuwirken und sie strukturell oder organisatorisch zu verbessern. Es fällt dabei auf, dass bei solchen Bemühungen die ursprünglichen, ganz greifbaren Kritikpunkte der langsamen Geschäftsgänge und anderer, durch Personalmangel hervorgerufenen Defizite des Systems aus dem Blick gerieten. Die Probleme des Bibliothekssystems wurden mehr und mehr mit der durch die Bibliotheksleitung vertretenen Organisationsstruktur gleichgesetzt, die deshalb durch ein anderes Organisationsprinzip ersetzt werden sollte. Ziel war nicht zuletzt, den Angehörigen der einzelnen Fachbereiche mehr Einfluss zu gewähren. Aus heutiger Sicht erscheint der Dauerkonflikt eine Eigendynamik in Richtung auf eine immer notwendi-

notwendiger werdende Reorganisation entwickelt zu haben.

Eine detaillierte Darstellung der zahlreichen Schritte und Aktivitäten, die letztlich zur Umstrukturierung des Systems führten, kann hier nicht gegeben werden (vgl. hierzu Penshorn 2000), aber die entscheidenden Momente der Entwicklung sollen aufgezeigt werden.

Seit Ende der achtziger Jahre formierten sich verschiedene Arbeitsgemeinschaften. Ab Dezember 1989 erarbeitete eine Bibliotheks-AG im Auftrag des Ausschusses eine Planung für die Bestellung einer externen Begutachtung des Bibliothekssystems. Diese erfolgte ab 1991 durch eine Diplom-Psychologin, die zunächst mit der Beratung bei der Lösung der Grundsatzprobleme der Informationsversorgung beauftragt wurde; später wurde dieser Auftrag erweitert um die Aufarbeitung bibliotheksinterner sozialer Problemkomplexe. Ergebnis dieser Untersuchung war die aufwendige Erstellung eines „Gesamtkonzeptes“ zur positiven Selbstdarstellung der Bibliothek und ihres Dienstleistungsselbstverständnisses. 1993 wurde durch den Fachbereich Wirtschaftswissenschaften in einer darauf bezogenen Stellungnahme erstmals ein detailliertes Konzept für eine Dezentralisierung der Buchbearbeitungsabteilungen vorgelegt. Die Grundargumentation war, dass bei der bisherigen, arbeitsteiligen Bearbeitung „tayloristische“ Strukturen herrschten, die keine Identifikationsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen mit ihrem Produkt böten und damit motivationshemmend wirkten. Eine aus dem Ausschluss rekrutierte AG zur Datenverarbeitungssituation unterstützte diese Idee einer Teildezentralisierung, als deren Voraussetzung sie die Einführung eines leistungsfähigen EDV-Systems mit einer entsprechenden Netzstruktur ansah. Diese Auffassungen der DV-AG wurden vom Ausschuss sehr positiv aufgenommen und Anfang 1994 in einem „Eckwertepapier“ als Planungsgrundlage für die zukünftige Struktur der Bibliothek verbindlich festgehalten. Aus heutiger Sicht erscheint dieses Papier als eine Art Gegenentwurf zum früheren Köttelwesch-Gutachten mit ähnlichem Richtliniencharakter.

Der Zweck der Dezentralisierung sollte eine nähere Anbindung von Bereichsbibliotheken an die Nutzer sein, also an die Fachbereiche. Dafür schien angesichts der bis dahin gemachten Erfahrungen mit der zentralen Buchbearbeitung auch eine jeweils eigenständige Erwerbung und Erschließung der Medien in den Bereichsbibliotheken notwendig zu sein. Die Bereichsbibliotheken sollten in ihrer Planungsfreiheit soviel Eigenständigkeit erhalten, dass sie sowohl flexibel auf die Nachfrage der spezifischen Nutzerschaft nach bestimmten Dienstleistungen als auch auf konkrete Wünsche im Einzelfall reagieren können. Durch Jobenrichment und Jobenlargement sowie Arbeiten im Team sollten die Mitarbeiter stärker motiviert werden und die Dienstleistungsqualität verbessert werden.

Innerhalb der Bibliothek regte sich zum Teil heftiger Widerspruch gegen das Eckwertepapier. Insbesondere die Bibliotheksleitung versuchte, gegen die geplante Dezentralisierung vorzugehen und die Einflussnahme des Ausschusses als Überschreitung der ihm zugewiesenen Kompetenzen durch Einspruch beim Wissenschaftsministerium zurückzuweisen, jedoch ohne Erfolg. Die Fachbereiche begrüßten das Eckwertepapier.

Eine bibliotheksinterne Reorganisationsgruppe wurde eingesetzt, die für die zügige Umsetzung des Eckwertepapiers sorgen sollte; sie wurde dabei aber durch einen

vom Bibliotheksausschuss bestellten „Lenkungsausschuss“ beobachtet und evaluiert. Die unterschiedlichen Auffassungen über die Zukunft des Bibliothekssystems führten in dieser Phase bald zum Eklat zwischen dem Präsidenten der Hochschule und dem Bibliotheksdirektor, der Mitte 1994 als Leiter der Reorganisationsgruppe abberufen wurde. Seine Nachfolge trat der stellvertretende Leiter der Bibliothek an. Er legte dem Bibliotheksausschuss verschiedene Entwürfe einer das Eckwertepapier konkretisierenden Bibliotheksordnung vor, in der den Bereichsbibliotheken genaue Aufgaben und den verschiedenen Gremien (Ständiger Ausschuss IV, Leitung und Fachreferenten) klare Kompetenzen zugewiesen wurden. Um Mitsprachemöglichkeiten der Fachbereiche zu schaffen, wurde für jede Bereichsbibliothek eine Bereichsbibliothekskommission vorgesehen. Die Bibliotheksordnung benannte 1994 erstmals Quoten der Erwerbungsmittel, die zukünftig durch den Lehrkörper des jeweiligen Fachbereichs verausgabt werden sollten. Dies ist ein Zeichen für die Entschlossenheit des Ausschusses, die Belange der Bibliothek und ihres Bestandsaufbaus stärker zu lenken. Nach Verabschiedung der Bibliotheksordnung sollte die Umstrukturierung in zwei Planungsphasen, jeweils durch einen eigenen Geschäftsverteilungsplan geregelt, umgesetzt werden. Der Präsident der Hochschule drängte auf eine rasche Umsetzung, während der damit betraute stellvertretende Leiter der Bibliothek den geeigneten Umstellungszeitpunkt noch nicht gekommen sah. Er wollte die Umsetzung – analog der „tradierten“ Argumentationslinie - von der Verfügbarkeit ausreichender Personalkapazitäten abhängig machen, mit denen er nach Abschluss der Umstellung auf die neue Verbund-EDV PICA und der Verausgabung der Büchergrundstockmittel rechnete. Dies hätte eine Realisierung erst ab 1997/1998 bedeutet.

Über diese Auseinandersetzungen um die mäßigen und immer wieder stockenden Fortschritte der Umstrukturierung und um die Aufteilung der vorhandenen Planstellen zwischen Zentrale und Bereichsbibliotheken kam es zum endgültigen Bruch zwischen der Bibliotheksleitung und dem Präsidenten. Dieser entzog der Bibliotheksleitung im Sommer 1998 die Planungskompetenz. Statt dessen setzte er den Leiter der inzwischen in einer neuen „Geschäftsgangsabteilung“ aufgegangenen Abteilung Formalerschließung als Planungsreferenten mit der Zuordnung hälftig zum Präsidium ein. Er erhielt die Vorgabe, zügig die Zuordnung der Mitarbeiter in die Teams der Bereichsbibliotheken zu betreiben und die Umstrukturierung zum Ende zu führen. Dieser Umsetzungsprozess ging nun relativ schnell vonstatten.

Obwohl die konkrete Umsetzung mit ihren erheblichen Personalbewegungen ein arbeitsintensiver und konflikträchtiger Vorgang war, gestattete es die volle Rückendeckung durch den Präsidenten seinem Beauftragten, auf der Basis der Vorplanung über Zuweisungsfaktoren die Verteilung der Personalkapazitäten auf die verschiedenen Bereiche zu bestimmen und einen dreistufigen Einwahlvorgang der Mitarbeiter in die Bereichsbibliotheken zügig durchzuführen. In diesem Stadium wurde auch dem Anliegen des Präsidenten Rechnung getragen, selbst klassischerweise zentral angelegte Aufgaben wie Fernleihe, Ausleihe und Auskunft im Hauptgebäude jeweils dezentral in Eigenverantwortung der Bereichsbibliotheken anzusiedeln. Die übergreifende Abstimmung der Arbeitsinhalte sollten Fachkoordinatoren übernehmen. Im Frühjahr 1999 konnte in den Bereichsbibliotheken teilweise mit der Arbeit im Team begonnen werden. Zu Beginn des Jahres 2000 waren alle Teams vollständig besetzt und die räumlichen Verlagerungen abgeschlossen, so dass jede Bereichsbibliothek das ganze Spektrum der vorgesehenen Dienstleistungen anbieten konnte.

der vorgesehenen Dienstleistungen anbieten konnte.

Matrixorganisation

Übergreifendes Ziel der Reorganisation war es, die Bibliothek zu einer flexiblen Dienstleistungsorganisation umzustrukturieren. Die Bibliothek sollte durch Kundennähe zu einer „lernenden Organisation“ werden, die sich kontinuierlich weiterentwickelt. Zentrale Gestaltungsprinzipien waren:

1. Räumliche Überschaubarkeit durch klare Gliederungen und übersichtliche Leitsysteme, insbesondere im Gebäude am Holländischen Platz.
2. Organisatorische Überschaubarkeit durch Abwicklung aller Dienstleistungen an einer Stelle.
3. Personelle Überschaubarkeit durch kleine Organisationseinheiten (Bereichsbibliotheks-Teams), d. h. „Personalisierung“ der Benutzer-Bibliothekar-Beziehung.
4. Inhaltliche Überschaubarkeit durch Zusammenfassung zusammengehöriger Fachgebiete.
5. Klare Strukturierung und Ausweitung des digitalen Angebotes, insbesondere eine deutliche Steigerung der Zugriffsmöglichkeiten auf elektronische Zeitschriften.
6. Weitgehend identisches Grund-Dienstleistungsangebot in allen Bereichsbibliotheken.
7. Erweiterung der Informations- und Ausleihzeiten.

Die reorganisierte Bibliothek stellt sich seither dar als ein Verbund von zehn vergleichbar ausgestatteten Bereichsbibliotheken. Sie wahrt strikt das Prinzip der Einschichtigkeit mit zentraler Führung des Sachmittel- und Erwerbungssetats. Die Personalstellen sind vollständig der Bibliotheksleitung unterstellt, die auch die Dienst- und Fachaufsicht ausübt. Der Bibliotheksleitung sind darüber hinaus die Bereiche Aus- und Fortbildung, Öffentlichkeitsarbeit, Fachreferate, Personalverwaltung, Sekretariat, Patentinformationszentrum und Publikationsplattform (kassel university press GmbH und Universitätsschriftenserver) zugeordnet. Die Arbeitsanteile der Fachreferenten sind den Bereichsbibliotheken zugeordnet in denen das Fachreferat angesiedelt ist. Die Leitung der Bereichsbibliotheken ist nach einem Ausschreibungsverfahren mit zwei Ausnahmen an Angehörige des gehobenen Dienstes vergeben worden.

Die Universitätsbibliothek hat heute eine Matrixorganisation (siehe Schaubild). Neben den Bereichsbibliotheken stehen zwei zentrale Betriebseinheiten (EDV und Haushalt/Betrieb). Die Bereichsbibliotheken bilden Teams und decken alle bibliothekarischen Aufgabenbereiche ab. Dabei erfolgen die Erwerbung und Katalogisierung inzwischen zu erheblichen Teilen integriert. Nahezu jeder Mitarbeiter in der Bereichsbibliothek übt auch Tätigkeiten in der Benutzung aus. Zentrale Aufgaben der Planung, Verantwortung für Personal und Haushalt, Aus- und Weiterbildung, Öffentlichkeitsarbeit etc. werden von der Bibliotheksleitung wahrgenommen. Neben dieser Vertikalen besteht ein System der bibliotheksübergreifenden fachlichen Koordination für Katalogisierung, Erwerbung etc. Die Koordinationsfunktionen sind den Bereichsbibliotheken und Betriebseinheiten zugeordnet, in denen die Fachkoordinatoren mit ihren übrigen Stellenanteilen arbeiten. Im Rahmen der Personalentwicklungsplanung soll mittelfristig erreicht werden, dass die Koordinatorenstellen und den Bereichsbibliotheksleitungen, sofern sie nicht vom höheren Dienst wahrgenommen werden, nach A11/A12 besoldet sind.

Matrixorganisationen neigen – so die Theorie – zu internen Konflikten, weil Funktionen und Machtpositionen sich überschneiden. Diese Gefahr bereits im Ansatz zu vermeiden, wird durch umfassende Information versucht.

Die Bibliothek hat eine sehr hohe informatorische Durchdringung. Regelmäßig vierzehntägig mittwochs treffen sich die Leitungen der Bereichsbibliotheken und Bereiche mit der Koordinatorin Sacherschließung unter Leitung der Bibliotheksdirektion. Die Ergebnisse der Sitzungen werden donnerstags in den Teamsitzungen der Bereichsbibliotheken und Bereichen weitergegeben. Die Protokolle werden in das Intranet gestellt. In regelmäßigen Abständen bzw. bedarfsorientiert treffen sich die Koordinatoren mit ihren fachbezogenen Ansprechpartnern in den Bereichsbibliotheken bzw. Bereichen. Auch hierüber werden Protokolle ins Intranet gestellt. Darüber hinaus treffen sich die Koordinatoren mit der Bibliotheksleitung, um die Verbundratsitzungen vorzubereiten sowie grundsätzliche Probleme zu erörtern. Für besondere Problemstellungen werden unter Umständen Ad-hoc-Arbeitsgruppen von unterschiedlicher Dauer gebildet (z. B. Marketing, Homepagegestaltung).

Das Organisationsmodell, das alle Vorteile eines strikt einschichtigen Bibliothekssystems mit Formen der Teamorganisation in großer Kundennähe verbindet, hat sich bewährt. Das über Jahrzehnte gewachsene Spannungsverhältnis zwischen Hochschule und Bibliothek konnte abgebaut werden und ist in große Zustimmung umgeschlagen. Die Hochschule ist „library minded“ geworden. Alle Möglichkeiten der Servicesteigerung mittels integrierter Bibliotheks-EDV werden sukzessive eingesetzt. Das Bibliothekssystem kann heute als beispielgebend eingeschätzt werden. Die Arbeitszufriedenheit ist durch Jobenrichment und Jobenlargement grundsätzlich hoch. Die Identifikation mit der Arbeit für einen speziellen Kundenkreis, dessen Ansprüche und Erwartungen grundsätzlich bekannt sind, ist sehr ausgeprägt. Die Anonymität der bibliothekarischen Hintergrundarbeiten hat ein Ende gefunden. Die Buchdurchlaufzeiten sind sehr kurz und können überdies entsprechend den Kundenbedürfnissen beeinflusst werden. Die modernen EDV-Möglichkeiten helfen, die Transparenz für den Nutzer zu erhöhen (Stichwort: gläserne Bibliothek), so dass größtmögliche Flexibilität gewährleistet ist. Gemäß Prüfbericht des Landesrechnungshofes Hessen aus dem Jahr 2002 ist die Universitätsbibliothek bislang das einzige einschichtige Bibliothekssystem im Land Hessen.

Literaturverzeichnis

Hundertfünfundzwanzig Jahre Murhardsche Stiftung der Stadt Kassel und ihrer Bibliothek: 1863 – 1988, Hrsg. Hans-Jürgen Kahlfuß. – Kassel: VhG, 1988

Landesbibliothek Kassel: 1580 – 1930, Hrsg. Wilhelm Hopf. – Marburg: Elwert, 1930

Penshorn, Christoph: Zur Theorie und Wandelbarkeit von Systementwürfen: die Umstrukturierung des Bibliothekssystems in Kassel; Hausarbeit zur Prüfung für den höheren Bibliotheksdienst. – Köln: FH Köln, 2000

Profilbildung: Texte zu 25 Jahre Universität Gesamthochschule Kassel, Hrsg. Annette Ulbricht-Hopf. – Zürich: vdG, 1996