

**Zeitschrift:** Arbido  
**Herausgeber:** Verein Schweizerischer Archivarinnen und Archivare; Bibliothek Information Schweiz  
**Band:** 19 (2004)  
**Heft:** 6

**Artikel:** Fraktale Bibliothek, eine Entwicklungstendenz zur modernen allgemein öffentlichen Bibliothek  
**Autor:** Oehen-Schumacher, Heinz  
**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-768838>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 30.03.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Fraktale Bibliothek, eine Entwicklungstendenz zur modernen Allgemein Öffentlichen Bibliothek

■ **Heinz Oehen-Schumacher**  
Vizedirektor der ABG  
(Allgemeine Bibliotheken der  
GGG) und  
Leiter der Hauptstelle  
Schmiedenhof Basel



## 1. Einführung zum Konzept: Fraktale Fabrik und Lean Management

In den 1990er Jahren wurde das Konzept der Fraktalen Bibliothek in Deutschland entwickelt. Diese Entwicklung ist im Zusammenhang der Verwaltungsreform zu sehen, die unter den Begriffen «Wirkungsorientierte Verwaltung» oder «New Public Management» bekannt ist. Die Fraktale Bibliothek ist eine Weiterentwicklung der so genannten dreigeteilten oder benutzerorientierten Bibliothek.

Der theoretische Ansatz des «Fraktalen» steht im Zusammenhang des *Lean Managements*. Das von Jürgen Warnecke<sup>1</sup> entwickelte Konzept einer fraktalen Unternehmensstruktur beruht in seinem Kern auf der Schaffung teilautonom, sich selbst organisierender Arbeitsgruppen, die für jeweils ein Segment des Produktionsprozesses verantwortlich sind. Diese innerhalb ihres Kompetenzbereiches eigenständig handelnden Teams bezeichnet Warnecke als Fraktale:

«Ein Fraktal ist eine selbständig agierende Unternehmenseinheit, deren Ziele und Leistungen beschreibbar sind. Die Bildung derartiger Einheiten geschieht durch die Aufspaltung des gesamten Leistungserstellungsprozesses in Teilprodukte. Jedes dieser Produkte wird zum eigenverantwortlich zu erreichenden Leistungsziel eines Arbeitsteams erklärt. Dieses Leistungsergebnis stellt dann die von der Fertigungszelle gelieferte Ware dar, während die jeweils nächste Arbeitsgrup-

pe gleichsam als Kunde dieses Produkts zu betrachten ist.»

Die einzelnen Produktionssegmente bilden einen geschlossenen Zusammenhang, da sie alle gleichartig organisiert, das heisst *selbständig* aufgebaut, sind.

Die mit der Zielfestschreibung einhergehende Delegation der Verantwortung für das erforderliche Budget an die Arbeitsgruppen bedingt zudem ein für alle Segmente gleichermaßen verbindliches *Controlling*.

Wird der zulässige Bewegungsraum verlassen, greift das Prinzip «*Management by-exception*» (Führung durch Abweichungskontrolle und Eingriff nur im Ausnahmefall), mit dem die Fehlentwicklungen gebremst und korrigiert werden können.

## 2. Umsetzung in Bibliotheken oder Fraktale Bibliotheken arbeiten mit Kabinetten

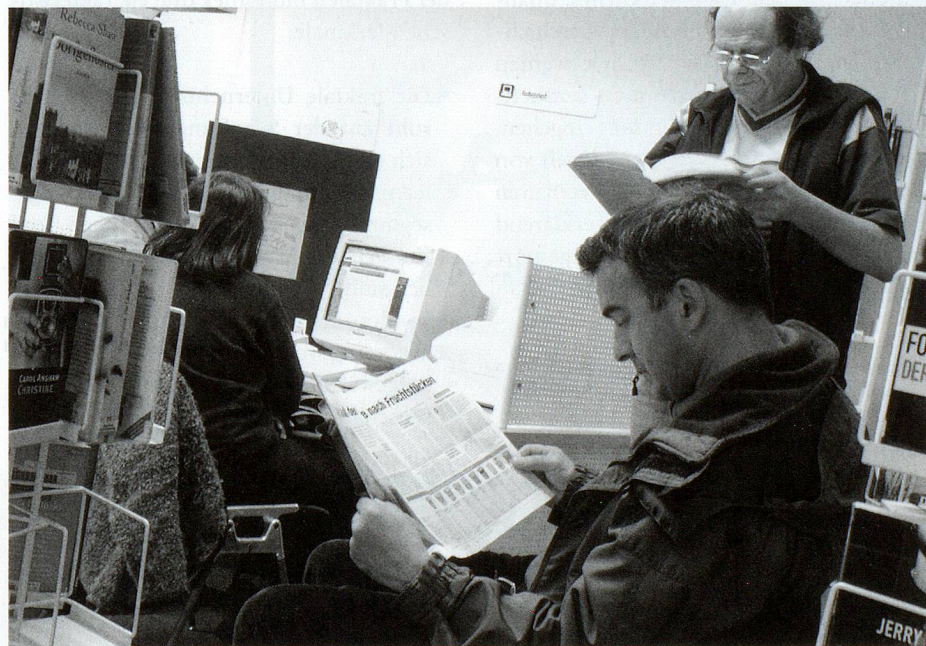
Wie sieht nun die *Umsetzung in der Praxis* aus, oder wie funktioniert die betriebliche Organisation?

Im Konzept der Fraktalen Bibliothek werden so genannte *Kabinette* als autonome, dezentrale Verwaltungseinheiten ge-

bildet. Zwischen der Bibliotheksleitung und den Kabinetten werden Gruppenkontrakte geschlossen. In diesen werden die Fach- und Ressourcen-Autonomien für die Mitarbeiterteams festgeschrieben.

Die Lenkung der Gruppen durch die Bibliotheksleitung erfolgt über jährliche *Zielvereinbarungen*. Die Kabinette sind also für ihre Kosten, ihr Personal und ihre Ergebnisse verantwortlich. Sie organisieren sich im Rahmen der Zielvereinbarung selbst. Das Organisationsmuster bei der Gruppenbildung ist von Gruppe zu Gruppe selbständig. Mit jeder Gruppe wird eine schriftliche *Rahmenvereinbarung* festgelegt. Modellhaft sollen folgende Werte umschrieben werden:

- «*Aufgaben/Tätigkeiten*» nennt den Leistungskatalog. Die Gruppe listet alle Tätigkeiten ihres Aufgabenbereichs auf und bündelt Tätigkeiten zu Sachgebieten. So dann führen sie – mit gewissen Vorgaben – untereinander einen Konsens herbei, wer in welchen Sachgebieten tätig sein wird.
- *Personal/Finanzen* – Berechnung der Leistungseinheit (Produkt). Die Betriebsrechnung ermöglicht mit Hilfe von Fallzahlen und durchschnittlichen Bear-



In der Hauptstelle Schmiedenhof.

Foto: Claude Giger.

<sup>1</sup> Warnecke, Hans Jürgen: Die fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Berlin, Heidelberg: Springer, 1992

beitungszeiten die Berechnung der Sachgebiete in Zeitanteilen; in einem zweiten Schritt – in einer Organisationsplanung – erfolgt die Verteilung von Sachgebietsanteilen auf entsprechende Zeitanteile von MitarbeiterInnen in der Gruppe. Die Zeitanteile werden sodann in Personalkosten umgerechnet.

Die Gesamtkosten der Leistungseinheit (Produkt) ergeben sich als Addition von Personalkosten, Kosten für Medienerwerb, Sachkosten (z.B. Öffentlichkeitsarbeit) der Umlagekosten.

- **Selbstorganisation:** Der Handlungsrahmen wird festgelegt, innerhalb dessen die Gruppe selbstständig agieren kann.
- **Vereinbarungen zur «Effizienz»:** Mit einer präzisen Kostenstellenrechnung ist ein kontinuierliches Controlling über den Mittelabfluss möglich.

**Kabinette:** Wie schon zuvor erwähnt, wird im Konzept der Fraktalen Bibliothek mit Kabinetten gearbeitet. Diese Kabinette orientieren sich, teilweise im Gegensatz zu bisherigen Bibliothekskonzepten, nach «*lebensweltlichen*» Gesichtspunkten.

Wilhelm Schapp<sup>2</sup> nähert sich der Grenzziehung zwischen Lebenswelt und Wissenschaft an, indem er die Frage stellt, in welcher Perspektive die äussere Wirklichkeit – Dinge, Ereignisse, andere Personen – in dem in Geschichten Verstrickten erfahrbar wird. Schapps Antwort lautet: «Mit Wirklichem bekommen wir es lebensweltlich immer nur als Moment in unseren Geschichten zu tun.»

Die Fragehaltung der Wissenschaft ist demgegenüber für Schapp dadurch gekennzeichnet, dass sie Wirkliches unabhängig vom Eingebettetsein in Geschichten betrachtet. Wissenschaftlich werden Erfahrungsdaten nicht dadurch synthetisiert, dass sie in Geschichten eingehen, sondern dadurch, dass sie – vermittelt von Begriffen – zur Einheit von Sachverhalten gebracht werden, die ihrerseits erklärend auf andere Sachverhalte zurückgeführt werden können.

<sup>2</sup> Schapp, Wilhelm: In Geschichten verstrickt. Zum Sein von Mensch und Ding. Wiesbaden: Heymann, 1976

Anzeige

Auf die Bibliothek umgesetzt heisst dies:

Die bisherige Bibliothek (inkl. 3-geteilte) orientiert sich nach dem interessentypischen Muster eines wissenschaftsorientierten Interesses. D.h., der/die SchülerIn oder der/die StudentIn als KundeIn für einen Vortrag oder eine Seminararbeit findet relativ rasch die gewünschte Information.

Dagegen sieht sich ein Kunde oder eine Kundin, der/die aus einer Alltagssituation, zum Beispiel aus einer Elternsituation heraus, Informationen braucht, entgegen dem eigenen Bedürfnis ebenfalls mit dieser Ordnung des Wissens konfrontiert.

Aufgrund dieser Feststellungen wird im Konzept der Fraktalen Bibliothek folgendes postuliert: Der Nahbereich muss zum Strukturprinzip der Bibliothek werden, was insbesondere besagt, dass die Sachgruppen des Mittelbereichs in irgendeiner Form unter seinen Einfluss geraten müssen.

Daraus folgt die *Definition des Kabinetts*: Dieses ist eine in sich nach dem Prinzip der Dreiteilung gegliederte Sachgruppe (oder thematisch verwandter Gruppen), die ein ganzheitliches Medienangebot auf ein grosses signifikantes Benutzerinteresse hin fokussiert. Die Organisationsstruktur jedes Kabinetts ist selbstähnlich.

Die einzelnen Kabinette erhalten eine unterschiedliche Gewichtung im Bestandesprofil. So kann jedes Kabinett einen unterschiedlichen Anteil an Medien zu Bildung und Wissen, zu Information und Ratgeber und zu Unterhaltung und Freizeit umfassen.

Unter dem Gesichtswinkel der Kundenorientierung kennt das Bibliotheksmodell der Fraktalen Bibliothek drei charakteristische Merkmale:

- Die fraktale Unternehmensstruktur beruht auf der Schaffung teilautonom, sich selbst organisierender Bibliotheksteams, die für jeweils ein Dienstleistungssegment, das für die Kundinnen und Kunden direkt nutzbar ist, verantwortlich sind.
- In der Fraktalen Bibliothek wird die Trennung von Nah- und Mittelbereich aufgeweicht und die systematisch-wissenschaftliche Dezimalklassifikation und

die Autorenalphabete werden nach lebensweltlichen, zweckorientierten Themen in so genannte Kabinette heruntergebrochen.

- Die Raumgestaltung, Möblierung und Präsentation des Angebots und der Gebrauchswert der Einrichtung fügen sich zu einem Ensemble, das zum Verweilen und Wiederkommen animiert. Man nennt diese Vermittlung der Angebote «Medieninszenierung».

### 3. ABG (Allgemeine Bibliotheken der GGG, Basel) – Beispiel einer Fraktalen Bibliothek

In den ABG in Basel wurden folgende Kabinette gebildet:

- Romane & Interpretationen
- Kids & Fun
- Boys & Girls
- Körper & Geist
- Gesellschaft & Politik
- Kind & Erziehung
- Natur & Technik
- Haus & Freizeit
- Kommunikation & Information
- Kunst & Film
- Geografie & Geschichte
- Basel & Region
- Kult & Quer

Die Begriffe für die aufgeführten Kabinette sind in Basel in Zusammenarbeit mit einer Werbeagentur entwickelt worden. Die meisten Kabinettsbezeichnungen sind selbsterklärend. Einen speziellen Bereich bildet das Kabinett *Kult & Quer*. Dieses soll kurz anhand eines Arbeitspapiers erklärt werden:

#### Kult & Quer:

Das Kabinett ist ein Spiegel der Kultur der jungen Erwachsenen. Es enthält sowohl Belletristik als auch Sachinformationen, die zeitgenössische Lebensformen, Unkonventionelles und «Schräges» enthalten.

Das Kabinett enthält Medien zu folgenden Themen:

- ➔ Arts: Comics/Cartoons, Zeichnen und Comic-Sekundärliteratur; Gegenwarts-kunst; junges, zeitgenössisches Design; Bodyart (Tatoos, Mendi, Piercing, Körpermalerei); Graffiti.

Metadaten = sehr viel Arbeit ?

Wir helfen Ihnen weiter.

[www.mikrosave.ch](http://www.mikrosave.ch)

**mikrosave**<sup>®</sup>  
ist eine eingetragene Marke der Gubler Imaging



- ➔ Love and Sex: Hetero- und Homosexualität, Erotisches und junge Liebe, Gewalt und Sex/Liebe
- ➔ Sucht, Drogen
- ➔ TV, Kino: Kult- und Trendfilme, Regisseure und Schauspieler, TV-Serien für junge Erwachsene (Sitcoms), Filmbücher
- ➔ Specials: Belletristik (zeitgenössische Lebensformen, Sprache und Stil, Kultiges, Schräges)
- ➔ Sounds: CDs (Dancefloor, Rap, Hip-Hop, Rave, Techno), Musiksachbücher zu Pop/Rock ganz allgemein
- ➔ Sachmedien zu Trendigem/Kultigem (Diggeridoo, Rave-Party, Pop/Rock-Videos)
- ➔ Fun and Sports: Trendsportarten (Inlineskating, Mountainbike, Snowboard, Teamsport), Kampfkünste (asiat. und Copoeira), Sportklettern
- ➔ Politisches, Soziologisches, Trends, Zeitgeist und -kultur
- ➔ Comics: für Erwachsene

**Medienausstattung:**

Es werden alle Erscheinungsformen berücksichtigt: Bücher, Kassetten, CDs, CD-ROMs, Videos, Playstations

**Zielgruppe(n):**

Junge Erwachsene (ab ca. 16 Jahren)

**Umsatzerwartung:**

6-mal

Als Beispiel für eine praktische Umsetzung nehme ich das Kabinett *Körper & Geist*. In diesem Kabinett sind folgende DK-Gruppen zusammengestellt:

<b>DK-Gruppe 1</b>	Philosophie/Psychologie (Ausnahme Kinderpsychologie)
<b>DK-Gruppe 2</b>	Religion
<b>DK-Gruppe 61</b>	Medizin
<b>DK-Gruppe 646</b>	Mode/Kosmetik

Momentan gibt es innerhalb des Kabinetts folgende Nahbereiche

- C'est chic
- Islam
- Spiritualität/Neues Wissen
- Denklanschaften
- Alternativ

Es werden regelmässig, das heisst ca. zwei bis dreimal pro Jahr, die alten Nahbereiche durch neue ersetzt. Somit erhält die Kundschaft immer wieder Anregungen und erlebt die Bibliothek als spannend und interessant.

Die ABG in Basel haben seit diesem Jahr das Konzept der Fraktalen Bibliothek in den meisten Bereichen umgesetzt. Die Um-

setzung hat ca. drei Jahre gedauert. Die Zielsetzungen konnten mehrheitlich erreicht werden, und die Erfahrungen sind bisher erfreulich. Die Entwicklungen der Kunden- und Ausleihzahlen zeigen, dass Kundenbedürfnisse besser befriedigt werden konnten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Konzept der Fraktalen Bibliothek einem modernen Organisationsmodell und Führungssystem entspricht. Dieses Modell entspricht einer modernen Auffassung der Verwaltungstätigkeit (New Public Management), es ermöglicht eine klare Kostentransparenz und hilft, Bibliotheksleistungen gezielt und kundenorientiert anzubieten. ■

**contact:**

E-Mail: [hoehen@abg.ch](mailto:hoehen@abg.ch)

**Weiterführende Literatur zum Thema:**

- Ceynowa, Klaus: Von der «dreigeteilten» zur «fraktalen» Bibliothek: benutzerorientierte Bibliotheksarbeit im Wandel; das Beispiel der Stadtbibliothek Paderborn. Würzburg: Königshausen und Neumann, 1994
- Wirrmann, Haik: Wir sind ein einziges «Labor» oder Wie man aus einer Bibliothek einen Bauchladen macht. – In: BuB 1/1994, S. 41ff.
- Kranstedt, Dieter: Paderborn: Neue Formen des Angebots Öffentlicher Bibliotheken. – In: Die Krise zum Umdenken nutzen – Zukunftsperspektiven Öffentlicher Bibliotheken. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 1994
- Oehen, Heinz; Romer, Hermann: Fraktale Bibliothek. – In: SAB-Info, 2/1999, S. 5 ff.

**IM ABO**

*Arbido*

Tel. 031 300 63 41, Fax 031 300 63 90  
E-Mail: [abonnemente@staempfli.com](mailto:abonnemente@staempfli.com)

Anzeige

Hotline *Arbido*

für Insertionsaufträge

Tel.: 031 300 63 84  
Fax: 031 300 63 90  
E-Mail: [insetrate@staempfli.com](mailto:insetrate@staempfli.com)

**Informatique**

pour bibliothèques et médiathèques

*ALOES*

La solution ALOES ouvre une nouvelle dimension de la gestion documentaire: faire de chaque bibliothèque une véritable "bibliothèque mondiale".

**EPSILON**

SOFTWARE ASSISTANCE SA

Münchenstein Neuchâtel Martigny