

Britta Woldering

Auftakt zur Organisationsentwicklung der Deutschen Nationalbibliothek

Neue Organisationsstruktur seit 1. Oktober 2014

Zum 1. Oktober 2014 wird für die Deutsche Nationalbibliothek eine neue Organisationsstruktur eingeführt. Mit der neuen Struktur wird das Prinzip »ein Thema – eine Verantwortung« etabliert und damit eine konsequent standortübergreifende Führungsstruktur geschaffen. Die neue Organisationsstruktur wird mit dem Ziel eingeführt, die Themen der Deutschen Nationalbibliothek in klarer Zuständigkeit und Verantwortung anzugehen, für jedes Kernthema einheitlich zu agieren, Entscheidungswege zu klären und damit auch die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen.

Vier Fachbereiche

Die folgenden Themen werden in Fachbereichen organisiert: Erwerbung und Erschließung, Benutzung und Bestandsverwaltung, Informationsinfrastruktur und Bestandserhaltung sowie der Zentralbereich Verwaltung.¹⁾

Was hat die Deutsche Nationalbibliothek zu dieser Weiterentwicklung ihrer Organisationsstruktur bewogen?

Motivation zur Veränderung

Die Informations-, Publikations- und Medienwelt, deren Teil die Deutsche Nationalbibliothek ist, steht in einem ständigen Wandel. Die Deutsche Nationalbibliothek hat sich stets mit diesen veränderten Rahmenbedingungen auseinandergesetzt und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Insofern ist der nun anstehende Veränderungsprozess an sich nichts Neues, sondern eine weitere Stufe im Wechselspiel zwischen Veränderung der Umwelt und Anpassung der Methoden, Prozesse und Dienstleistungen. Was die Deutsche Nationalbibliothek konkret zum Handeln motiviert, sind auf der einen Seite die weiterhin steigende Menge an Publikationen, die Möglichkeiten, die die (nun nicht mehr ganz so) neuen Medien als maschinenlesbare Dateien für die Suche beziehungsweise das Finden in Katalogen und auf Plattformen mit sich

bringen, sowie verändertes Nutzerverhalten und Nutzererwartungen, auf der anderen Seite die Stimmen der Mitarbeitenden, die historisch gewachsene Organisationsstruktur der Deutschen Nationalbibliothek mit ihren beiden Standorten in Leipzig und Frankfurt am Main und die finanziellen Möglichkeiten.

Die Deutsche Nationalbibliothek hat einen jährlichen Zugang von rund einer Million Medieneinheiten, davon etwa 570.000 physische Einheiten. Das sind 3.850 Medieneinheiten pro Arbeitstag. Seit der Gesetzesnovellierung im Jahr 2006, die den Sammelauftrag um unkörperliche Medienwerke – oder Netzpublikationen – erweiterte, steigt der jährliche Zugang kontinuierlich stark an, gleichzeitig ist der immer wieder vorausgesagte Rückgang der Printpublikationen und Tonträger nicht in Sicht. Auf der Seite der Beschäftigtenzahlen sieht die Situation erwartungsgemäß anders aus: Im Jahr 2013 hatte die Deutsche Nationalbibliothek rund 735 Beschäftigte auf 584,5 Stellen. Seit 1995 wurden kontinuierlich mehr als 100 Stellen abgebaut. Die Zahl der Beschäftigten wuchs also nicht mit der Menge des Zugangs, was bedeutet, dass die herkömmlichen Methoden – Autopsie und intellektuelle Bearbeitung – nicht mehr geeignet sind, um die Massen zu bewältigen. Ein Ruf nach sehr viel mehr Personal ist realitätsfern. Vielmehr ist die Nutzung dessen, was die Maschinenlesbarkeit der Publikationen ermöglicht, der Weg in die Zukunft.

Mengenbewältigung

Die neuen Medien brauchen also in ihrer Bearbeitung neue Verfahren. Davon ist die gesamte Bearbeitungskette von Erwerben über Erschließen bis zur Bereitstellung und Langzeitarchivierung betroffen. Dadurch stellt sich die Frage der organisatorischen Einbindung der Bearbeitung der Netzpublikationen: als Teil der etablierten Prozesse oder als neuer, getrennter Arbeitsstrang? In der Deutschen Nationalbibliothek wurden zum Teil neue, von den etablierten Geschäftsgängen getrennte Einheiten

Neue Medien = neue Verfahren = neue Organisationsform?

geschaffen, die sich der Bearbeitung und der Entwicklung neuer Verfahren für Netzpublikationen widmen, zum Teil werden beide Medienarten von denselben Mitarbeitenden bearbeitet. Für Netzpublikationen ist eine weniger klare Zuordnung von Zuständigkeiten zu konstatieren als bei herkömmlichen Medienarten: Welche Abteilung ist für welchen Teil des Geschäftsgangs zuständig, von der Kontaktaufnahme mit potenziellen Ablieferungspflichtigen bis zur Bereitstellung in den Lesesälen und zur Langzeitarchivierung? Welche Rolle spielt die Abteilung Informationstechnik, die an jedem Prozessschritt maßgeblich beteiligt ist?

Zugleich arbeitet die Deutsche Nationalbibliothek an der Einführung automatisierter Verfahren: Was kann bis zu welchem Grad und mit welcher Qualität automatisiert werden, um die Masse zu bewältigen, aber vor allem auch, um die Vorteile der digital vorliegenden Medien zu nutzen?

Die Frage der Bearbeitungsverfahren wirft organisatorische, strukturelle Fragen auf, mit welchen sich die Deutsche Nationalbibliothek seit Jahren kontinuierlich beschäftigt.

Eine weitere Veränderung der Umwelt, in welcher die Deutsche Nationalbibliothek arbeitet, sind das geänderte Nutzerverhalten und veränderte Nutzererwartungen. Heutige Nutzerinnen und Nutzer wünschen eine schnelle und möglichst digitale Verfügbarkeit von Informationen. Sie sind an Unschärfen, an Heterogenität gewöhnt und in der Lage, damit umzugehen. Startpunkte von Recherchen sind nicht mehr Bibliothekskataloge oder -portale, sondern Internetdienste wie Google und Wikipedia. Diese Entwicklungen haben längst ein kritisches Überdenken der bibliothekarischen Arbeit und eine Neudefinition von Qualität in Gang gesetzt: die schnelle Verfügbarkeit von möglichst vielen Metadaten ist Qualität im Sinne der Nutzerinnen und Nutzer.

Neue Aufgaben und nicht geringer werdende hergebrachte Aufgaben führen zu steigender Belastung und Komplexität. Was durch neue Medien, die neue Verfahren brauchen, und veränderte Nutzererwartungen notwendig ist, ersetzt herkömmliche Aufgaben nicht oder kaum. Die im Jahr 2011 erstmals durchgeführte Mitarbeiterbefragung zeigte einen deutlichen Wunsch nach mehr Orientierung, Priorisierung und Transparenz hinsichtlich der stra-

tegischen Ausrichtung und Ziele der Deutschen Nationalbibliothek, nach klareren Entscheidungswegen, besserer Information zu personellen und organisatorischen Veränderungen und Verbesserung des Führungsverhaltens.

Das Zukunftscafé²⁾, das die Deutsche Nationalbibliothek in ihrem Jubiläumsjahr 2012 zu den Fragen Woher kommt die Deutsche Nationalbibliothek? Was nimmt sie auf dem Weg in die Zukunft mit? Was muss sich auf dem Weg in die Zukunft verändern? mit rund 500 Beschäftigten veranstaltet hat, bestätigte die Aussagen der Mitarbeiterbefragung. Im Jahr 2013 griff die Deutsche Nationalbibliothek den Wunsch nach klarer strategischer Orientierung und Fokussierung auf und formulierte gemeinsam mit Mitarbeitenden aus den Ressorts die Strategischen Prioritäten 2013 – 2016 erstmals in schriftlicher Form.³⁾

Die Organisationsstruktur der Deutschen Nationalbibliothek spiegelte bislang in großen Bereichen die beiden Standorte. Die organisatorische Doppelung von Kernbereichen und damit Zuständigkeiten an beiden Standorten erschwerte immer wieder die klare Zuordnung von Verantwortung, einheitliches Agieren für jedes Kernthema, die Verkürzung von Entscheidungswegen und damit auch die Erhöhung der Reaktionsfähigkeit. Schon 2010 wurden deshalb so genannte Ressorts zur standortübergreifenden fachlichen Koordinierung eingeführt, jedoch ohne disziplinarische Verantwortung.

Das Prinzip »ein Thema – eine Verantwortung« hat sich bewährt, die bloße fachliche Koordinierung jedoch erwies sich als zu schwach, auch das Führungsmandat ist notwendig. Deshalb wird die durchgehende standortübergreifende Fach- und Führungsverantwortung, sowohl in den neuen Fachbereichen als auch in den darin organisierten Abteilungen, als grundsätzliches Organisations- und Führungsprinzip ab Oktober 2014 etabliert.

Auftakt zur Veränderung

Die verschiedenen Anläufe, die die Deutsche Nationalbibliothek unternommen hat, um zum einen dem Zusammenwachsen der beiden Standorte und zum anderen den neuen Anforderungen, dem erweiterten Sammelauftrag, dem geänderten

Organisationsstruktur – ein Haus, zwei Standorte

Prinzip »ein Thema – eine Verantwortung«

Geändertes Nutzerverhalten, geänderte Nutzererwartungen

Stimmen der Mitarbeitenden

Nutzerverhalten, den Erfordernissen der Netzpublikationen gerecht zu werden, waren nicht immer erfolgreich und oft mühsam.

Worauf konzentrieren wir uns, was geben wir auf, was verschlanken wir, wo machen wir Abstriche? sind die Fragen, denen sich die Fachbereiche vor diesem Hintergrund verstärkt widmen werden.

Nicht zuletzt durch die Mitarbeiterbefragung 2011 und das Zukunftscafé gelangte die Deutsche Nationalbibliothek zu der Erkenntnis, dass es neben den inhaltlich-fachlichen Anforderungen auch andere gibt, die nicht immer unmittelbar im Fokus stehen und deshalb leichter aus dem Blick geraten. Das sind organisatorisch-strukturelle Fragen, Fragen von Rolle und Mandat von Entscheidungsträgern, Fragen von Entscheidungswegen überhaupt, Informations- und Kommunikationswege und -verhalten, kurz: das meiste lässt sich in »Führungsstruktur und Führungsverhalten« zusammenfassen.

Es wuchs außerdem die Erkenntnis, dass die Beschäftigung mit organisatorisch-strukturellen oder auch methodischen Fragen ein ganz wesentlicher Faktor für das Gelingen der fachlich-inhaltlichen Aufgaben ist, dass sie Zeit und Übung braucht und nur allzu leicht zugunsten der sowieso übergroßen Menge an fachlicher Arbeit hintangestellt oder aufgegeben wird. Punktuelle Workshops, punktuelle Unterstützung durch externe Trainer oder Berater nützen angesichts des Umfangs der Aufgabe wenig, sind beinahe eher Zeitverschwendung. Um Veränderungsmanagement wirklich einzuführen, zu etablieren, zu üben, braucht es Kontinuität, einen langen Atem und eine Unterstützung von außen, die immer wieder antreibt, Termine setzt, fordert.

Somit entschloss sich die Deutsche Nationalbibliothek, einen Organisationsentwicklungsprozess zu starten, der für zunächst zwei Jahre durch eine externe systemische Beratung begleitet wird. Dieser Prozess wird intern als Projekt organisiert und geführt, das einen Rahmen für verschiedene Teilprojekte bietet.

Das Organisationsentwicklungsprojekt der Deutschen Nationalbibliothek hat den Namen »Auf-takt« bekommen: Auftakt zu etwas Neuem. Im musikalischen Sinne ist die erste Note eines Auftakts unbetont, leicht – unter diesem Motto soll das Projekt stehen.

Das erste Teilprojekt (TP) von Auftakt ist die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Hier wird die neue Struktur nach dem Prinzip »ein Thema – eine Verantwortung« eingeführt und in nächsten Schritten entwickelt: klarere Rollenverteilung und Mandate auf allen Hierarchieebenen ist das Ziel.

Die Zyklen des Anpassungsbedarfs an Veränderungen von außen werden kürzer, die Notwendigkeit für die Deutsche Nationalbibliothek, sich mit diesen kontinuierlichen und zum Teil schnellen Veränderungen auseinanderzusetzen und auf sie mit internen Veränderungen zu reagieren, wird nicht einmalig, sondern ständiger Begleiter sein. Die nicht-fachlichen Themen, die für das Gelingen der anstehenden Veränderungen ebenso entscheidend sind, sollen im Rahmen von Auftakt verstärkte Aufmerksamkeit erfahren. Veränderungen zu managen ist eine Führungsaufgabe, und die Führungskräfte der Deutschen Nationalbibliothek sollen durch eine klare Führungsstruktur, durch erprobte Führungsinstrumente und Unterstützung im Führungsverhalten für diese Aufgabe gestärkt werden.

Deshalb sind Coaching und mehrtägige Workshops für alle mit strategischen Überlegungen befassten Führungsebenen zum Thema »Führung und Wandel« Bestandteil von Teilprojekt 1.

Teilprojekt 2 in Auftakt wird sich der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen für die Deutsche Nationalbibliothek widmen. Einführung von Veränderungsmanagement und die zunehmende Verankerung standortübergreifender Führungsaufgaben sind der Anlass für die Deutsche Nationalbibliothek, für die Anforderungen an die Führungskräfte Führungsgrundsätze zu formulieren, so wie sie für die fachlichen Anforderungen erstmals schriftlich Strategische Prioritäten formuliert hat. Ziel der Führungsgrundsätze ist es, die Rolle der Führungskräfte zu definieren und aufzuzeigen, welche Anforderungen an sie gestellt werden, welche Aufgaben sie haben und welche Werte das gemeinsame Fundament einer zukunftsorientierten Führung bilden.

Sie sollen dann als Leitlinien für das Führungsverständnis und Führungsverhalten innerhalb der Deutschen Nationalbibliothek dienen und damit zum einen Orientierungshilfe für die Führungskräfte

TP 1: Weiterentwicklung der Organisationsstruktur

TP 2: Führungsgrundsätze

Organisationsentwicklung als Projekt

te und zum anderen Hilfsmittel bei der Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften sein. Damit wird der Wandel im Führungsverhalten verstetigt, da auch künftig die anhand dieser Kriterien ausgewählten neuen Führungskräfte die angestrebte Form der Führung vertreten. Die Führungsgrundsätze sollen in diesem Sinne die Führungskräfte stärken, motivieren, die kollegiale Zusammenarbeit stärken und eine einheitliche Grundlage für das gewünschte Führungsverhalten schaffen. Durch die konstruktive Erörterung zur Entwicklung der Führungsgrundsätze und die anschließende Formulierung wird ein neues Bewusstsein der Führungsaufgabe bei den Führungskräften in Gang gesetzt. Die Führungsgrundsätze bilden den Startpunkt für die Gestaltung der Anforderungsprofile (erforderliche Kernkompetenzen einer Führungskraft) und damit der Führungskräfte-Entwicklung als Teil des Personalentwicklungskonzepts.

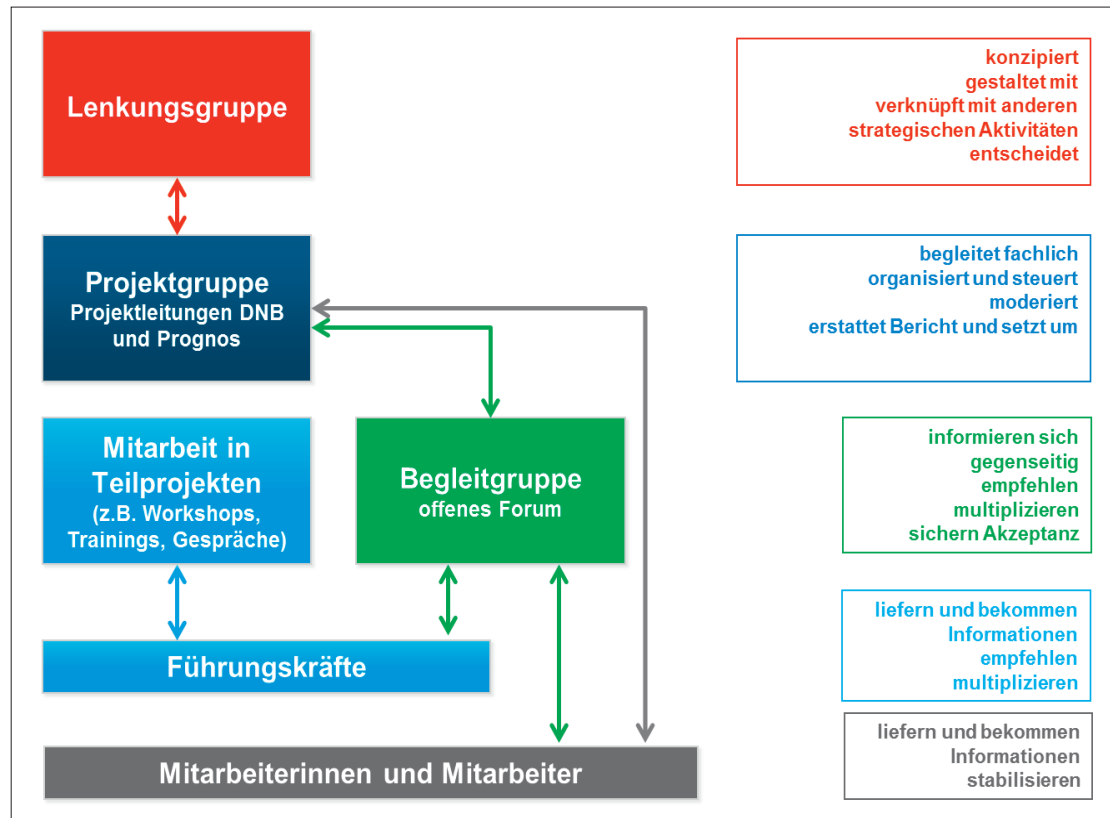
Weitere
Teilprojekte

Im zweiten Projektjahr werden weitere Teilprojekte initiiert, die die Organisationsentwicklung der Deutschen Nationalbibliothek begleiten, beispielsweise die Einführung von Zielvereinbarungen.

Projektstruktur Auftakt

Die Projektstruktur von Auftakt besteht aus Lenkungsgruppe, Projektgruppe und Begleitgruppe.

- Lenkungsgruppe: Steuerungsgremium, zusammengesetzt aus der obersten Führungsebene der Deutschen Nationalbibliothek sowie dem Vorsitzenden des Gesamtpersonalrats und der Gleichstellungsbeauftragten.
- Projektgruppe: steuert das Gesamtprojekt operativ und arbeitet als Schnittstelle zwischen Lenkungsgruppe, Teilprojekten, Begleitgruppe und Beratern. Die Projektgruppe besteht aus drei Mitarbeitenden aus den Bereichen Organisation und Controlling sowie Marketing und Kommunikation.
- Begleitgruppe: kollegiales Beratungsgremium für den Fortschritt im Projekt. Zwischenergebnisse des Projekts werden der Begleitgruppe vorgestellt und im »Gegenstrom-Prinzip« von dieser kritisch betrachtet, sie gibt Empfehlungen an die Teilprojektleitungen und an die Lenkungsgruppe. Die Begleitgruppe wird bei Bedarf einberufen und setzt sich jedes Mal neu zusammen: 26 Mitarbei-



Projektstruktur

tende, beide Standorte sind paritätisch vertreten, je fünf Führungskräfte und acht Mitarbeitende. Die zu jedem Thema neu zusammengesetzte Begleitgruppe sichert eine breite Beteiligungsmöglichkeit.

Systemische
Beratung

Nach einer europaweiten Ausschreibung hat sich die Deutsche Nationalbibliothek Ende März 2014 für das Beratungsunternehmen Prognos AG entschieden, das die Organisationsentwicklung für zunächst zwei Jahre durch systemische Beratung

begleitet wird. Die Deutsche Nationalbibliothek verspricht sich von dem systemischen Ansatz mehr Nachhaltigkeit und damit Erfolg bei der Umsetzung, da keine fertigen Rezepte geliefert, sondern eigene entwickelt werden. Ein halbes Jahr nach Projektbeginn ist mit der Einführung der neuen Organisationsstruktur zum 1. Oktober 2014 der Auftakt zur Organisationsentwicklung gemacht, das Veränderungsmanagement zur Umsetzung der neuen Struktur kann nun beginnen.

Anmerkungen

1 Neues Organigramm der Deutschen Nationalbibliothek seit 1. Oktober 2014: <www.dnb.de/organigramm>

2 vgl. Woldering, Britta: Ein Blick zurück und zwei nach vorn: Das Mitarbeitertreffen mit Zukunftscafé der Deutschen Nationalbibliothek. In: Dialog mit Bibliotheken 25 (2013) 1, S. 9–13

3 Online-Version der Strategischen Prioritäten 2013 – 2016: <<http://d-nb.info/1050432266/34>>