Britta Woldering

Gelungener Auftakt

Zwei Jahre Organisationsentwicklung in der Deutschen Nationalbibliothek

Die Etablierung hausübergreifender Leitungen der Kern- und Querschnittsaufgaben nach dem Prinzip »ein Thema – eine Verantwortung« und die Evaluation der neuen Organisationsstruktur nach einem Jahr, die Erarbeitung von Führungsgrundsätzen, ein dreitägiges Seminar »Führung und Wandel« für alle rund 80 Führungskräfte, ein Coaching-Angebot für die oberste Führungsebene, die Entwicklung des Strategischen Kompass 2025, die Zusammenstellung eines Methodenkoffers für Instrumente der Steuerung, Begleitgruppen und andere Formen der Einbindung und Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – zwei Jahre extern begleitetes Organisationsentwicklungsprojekt »Auftakt« liegen hinter der Deutschen Nationalbibliothek, Anlass genug, eine Zwischenbilanz zu ziehen.

Was ist Organisationsentwicklung?

Organisationsentwicklung ist die »Strategie des geplanten und systematischen Wandels, der durch die Beeinflussung der Organisationsstruktur, Unternehmenskultur und individuellem Verhalten zustande kommt, und zwar unter größtmöglicher Beteiligung der betroffenen Arbeitnehmer. Zielsetzung ist einerseits, der Leistungsfähigkeit der Organisation, und andererseits der Entfaltung der einzelnen Organisationsmitglieder zu dienen. Die gewählte ganzheitliche Perspektive berücksichtigt die Wechselwirkungen zwischen Individuen, Gruppen, Organisationen, Technologie, Umwelt, Zeit sowie die Kommunikationsmuster, Wertestrukturen, Machtkonstellationen et cetera, die in der jeweiligen Organisation real existieren.«[1] Die Deutsche Nationalbibliothek ist kontinuierlich mit Veränderungen der Rahmenbedingungen konfrontiert, in welchen sie agiert. Das Wechselspiel zwischen Veränderung der Informations-, Publikations- und Medienwelt und Anpassung der Methoden, Prozesse und Dienstleistungen ist somit nicht an sich etwas Neues, wohl aber die Erkenntnis, dass es neben den fachlich-inhaltlichen Anpassungen an Veränderungen auch solche struktureller und kultureller Art braucht, um die wachsenden Aufgaben zu erfüllen und die Ziele zu erreichen. Diese Veränderungen sind langwierig, nicht immer sofort sichtbar und dennoch aufwändig und nicht minder anstrengend als fachlich-inhaltliche Neuerungen und Kurswechsel. Deshalb hat sich die Deutsche Nationalbibliothek Anfang 2014 für einen extern begleiteten Organisationsentwicklungsprozess entschieden, der in Form eines Projektes mit Namen »Auftakt« durchgeführt wird und auf zweieinhalb Jahre angelegt ist. Nach einer europaweiten Ausschreibung und einem mehrstufigen Auswahl- und Vergabeverfahren erhielt die Prognos AG den Zuschlag für eine systemische Beratung.[2]

Ziele von Auftakt

Für das Organisationsentwicklungsprojekt Auftakt wurden folgende Ziele definiert:

- die strategischen Ziele 2013 – 2016 der Deutschen Nationalbibliothek zu erreichen;
- die Führungskräfte zu befähigen, kontinuierliche Veränderungsprozesse in ihren Verantwortungsbereichen zu initiieren und zu begleiten;
- die Beschäftigten aktiv und kreativ an dem Veränderungsprozess zu beteiligen;
- Führungsgrundsätze zu erarbeiten und zu implementieren;
- hausübergreifende Leitungen der Kern- und Querschnittsaufgaben zu etablieren.[3]

Ein deutlicher Schwerpunkt der Organisationsentwicklung der Deutschen Nationalbibliothek liegt auf der Unterstützung und Stärkung der rund 80 Führungskräfte. Warum? Weil Führungskräfte das Rückgrat einer Organisation bilden. Ihr Auftrag ist es, dafür zu sorgen, dass die Aufgaben erfüllt und die Ziele erreicht werden, »smarte« Ziele[4] überhaupt zu entwickeln und auf Veränderungen zeitnah und kompetent zu reagieren, sowie die Veränderungen zu managen. Hierfür sind neben einer passenden Führungsstruktur Bewusstsein und Re-

flexion der Führungsrolle und des Führungsverhaltens notwendig sowie Kenntnis und gegebenenfalls auch Erweiterung einer Auswahl von Steuerungs- und Führungsinstrumenten.

Neue Organisationsstruktur

Um den gesetzlichen Auftrag der Deutschen Nationalbibliothek besser zu erfüllen und die daraus abgeleiteten strategischen Ziele 2013 – 2016 zu erreichen, hat sich die Deutsche Nationalbibliothek zum 1. Oktober 2014 eine neue Organisationsstruktur gegeben. Mit der Etablierung des Prinzips »ein Thema – eine Verantwortung« werden bisher in Ressorts gebündelte Themen nun abteilungs- und standortübergreifend in Fachbereichen verantwortet. Abteilungen als Teile von Fachbereichen sind ebenso übergreifend organisiert und geführt. Damit ist mit jedem Thema eine nicht nur fachlich, sondern auch personalverantwortliche Person verbunden, von innen und außen erkennbar und verbindlich ansprechbar. Ziel dieses Leitprinzips ist es, zusammengehörende Themenfelder gemeinsam weiterzuentwickeln, Ziele und – wo sinnvoll – Geschäftsgänge zu vereinheitlichen sowie durch klare Zuständigkeit und Verantwortung Entscheidungswege zu verkürzen und damit eine höhere Reaktionsfähigkeit zu erreichen.

Ein Jahr nach Einführung der neuen Organisationsstruktur führte die Projektgruppe Auftakt eine Evaluation durch, in welcher sie prüfte, ob die oben genannten Ziele erreicht wurden, ob sich die Änderungen bewährt haben, wo Nachsteuerungsbedarf besteht und welche Erkenntnisse für künftige Weiterentwicklungen der Organisationsstruktur gewonnen werden können. Die Projektgruppe nahm die Evaluation in Form von Interviews und Workshops getrennt nach Leitungsebenen vor, da die verschiedenen Ebenen in unterschiedlicher Weise von den Änderungen betroffen sind und die Erfahrungen entsprechend verschieden sind.

Evaluation

Die Mitarbeitenden wurden durch das Angebot so genannter »Auftakt-Räume« an je zwei halben Tagen an beiden Standorten beteiligt: Für insgesamt je 16 Stunden waren an beiden Standorten als offenes Angebot Räume eingerichtet, in welchen die Evaluationsthemen an Metaplanwänden zur Diskussion und Kommentierung und die Projektleitung Auftakt für Fragen, Erläuterungen und auch für Diskussionen zur Verfügung standen.

An der Evaluation nahmen insgesamt 122 Personen teil, also rund 19 Prozent der Beschäftigten.

Die Leitfragen in den Interviews und Workshops befassten sich mit dem Leitmotiv »ein Thema – eine Verantwortung« und dem Ziel des einheitlichen Agierens für zusammengehörende Themenfelder, mit dem standortübergreifenden Führen und Arbeiten, das durch die neue Struktur auf der oberen Leitungsebene ausgeweitet wurde, und den entsprechenden Besprechungsstrukturen sowie mit den Themenkomplexen Verantwortung der Leitungsebenen, Entscheidungswege und -geschwindigkeit und mit Führung allgemein. Themen waren natürlich auch die Organisationsstruktur als solche, der Zuschnitt und die Zuordnung der einzelnen Organisationseinheiten, die Kommunikation und Kommunikationsformate sowie der Prozess der Einführung der neuen Organisationsstruktur.

Die Evaluation hat wertvolle Erkenntnisse und Hinweise auf Nachsteuerungsbedarf gebracht, die nun von der Deutschen Nationalbibliothek auf allen Ebenen aufgegriffen und weiter bearbeitet werden. Ganz grundsätzlich ist die Erkenntnis, dass vieles mehr Zeit braucht (als erwartet) und dies bei der Rückschau nach einem Jahr mit einbezogen werden muss. Die Evaluationsergebnisse in aller Kürze:

Evaluationsergebnisse

- Das Leitmotiv »ein Thema – eine Verantwortung« wird als gut empfunden, wenn es auch noch nicht durchgehend umgesetzt ist.
- Einheitliches Agieren für zusammengehörende Themenfelder wird ebenfalls als gut empfunden, wobei gewünscht wurde, dass zwar einheitliche Ziele gesetzt werden, aber die Wege dorthin durchaus unterschiedlich sein können.
- Standortübergreifendes Führen ist zur Umsetzung des Leitmotivs prinzipiell gut, aber für alle Seiten ungewohnt, hatten bislang doch fast alle Führungskräfte nur eine lokale Personalverantwortung und waren somit für ihre Mitarbeitenden vor Ort verfügbar. Es besteht Klärungsbedarf: Was sind die Erwartungen an

standortübergreifend Führende? Wie wichtig ist Präsenz? Wie kann Präsenz anders ausgeglichen werden, etwa durch eine starke Stellvertretung am anderen Standort?

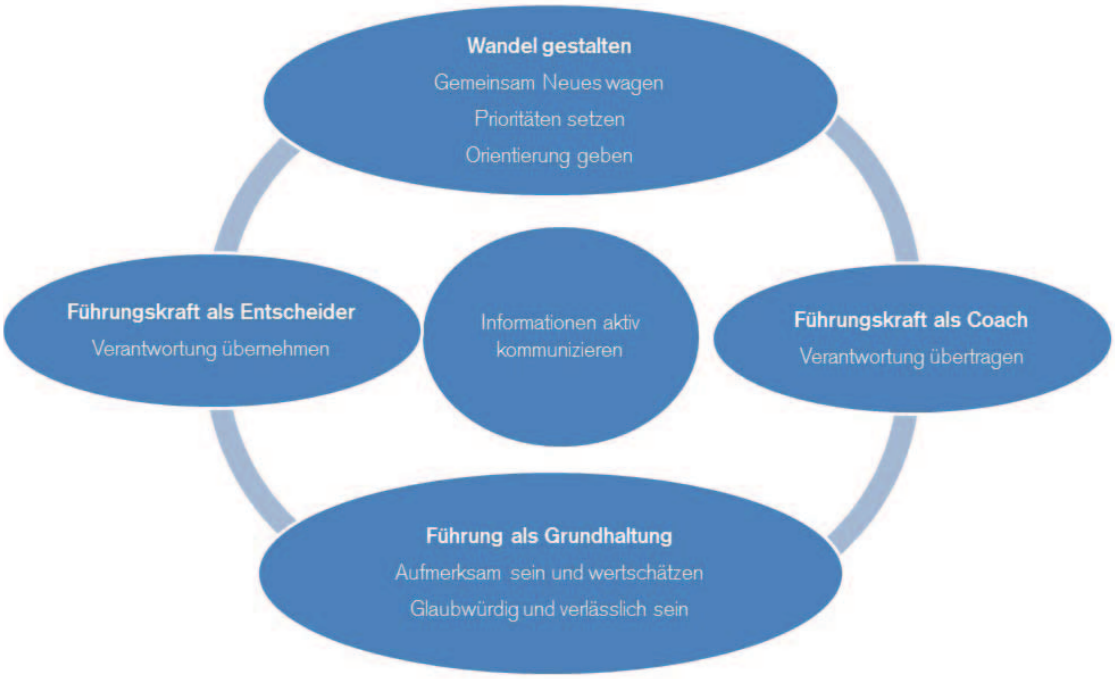
- Standortübergreifendes Arbeiten ist ebenfalls ungewohnt, doch die Einschätzung ist, dass es nach einer Eingewöhnungsphase und einem gewissen »Erstaufwand« nicht nur machbar, sondern auch hilfreich für das einheitliche Agieren ist. Essenziell hierfür ist unter anderem eine gute technische Ausstattung.
- Besprechungsstrukturen müssen immer wieder kritisch überprüft werden, um zu entscheiden, welche Runde wofür notwendig ist und welchen Auftrag hat (Information – Beratung – Erarbeitung – Entscheidung). Standortübergreifende Besprechungen haben ihre Eigenheiten und Grenzen, Abteilungsversammlungen per Videokonferenz sind mindestens ungewohnt. Unabhängig von der neuen Organisationsstruktur und standortübergreifendem Führen und Arbeiten kamen bei der Gelegenheit der Evaluation auch generell der Wunsch nach mehr Freiräumen zum Ausdruck, nach Zeit und »Luft« zum Denken und ins Unreine Diskutieren.
- Als Schwerpunkt kristallisierte sich in allen Interviewrunden und Workshops das Thema Entscheidungswege und Entscheidungskompetenz heraus: Das erklärte Ziel der Neuorganisation, durch klare Verantwortung und Zuständigkeit sowie einheitliches Agieren die Entscheidungswege zu verkürzen und die Reaktionsgeschwindigkeit zu erhöhen, ist bislang nicht erreicht worden, und das wird sehr kritisch gesehen. Dafür gibt es verschiedene Gründe, denen die Deutsche Nationalbibliothek nachgehen muss, handelt es sich hierbei doch um einen wesentlichen Faktor für die tägliche Arbeit und nicht zuletzt für die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten.
- Ein Thema in den Evaluationsergebnissen war außerdem die Frage nach den nächsten Schritten: Wie weit soll das Leitmotiv »ein Thema – eine Verantwortung« weiter umgesetzt werden? Soll es künftig auch für weitere Leitungsebenen gelten? Ist das an jeder Stelle sinnvoll oder für jeden Fachbereich unterschiedlich zu bewerten? Die überwiegende Einschätzung der Beschäftigten ist, dass die unterste Leitungsebene nicht standortübergreifend führen sollte, sondern dass es dort Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner vor Ort braucht.
- Der Bereich Kommunikation wurde in der Evaluation aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet und kommentiert. Zum einen hinsichtlich der Informationsflüsse in der neuen Organisationsstruktur, die – wie auch die Besprechungsstrukturen – immer wieder kritisch überdacht und angepasst werden müssen. Im gesamten Projekt Auftakt wurden Formate der Mitwirkung und Beteiligung ausprobiert, die gut angenommen wurden: Begleitgruppen[5] zur kritischen Betrachtung und Hinterfragung von Zwischenergebnissen oder auch die über die Leitungsebenen kaskadierende Einbindung aller Mitarbeitenden bei der Erarbeitung der künftigen strategischen Ausrichtung der Deutschen Nationalbibliothek. Mitwirkung und Beteiligung kostet Zeit, aber zahlt sich aus. Nicht nur Informationen zu lesen, sondern über Themen zu sprechen, die Möglichkeit zu haben, Fragen zu stellen, und die Notwendigkeit, auf Fragen zu antworten, dient dem beiderseitigen Verstehen und der Schärfung des jeweiligen Themas. Es wird immer wieder deutlich, dass die Planung der Kommunikation mindestens so wichtig ist wie die fachliche Planung: Sie ist Teil der Führungsaufgabe und muss in der Planung wie in der Durchführung mit ausreichend Zeit berücksichtigt werden.

Führung und Führungsgrundsätze

Führungsgrundsätze

Betrachtet man die Evaluationsergebnisse, wird deutlich, warum ein Schwerpunkt beim Organisationsentwicklungsprojekt Auftakt auf den Führungskräften und ihrem Rollenverständnis und Führungshandeln liegt. Eine Organisationsstruktur ist nur so gut, wie sie von ihren Trägern ausgefüllt und gelebt wird.

Als Teilprojekt von Auftakt entwickelte eine Gruppe von Mitarbeitenden mit breiter Beteiligung von Kolleginnen und Kollegen die Führungsgrundsätze der Deutschen Nationalbibliothek. Sie sollen als Leitlinien für das Führungsverständnis und das Führungsverhalten innerhalb der Deutschen Nationalbibliothek dienen: als Orientierungshilfe für die



Die acht Führungsgrundsätze der Deutschen Nationalbibliothek

Führungskräfte selbst und als Hilfsmittel bei der Auswahl, Beurteilung und Entwicklung von Führungskräften.

Für viele Kolleginnen und Kollegen sind die Führungsgrundsätze ein gutes Ergebnis. Verblüffend war die Erkenntnis, dass im Ergebnis keine Führungsgrundsätze entstanden sind, die klar erkennbar auf die Deutsche Nationalbibliothek gemünzt sind, bis hin zum Kommentar: »Das hätte ich Ihnen viel schneller ergoogelt!« Das verkennt jedoch zweierlei: Führung ist gewissermaßen universell – worin soll sich das Führungsverständnis der Deutschen Nationalbibliothek von anderen Bibliotheken, anderen Kultureinrichtungen, anderen öffentlichen Einrichtungen oder auch Konzernen unterscheiden? Zum anderen kann es bei der Erstellung von Führungsgrundsätzen nicht primär um das schnelle Herunterschreiben irgendwelcher Leitsätze gehen – gerade das eigenständige Aufstellen der Grundsätze ist Teil der Reflexion über das eigene und das gewünschte Führungshandeln, mithin schon der erste Schritt zur Umsetzung. Die Diskussionen in verschiedenen Gruppen darüber, was erwünscht ist und was nicht, wie die Grundsätze mit Leben zu erfüllen sind, was überhaupt genau darunter verstanden wird, das Ringen um Formulierungen und nicht zuletzt die nicht triviale Diskussion darüber, ob die Grundsätze in der Ich- oder der Wir-Form formuliert sein sollten, ist beinahe schon wichtiger als die gedruckte Broschüre, die als greifbares Ergebnis entstanden ist.

In diesem Sinne herrscht Einigkeit darüber, dass es mit dem Druck der Broschüre nicht getan ist, sondern dass die Führungsgrundsätze immer wieder als Orientierung zur Reflexion dienen sollten. Entsprechend schwierig ist es, sie konkret zu verankern oder »umzusetzen«. Mögliche Ankerpunkte sind die Jahresgespräche, Auswahlverfahren für Führungspositionen, die nächste Mitarbeiterbefragung, der Umgang mit Konflikten, die Fortbildungen für Führungskräfte oder auch der Austausch von Führungskräften untereinander.

Workshop Führung und Wandel

Auf der Basis der Führungsgrundsätze konzipierten die Berater der Prognos AG einen insgesamt dreitägigen Workshop unter dem Thema »Führung und Wandel«, an welchem alle rund 80 Führungskräfte der Deutschen Nationalbibliothek teilnahmen.

Neben dem fachlichen Input zu den Themenblöcken »Führungskraft als Coach« und »Führungskraft als Entscheider« und dem Bearbeiten eigener Führungsthemen empfanden die Seminarteilnehmerinnen und -teilnehmer den fachbereichs- und abteilungsübergreifenden Austausch zu Führungsthemen als so erkenntnisreich und berei-

chernd, dass eine Kollegin und ein Kollege die Idee entwickelten, diesen Austausch unter Führungskräften der Deutschen Nationalbibliothek selbst zu organisieren. Sie riefen eine Initiative unter dem Namen »Führungskräfte im Dialog« ins Leben. Das Prinzip ist einfach: Für »Führungskräfte im Dialog« wurde eine interne Mailingliste eingerichtet, die jede interessierte Führungskraft abonnieren kann. Darüber erfolgen Einladungen zu etwa einstündigen Treffen zu einem Thema, das eine Führungskraft besonders interessiert und über das sie in Austausch treten möchte. Sie organisiert den Raum und gegebenenfalls Workshop-Material und führt in das Thema und ihr Anliegen ein. Bei den ersten Treffen an jedem Standort wurde eine Liste möglicher Themen erstellt, derer sich interessierte Führungskräfte für ein Treffen annehmen können. Der Bedarf ist groß: Die Liste umfasst mehr als 40 Themen. Bislang haben insgesamt zehn Treffen stattgefunden. Diese Initiative ist eine sehr gute Möglichkeit für Führungskräfte, sich selbst zu organisieren und ihre Interessen selbst in die Hand zu nehmen. Fortbildungen ersetzt das nicht, aber kann in vielen Alltagssituationen schnell und unkompliziert weiterhelfen und das im Haus vorhandene Wissen aktivieren.

Instrumente der Steuerung

Neben Führungsgrundsätzen als Orientierung, Fortbildungen zu Führungsrolle und Führungsverhalten und Erfahrungsaustausch untereinander, brauchen Führungskräfte aber auch handfeste Instrumentarien und Methoden zum Führen und Steuern. Diesem Bereich widmet sich das Teilprojekt »Instrumente der Steuerung« von Auftakt, das Ende 2015 gestartet ist. In dem Teilprojekt werden Steuerungsinstrumente gesammelt und dokumentiert, die entweder in der Deutschen Nationalbibliothek bereits zum Einsatz kommen oder bekannt sind, wenn sie auch nicht genutzt werden. Außerdem werden Problemstellungen aus dem Führungsalltag zusammengetragen, zu deren Lösung noch Instrumentarien oder Methoden benötigt werden. Insgesamt soll das Teilprojekt in der Zusammenstellung eines »Methodenkoffers für Führungskräfte« münden, der allen möglichst mit versierten Ansprechpartnerinnen oder -partnern für die einzelnen Methoden zur Verfügung gestellt wird.

Fazit und Ausblick

Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprojekts Auftakt der Deutschen Nationalbibliothek ist in den vergangenen knapp zwei Jahren viel auf den Weg gebracht worden. Die Ziele von Auftakt sind weitgehend erreicht worden, wobei klar ist, dass die Befähigung von Führungskräften und die aktive Einbindung von Mitarbeitenden ein andauernder Prozess ist und nie als abgeschlossen gelten kann. Die neue Organisationsstruktur wird mehr und mehr gelebt, kleinere Korrekturen wurden und werden noch vorgenommen und die nächsten Schritte angegangen. Das Leitmotiv »ein Thema – eine Verantwortung« hat sich bewährt, bedarf aber ebenfalls einiger Präzisierungen (Was ist »ein Thema«? Was bedeutet Verantwortung konkret?) und Anpassungen in der Ausgestaltung. Das Bewusstsein für die Bedeutung von Führung ist in der Deutschen Nationalbibliothek geschärft und die Führungsgrundsätze werden mit Seminaren und Workshops zu Führungsrolle und Führungsinstrumentarien unterfüttert. Durch die Evaluation der neuen Organisationsstruktur sind außerdem klare Handlungsfelder benannt, die ebenfalls viel mit Führung zu tun haben und in den nächsten Wochen und Monaten Schritt für Schritt angegangen werden. Neue Kommunikationsformate wurden ausprobiert und für gut befunden und müssen nun Eingang in die alltäglichen Kommunikationsinstrumentarien finden. Es gibt zwar immer wieder kritische Stimmen, die meinen, es habe sich nichts verändert oder die Dinge veränderten sich nicht schnell genug, aber dennoch: Der Auftakt zur Organisationsentwicklung, zum geplanten und systematischen Wandel durch Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Organisationskultur und des individuellen Verhaltens hat stattgefunden. Nun gilt es, ihn fortzuführen, zu üben und zu leben.

Anmerkungen

1 Definition nach: Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Organisationsentwicklung, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/2479/organisationsentwicklung-v8.html>

2 Zum Beratungsansatz und vergleichbaren Entwicklungen in anderen öffentlichen Einrichtungen siehe das nachfolgende Interview.

3 Siehe Beitrag im Dialog mit Bibliotheken 2015/1, S. 4–5, <http://d-nb.info/1077226322/34>

4 »Smarte« Ziele: S = Specific (spezifisch), M = Measurable (messbar), A = Achievable (erreichbar), R = Realistic (realistisch), T = Time framed (mit klarem Zeitrahmen)

5 Begleitgruppe: Kollegiales Beratungsgremium für den Fortschritt im Projekt. Aufgaben: Zwischenergebnisse des laufenden Organisationsentwicklungsprojekts Auftakt in einer Art »Gegenstromprinzip« kritisch zu betrachten und zu hinterfragen, soll Reaktionen und Einschätzungen der Beschäftigten widerspiegeln und dadurch sicherstellen, dass die einzelnen Module für alle Bereiche der Deutschen Nationalbibliothek relevant und praktikabel sind und dass die Ergebnisse in der Breite akzeptiert werden, außerdem Erarbeitung von Empfehlungen, wobei die Entscheidungen über den Grad der Aufnahme der Empfehlungen der Begleitgruppe die Teilprojektleitung in Absprache mit der Lenkungsgruppe trifft.