
Auftakt zur Organisationsentwicklung der Deutschen Nationalbibliothek*

Britta Woldering, Deutsche Nationalbibliothek

Jürgen Bley, Deutsche Nationalbibliothek

Zusammenfassung:

Die Deutsche Nationalbibliothek (DNB) hat zum 1. Oktober 2014 eine neue Organisationsstruktur eingeführt, die eine konsequent standortübergreifende Führungsstruktur etabliert. Die Reorganisation ist ein weiterer Schritt im Wechselspiel zwischen Veränderung der Umwelt und Anpassung der Methoden, Prozesse und Dienstleistungen der Deutschen Nationalbibliothek. Die Einführung der neuen Organisationsstruktur ist das erste Teilprojekt im Rahmen des zweijährigen Organisationsentwicklungsprojekts „Auftakt“. Weitere Teilprojekte sind die Entwicklung von Führungsgrundsätzen, die Einführung von Zielvereinbarungen und generell von Veränderungsmanagement. Das Projekt wird durch eine externe systemische Beratung unterstützt.

Summary:

The German National Library (DNB) introduced a new organisational structure on 1 October 2014 which imposes a single management structure on both sites. The reorganisation represents a further step in the efforts to reconcile the changing environment within which the library operates with the need to adapt its methods, processes and services. The introduction of the new organisational structure represents the first stage in the two-year “Auftakt” organisational development project. Further aspects of the project include the development of management principles, the introduction of target agreements and change management in general. The project is being supported by external systemic consultants.

Zitierfähiger Link (DOI): [10.5282/o-bib/2014H1S146-151](https://doi.org/10.5282/o-bib/2014H1S146-151)

Autorenidentifikation: Bley, Jürgen: GND 1060990660

Zum 1. Oktober 2014 wurde für die Deutsche Nationalbibliothek (DNB) 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 wurde mit dem Ziel eingeführt, die Themen der DNB in klarer Zuständigkeit und Verantwortung anzugehen, für jedes Kernthema einheitlich zu agieren, Entscheidungswege zu klären und damit auch die Reaktionsfähigkeit zu erhöhen.

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

* Der Beitrag ist bereits veröffentlicht worden in: *Dialog mit Bibliotheken* 2014/2, S. 4-8.

1 Neues Organigramm der Deutschen Nationalbibliothek seit 1. Oktober 2014: http://www.dnb.de/DE/Wir/Organisationsuebersicht/organisationsuebersicht_node.html

Was hat die DNB zu dieser Weiterentwicklung ihrer Organisationsstruktur bewogen?

1. Motivation zur Veränderung

Die Informations-, Publikations- und Medienwelt, deren Teil die DNB ist, steht in einem ständigen Wandel. Die DNB hat sich stets mit diesen veränderten Rahmenbedingungen auseinandergesetzt und sich kontinuierlich weiterentwickelt. Insofern ist der nun begonnene Veränderungsprozess an sich nichts Neues, sondern eine weitere Stufe im Wechselspiel zwischen Veränderung der Umwelt und Anpassung der Methoden, Prozesse und Dienstleistungen. Was die DNB 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 bzw. 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 DNB mit ihren beiden Standorten in Leipzig und Frankfurt am Main und die finanziellen Möglichkeiten.

Mengenbewältigung

Die DNB hat einen jährlichen Zugang von rund einer Million Medieneinheiten, davon etwa 570000 physische Einheiten. Das sind 3850 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 DNB 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.

Neue Medien = neue Verfahren = neue Organisationsform?

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 DNB wurden zum Teil neue, von den etablierten Geschäftsgängen getrennte Einheiten 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 DNB 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 DNB seit Jahren kontinuierlich beschäftigt.

Geändertes Nutzerverhalten, geänderte Nutzererwartungen

Eine weitere Veränderung der Umwelt, in welcher die DNB 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 und 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.

Stimmen der Mitarbeitenden

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 strategischen Ausrichtung und Ziele der DNB, nach klareren Entscheidungswegen, besserer Information zu personellen und organisatorischen Veränderungen und Verbesserung des Führungsverhaltens.

Das Zukunftscafé,² das die DNB 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 DNB 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

Organisationsstruktur – ein Haus, zwei Standorte

Die Organisationsstruktur der DNB spiegelte bislang in großen Bereichen die beiden Standorte. Die organisatorische Doppelung von Kernbereichen und damit Zuständigkeiten an beiden Standorten

2 Woldering, Britta: Ein Blick zurück und zwei nach vorn: Das Mitarbeitertreffen mit Zukunftscafé der Deutschen Nationalbibliothek. In: Dialog 25,1 (2013), S. 9-13. http://www.dnb.de/SharedDocs/Downloads/DE/DNB/service/dialog-2013volltext.pdf?__blob=publicationFile

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

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 wurde 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.

2. Auftakt zur Veränderung

Die verschiedenen Anläufe, die die DNB unternommen hat, um zum einen dem Zusammenwachsen der beiden Standorte und zum anderen den neuen Anforderungen, dem erweiterten Sammelauftrag, dem geänderten Nutzerverhalten und 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 DNB 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 und sind eher Zeitverschwendung. Um Veränderungsmanagement wirklich einzuführen, zu etablieren und zu üben, braucht es Kontinuität, einen langen Atem und eine Unterstützung von außen, die immer wieder antreibt, Termine setzt und fordert.

Somit entschloss sich die DNB, 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 DNB hat den Namen „Auftakt“ bekommen: Auftakt zu

etwas Neuem. Im musikalischen Sinne ist die erste Note eines Auftakts unbetont, leicht – unter diesem Motto soll das Projekt stehen.

TP 1: Weiterentwicklung der Organisationsstruktur

Das erste Teilprojekt von „Auftakt“ ist die Weiterentwicklung der Organisationsstruktur. Hier wird eine 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 DNB, 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 DNB 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.

TP 2: Führungsgrundsätze

Teilprojekt 2 in „Auftakt“ wird sich der Erarbeitung von Führungsgrundsätzen für die DNB widmen. Einführung von Veränderungsmanagement und die zunehmende Verankerung standortübergreifender Führungsaufgaben sind der Anlass für die DNB, Grundsätze für die Anforderungen an die Führungskräfte 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 -verhalten innerhalb der DNB dienen und damit zum einen Orientierungshilfe für die Führungskräfte 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 und 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 DNB begleiten, beispielsweise die Einführung von Zielvereinbarungen.

Die Projektstruktur von „Auftakt“ besteht aus Lenkungsgruppe, Projektgruppe und Begleitgruppen.

- Lenkungsgruppe: Steuerungsgremium, zusammengesetzt aus der obersten Führungsebene der DNB 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 Mitarbeitende, beide Standorte sind paritätisch vertreten, je fünf Führungskräfte und acht Mitarbeitende. Die zu jedem Thema neu zusammengesetzte Begleitgruppe sichert eine breite Beteiligungsmöglichkeit.

Nach einer europaweiten Ausschreibung hat sich die DNB Ende März 2014 für das Beratungsunternehmen Prognos AG entschieden, das die Organisationsentwicklung für zunächst zwei Jahre durch systemische Beratung begleiten wird. Die DNB 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.

Literaturverzeichnis:

- Strategische Prioritäten 2013-2016. <http://d-nb.info/1050432266/34>
- Woldering, Britta: Ein Blick zurück und zwei nach vorn: Das Mitarbeitertreffen mit Zukunftscafé der Deutschen Nationalbibliothek. In: Dialog 25,1 (2013), S. 9-13.