

Meyer, Thorsten

**Book Chapter**

## Das Theorie-Praxis-Problem: Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement

*Suggested Citation:* Meyer, Thorsten (2013) : Das Theorie-Praxis-Problem: Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement, In: Kristin Futterlieb Ivo Vogel (Ed.): Neue Führungskräfte in Bibliotheken - Erfahrungsberichte aus der Praxis, ISBN 978-3-447-06876-5, Harrassowitz, Wiesbaden, pp. 117-128

This Version is available at:  
<http://hdl.handle.net/11108/107>

**Kontakt/Contact**

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics  
Düsternbrooker Weg 120  
24105 Kiel (Germany)  
E-Mail: [info@zbw.eu](mailto:info@zbw.eu)  
<http://zbw.eu/de/ueber-uns/profil/veroeffentlichungen-zbw/>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.*

*Sonderdruck aus*

# Neue Führungskräfte in Bibliotheken

Erfahrungsberichte aus der Praxis

Herausgegeben von  
Kristin Futterlieb und Ivo Vogel

2013

Harrassowitz Verlag · Wiesbaden

## Inhalt

Gabriele Beger Vorwort .....	7
Kristin Futterlieb / Ivo Vogel Neue Führungskräfte in Bibliotheken: Erfahrungsberichte aus der Praxis .....	13
Sabine Gehrlein Anspruch und Wirklichkeit – den eigenen Führungsstil entwickeln .....	19
Regina Goldschmitt Führung verändert .....	25
Timo Glaser Zwischen Führen und Geführtwerden .....	37
Linda Thomas Generationenwandel: Personalmanagement im Bibliothekswesen.....	51
Katharina Beberweil Leadership in-between: eine Reflexion über den Spagat zwischen Vorbildfunktion und Teamplayer-Dasein .....	61
Elke Roesner Organisations- und Personalentwicklung in der ZB MED verankern Oder: Was hat OE/PE mit Polarforschung gemeinsam?.....	67
Bernhard Mittermaier Die Implementierung eines Qualitätsmanagementsystems – Erfahrungen in einer Spezialbibliothek .....	79
Hans Georg Becker Die Abteilung Projektentwicklung an der Universitätsbibliothek Dortmund.....	93
Simon Xalter Nichts ist so konstant wie die Veränderung – Bibliotheksmanagement von Teilbibliotheken aus praktischer Sicht.....	103
Thorsten Meyer Das Theorie-Praxis-Problem – Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement .....	117

Gudrun Hoinkis “Funktioniert doch” – Veränderungsprozesse in der Dienstbibliothek des Geheimen Staatsarchivs PK.....	129
Elisabeth M. Edhofer Development: Sponsoring und Fundraising an der Österreichischen Nationalbibliothek .....	139
Eric Steinhauer „Jedem Menschen Recht getan, ist eine Kunst, die niemand kann.“ Den Erwerbungssetat einer Universitätsbibliothek verantworten .....	151
Anne Christensen Leitgedanke „Ermöglichen“: Herausforderungen in einer Benutzungsabteilung .	161
Ulrike Junger Aus zwei mach eins: wie aus zwei Sacherschließungsabteilungen die Abteilung Inhalterschließung der DNB wird .....	173
Andreas Lütjen „(...) ist zum nächstmöglichen Termin die Stelle eines Leiters/einer Leiterin der Zentralen Kirchlichen Bibliotheksstelle zu besetzen.“ .....	185
Kristin Futterlieb Zwischen Führungskraft und Embedded Librarian – Zur Rollenfindung im sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitut .....	203
Ivo Vogel Leitung eines Sondersammelgebietes / Fachinformationsdienstes – Herausforderung durch Anforderung.....	215
Anne Barckow Neu im Job – MARC 21 als Herausforderung und Chance .....	229
Anhang .....	245



# Das Theorie-Praxis-Problem – Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement

Thorsten Meyer



## 1 Einleitung

Ziel eines wirtschaftswissenschaftlichen, insbesondere eines betriebswirtschaftlichen Studiums ist es u. a., Grundlagen des Managements zu vermitteln, und die Studierenden auf zukünftige Führungsaufgaben in Unternehmen vorzubereiten. Ein solches Studium soll z. B. zur Personalführung, zur Optimierung von Organisationsstrukturen oder zur Budgetkontrolle befähigen. Da öffentliche Einrichtungen wie Bibliotheken in einigen grundlegenden Aspekten ebenfalls wie Unternehmen funktionieren, sollte das im Studium vermittelte Grundlagenwissen auch auf das Bibliotheksmanagement anwendbar sein. Lässt sich jedoch das theoretische Wissen über Führungshandeln in der Arbeitsrealität im Management einer Bibliothek umsetzen?

Dieser Beitrag geht den Chancen einer theoretischen Fundierung von Managementhandeln nach und zeigt diese beispielhaft an Hand eines Organisationsprozesses auf. Vor dem Hintergrund meiner Erfahrungen als Mitverantwortlicher eines Reorganisationsprozesses in einer Bibliothek soll verdeutlicht werden, in wieweit man im Praxishandeln tatsächlich von theoretischem Vorwissen profitieren kann und wo die Grenzen liegen.

Im Folgenden wird zunächst ein theoretisches Verständnis von Organisationsstrukturen skizziert und es wird dargestellt, welche grundlegenden Aspekte aus theoretischer Perspektive in Reorganisationsprozessen zu beachten sind.<sup>1</sup> Auf dieser Basis sollen im Anschluss allgemein-praktische Handlungsempfehlungen für einen Organisationsentwicklungsprozess in einer Bibliothek herausgearbeitet werden. Dafür wird der Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses – von der Planung über die Implementierung bis zur anschließenden Anwendungsphase – nachgezeichnet. Einschränkend ist dabei zu bemerken, dass die Praxis in jeder Bibliothek und in jedem Team anders aussieht, weshalb die beschriebenen Erfahrungen und Empfehlungen analog zum Lehrbuchwissen kaum eins zu eins in den jeweiligen Arbeitsalltag übertragbar sind.

## 2 Grundzüge eines betriebswirtschaftlichen Organisationsverständnisses

### 2.1 Begriffsbestimmungen

Der Begriff Organisation ist in der Theorie nicht einheitlich definiert. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Organisationen findet in unterschiedlichen Fachdisziplinen statt, bspw. in der Betriebswirtschaft, der Soziologie oder der Psychologie. Entsprechend vielfältig sind auch die dem Begriffsverständnis zugrunde liegenden Annahmen und die darauf aufbauenden Perspektiven auf Organisationen<sup>2</sup>.

Unabhängig von den unterschiedlichen Herangehensweisen an die Organisation lässt sich ein mit den verschiedenen Perspektiven vereinbares „Grundverständnis von Organisation“<sup>3</sup> herausarbeiten. Es beinhaltet drei Merkmale<sup>4</sup>, die auch auf Bibliotheken übertragen werden können. Erstens sind Organisationen demnach zielgerichtet. Das Organisieren von Tätigkeiten und Abläufen ist auf ein Ziel ausgerichtet wie die effiziente Erledigung von Aufgaben. Auch die Bibliothek als Institution hat ein Ziel, z. B. die optimale Informationsversorgung der Kundinnen und Kunden. Zweitens werden Organisationen als offene soziale Systeme charakterisiert. Die Beziehungen zu den Stakeholdern, wie Kundinnen und Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Lieferanten oder Geldgebern haben Auswirkungen auf die Organisation und das Organisieren. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Organisation haben individuelle Ziele und Vorstellungen, welche mit dem Organisationsziel in Einklang gebracht werden müssen. Auch das soziale System Bibliothek als Organisation umfasst diese Aspekte. Gleichzeitig hat eine Bibliothek vielfältige Interaktionen mit der Umwelt außerhalb des sozialen Systems Bibliothek.

---

1 Auf Grund der praktischen Ausrichtung des Kapitels wird im Folgenden auf einführende Literatur verwiesen. Dort finden sich Hinweise auf vertiefende Literatur und weiterführende Ansätze sowie die den präsentierten Ansätzen zugrunde liegende Primärquellen.

2 vgl. Wicher 2010, S. 23 ff.; Vahs 2009, S. 25 ff.

3 Vahs 2009, S. 11.

4 vgl. dazu Vahs 2009: 11ff.

Drittens schließlich weisen Organisationen eine formale Struktur auf. Eine Struktur definiert organisatorische Regeln und macht eine zielgerichtete Zusammenarbeit erst möglich. Eine Bibliothek kann nur funktionieren, wenn eine formale Struktur besteht, innerhalb derer die Aufgaben aller Beteiligten definiert sind und in Beziehung gesetzt werden.

Im Folgenden soll sich auf zwei Ansatzlinien beschränkt werden, die aus meiner Sicht wichtige theoretische Aspekte für einen Organisationsentwicklungsprozess in der Praxis beinhalten: der formal-hierarchische (betriebswirtschaftliche) und der personenbezogene (psychologisch-sozialwissenschaftliche) Ansatz.

## 2.2 Formal-hierarchische Ansätze

Den Ausgangspunkt der klassischen, formal-hierarchischen betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie bilden die formalen Aspekte von Organisation<sup>5</sup>. Das Ziel besteht darin, die formale und funktionale Struktur der Organisation herauszuarbeiten. Im Zentrum stehen die Strukturierung der funktionalen Arbeitsteilung und die Befehlsstrukturen. Man spricht von der Organisationsstruktur, auf deren Basis man Hierarchien im Rahmen einer Führungsstruktur festlegen kann sowie eine Kompetenzstruktur, die Verantwortlichkeiten für Aufgaben und Funktionen definiert.

### 2.2.1 Organisationsstruktur

In der betriebswirtschaftlichen Organisationstheorie unterscheidet man verschiedene Formen der Organisationsstruktur. Eine Organisation kann funktional organisiert sein<sup>6</sup>. Am Beispiel einer Bibliothek wäre dies eine Struktur mit Abteilungen für z. B. Katalogisierung, Benutzungsdienste, Dokumentenlieferung. Man kann eine Institution auch nach Sparten oder Produkten organisieren<sup>7</sup>. Würde man eine Spartenorganisation auf eine Bibliothek konsequent anwenden, müssten bspw. für den Betrieb eines Repositoriums sämtliche Tätigkeiten rund um die Akquise, Erschließung, Speicherung, den Vertrieb sowie den technischen Betrieb dieses Repositoriums in einer Organisationseinheit zusammengefasst werden. Aus der Praxisperspektive erscheint eine Spartenorganisation auf Bibliotheken nur unzulänglich anwendbar zu sein. Zu komplex sind bspw. die Regeln und Rahmenbedingungen für die qualitativ hochwertige Generierung von Metadaten, als dass diese Tätigkeit unverbunden in verschiedenen Abteilungen erfolgen sollte. Nichtsdestotrotz lassen sich durchaus bestimmte produktspezifische Tätigkeiten zusammenlegen, vor allem, um die jeweilige Kundengruppe besser zu bedienen.

---

5 vgl. Vahs 2009, S. 27 ff.; Wicher 2010, S. 23.

6 vgl. Wicher 2010, S. 35.

7 vgl. ebd., S. 36f.



### 2.2.2 Führungsstruktur

Die Gestaltung der Führungsstruktur erfolgt in der Regel über Linien, die eine hierarchische Beziehung zwischen den Organisationseinheiten beschreiben<sup>8</sup>. Typisch sind hierarchische Liniensysteme, bei denen eine Einheit entweder von einer übergeordneten Instanz Weisungen erhalten kann oder von mehreren Vorgesetzten angewiesen wird. Die Linien verdeutlichen den Anordnungsweg von oben nach unten. Unterschieden werden Einlinien-, Mehrlinien-, Stablinien- und Matrixsystem.

Beim Einliniensystem erhält eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter ausschließlich von der ihr oder ihm direkt vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen. Die Hierarchieebenen können nicht übersprungen werden, d. h. alles läuft jeweils über die direkten Vorgesetzten. Damit bekommen diese zwar alle Informationen aller untergeordneten Einheiten, gleichzeitig ist das System sehr starr und unflexibel, denn letztlich läuft alles über die Bibliotheksleitung<sup>9</sup>.

Zum Stabliniensystem wird ein Einliniensystem, wenn für bestimmte inhaltliche Aufgaben eine Stabstelle einrichtet wird (vgl. Vahs 2009, S. 112). Klassische Aufgaben von Stabstellen sind Marketing oder Personalentwicklung. Ist die Stabstelle nicht nur der Leitung zugeordnet, sondern erfüllt auch noch Aufgaben für nachgeordnete Ebenen, so spricht man von einem Zentralstab. Dies lässt sich am Beispiel des Marketings verdeutlichen: Einerseits ist das strategische Marketing die Aufgabe auf oberster Ebene. Andererseits sind Marketingmaßnahmen für bestimmte Produkte oder Dienstleistungen eher auf einer nachgeordneten Ebene angesiedelt. (vgl. Vahs 2009, S. 112ff.; Wicher 2010, S. 81f. und Remer/Hucke 2007, S. 116ff. für eine umfangreichere Beschreibung der Vor- und Nachteile).

Das Mehrliniensystem wird auch als „Prinzip des kürzesten Weges“ (Vahs 2009, S. 112) bezeichnet. Im Vordergrund steht die Fachkompetenz des jeweiligen Vorgesetzten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mehreren übergeordneten Leitungsstellen zugeordnet, die sich in ihren inhaltlichen Aufgaben spezialisieren. Mit dem Mehrliniensystem soll dem Problem der Starrheit von Entscheidungsvorgängen entgegengewirkt werden (vgl. Vahs 2009, S. 112.; Wicher 2010 S. 79 f. und Remer/Hucke 2007, S. 118f. für eine umfangreichere Beschreibung der Vor- und Nachteile).

Mit der Matrixorganisation soll den Problemen begegnet werden, die aus der Organisations- und Führungsstruktur in den stark hierarchischen Formen resultieren<sup>10</sup>. Dabei sind die Leitungsfunktionen verteilt, meist bestehen gleichzeitig eine funktionsorientierte und eine objektorientierte Leitungsfunktion<sup>11</sup>. So kann bspw. eine Abteilung Zeitschriften den Erwerb und die Katalogisierung von Zeitschriften übernehmen, gleichzeitig aber Weisungen vom Bestandsmanagement und vom Pro-

---

8 vgl. Vahs 2009, S. 110 ff.

9 vgl. Vahs 2009, S. 111f.; Wicher 2010, S. 77f. und Remer/Hucke 2007, S. 115f. für eine umfangreichere Beschreibung der Vor- und Nachteile.

10 vgl. Wicher 2010, S. 39ff.

11 vgl. Vahs 2010, S. 114.

duktmanagement erhalten. Hierbei steigen im Vergleich zu den anderen Organisations- bzw. Führungsstrukturen die Abstimmungsbedarfe.

### 2.2.3 Kompetenzstrukturen

Die Kompetenzstrukturen bilden die Rechte und Befugnisse ab, welche den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern allgemein sowie den Führungskräften in den unterschiedlichen Rollen übertragen werden<sup>12</sup>. Von Bedeutung sind dabei die Dezentralisierung oder Delegation von Befugnissen. In einer stark hierarchisch geprägten Einrichtung hat letztlich nur die oberste Ebene eine Leitungsfunktion, verfügt damit über Entscheidungsrechte und trägt die Verantwortung. Je mehr Verantwortung und Entscheidungskompetenzen delegiert werden, desto mehr Kolleginnen und Kollegen treffen Entscheidungen und übernehmen Verantwortung. Damit dies gelingen kann, müssen die Funktionsbeschreibungen (Rollenbeschreibungen) der Leitungsfunktionen auf den unterschiedlichen Ebenen klar definiert sein.

Die funktionsbezogene Organisation wird auch als Aufbauorganisation oder „organisatorische Hardware“<sup>13</sup> bezeichnet. Organisations- und Führungsstruktur werden in der Regel in einem Organigramm abgebildet. Dem gegenüber stellt die Ablauforganisation die „Programmierung“<sup>14</sup> oder organisatorische Software dar und ist auf die Prozesse und Abläufe innerhalb der Organisation gerichtet – zwischen verschiedenen Organisationseinheiten einerseits, innerhalb einzelner Organisationseinheiten andererseits. So kann etwa der Geschäftsgang eines Buches von der Erwerbung über Katalogisierung, Magazin und Ausleihe verschiedene Organisationseinheiten oder Abteilungen durchlaufen. Die Aufbauorganisation wird häufig auch mit der formalen Organisationsstruktur gleichgesetzt. Allerdings stellt meines Erachtens auch die Ablauforganisation einen Teil der formalen Organisationsstruktur dar, da auch Abläufe formal strukturiert werden.

## 2.3 Personenbezogene Ansätze

Im Gegensatz zur eher rationalen Strukturierung der Organisation anhand formaler und funktionaler Aspekte berücksichtigen die personenbezogenen Ansätze<sup>15</sup> „die organisatorische Relevanz psychologischer und sozialer Aspekte für die Effizienz der menschlichen Arbeitsleistung“<sup>16</sup>. Anders als in den formal-hierarchischen Ansätzen wird dabei berücksichtigt, dass Menschen in einer formalen Organisationsstruktur handeln. Die individuellen Ziele und persönlichen Beziehungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können alle formalen Strukturen konterkarieren, da sich ihr Verhalten nicht nur an Vorschriften ausrichtet. Persönliche Beziehungen formen eine informelle Organisation, die nicht mit der formalen Organisations-

---

12 vgl. Wicher 2010, S. 131.

13 Remer/Hucke 2007, S. 19.

14 ebd., S. 20.

15 vgl. Wicher 2010, S. 23f.; Vahs 2009, S. 34ff.

16 Wicher 2010, S. 23.

struktur kongruent sein muss<sup>17</sup>. Die informelle Organisation lässt sich nicht unmittelbar steuern und ist nicht bewusst strukturiert. Soziale Kontakte richten sich nicht nach den formalen Organisationseinheiten. So kann man z. B. keiner Mitarbeiterin und keinem Mitarbeiter vorschreiben, mit wem sie oder er die Mittagspause oder den Feierabend verbringt. Allerdings kann man durch die Berücksichtigung der informellen Struktur bei der formalen Strukturierung eine gewisse Steuerung erreichen. Die informellen Organisationsstrukturen können die Effizienz und die Effektivität einer Einrichtung in hohem Maße stören; gerade wenn die formalen Strukturen und Anweisungen individuellen Zielen und Beziehungen keinen Raum lassen. Wenn man sie berücksichtigt, können sie aber auch positiv zur Akzeptanz einer formalen Struktur und damit zu Effizienz und Effektivität beitragen.

#### 2.4 Zwischenfazit

Vor dem Hintergrund meiner praktischen Erfahrungen ist es defizitär, ausschließlich einen der beiden Ansätze als Grundlage für die Ausgestaltung der Organisationsstruktur einer Bibliothek zu nehmen. Zwar sind beide anschlussfähig an das in Kapitel 2.1 dargestellte Grundverständnis einer Organisation, sie fokussieren aber jeweils nur auf einen Teilaspekt. Der erstgenannte Ansatz betont die formalen Aspekte und lässt die Individuen der Einrichtung außen vor, während der zweite Ansatz sich genau auf diese bezieht und den formalen Strukturen eine geringere Bedeutung beimisst.<sup>18</sup>

Organisations-, Führungs- und Kompetenzstruktur bilden die formale Organisation ab. Eine formale Organisation kann jedoch nur so gut sein, wie die Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihr arbeiten können und wollen. Die informelle Organisation ist daher von großer Bedeutung. Es bedarf eines gewissen Maßes an Formalisierung, an Gültigkeit von Organisationsregeln, um Klarheiten über Kompetenzen und Verantwortlichkeiten zu ermöglichen<sup>19</sup>. In diesem formalen Rahmen können klar benannte (Führungs-)Aufgaben wahrgenommen werden. Gleichzeitig kann eine zu starke Formalisierung die formale Organisation sehr weit von der informellen wegführen. Passen informelle und formale Organisation nicht mehr zusammen, kann dies bis zu einem Stillstand führen. Im folgenden Abschnitt werden Erkenntnisse der beiden Ansätze auf den Organisationsentwicklungsprozess in einer Bibliothek übertragen.

---

17 vgl. Wicher 2010, S. 13f.

18 Ein weiterer Aspekt, der hier nicht näher untersucht werden soll, sind äußere Einflüsse. Für Bibliotheken sind hier vor allem die Kundenwünsche zu berücksichtigen. Diese und auch die Anforderungen der Geldgeber können sich bspw. durch technischen Fortschritt oder veränderte Rahmenbedingungen ändern. Darauf muss eine Bibliothek reagieren können. Eine Organisationsstruktur sollte dabei Anpassungen möglich machen, ohne dass gleich eine umfangreiche Reorganisation notwendig wird.

19 vgl. Wicher 2010, S. 131f.; Remer/Hucke 2007, S. 53.

### 3 Praktische Anwendung im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses einer Bibliothek

Im Folgenden wird dargestellt, wie ein solcher Prozess durchgeführt werden kann, und welche Beiträge die theoretischen Ansätze aus Abschnitt 2 leisten können.

Ein Organisationsentwicklungsprozess lässt sich in drei Phasen einteilen. Zunächst einmal gilt es, eine formale Organisations- und Führungsstruktur zu planen und zu verfeinern. In einer zweiten Phase wird die Umsetzung der neuen Organisationsstruktur vorbereitet. Diese Vorbereitungsphase ermöglicht es, die formalen Strukturen unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu diskutieren und so die individuellen Bedürfnisse und Fragen mit dem Ziel zu klären, die zukünftigen formalen Strukturen mit den bestehenden informellen Strukturen abzustimmen. Nach der Umsetzung der neuen Organisationsstruktur muss in dieser gehandelt werden. In dieser dritten Phase gilt es, den neuen Arbeitsalltag in den einzelnen Organisationseinheiten zu begleiten und zu evaluieren.

#### 3.1 Strategische Planung und Entwicklung einer formalen Organisationsstruktur

Zunächst soll eine formale Struktur entwickelt werden. Für die Entscheidungsfindung können die betriebswirtschaftlichen Ansätze herangezogen werden. Doch bereits in dieser Phase können bisherige formale und informelle Strukturen nicht ganz unberücksichtigt gelassen werden. Daher bietet es sich an, diese Phase mit Hilfe von Organisationsdiagnosemodellen strukturiert anzugehen.

##### 3.1.1 *Soll-Ist-Analyse*

Die Soll-Ist-Analyse ermöglicht es, die bisherigen Unterschiede zwischen formaler und informeller Struktur herauszuarbeiten und daran anschließend den Ist-Zustand mit dem Soll-Zustand abzugleichen. Dafür kann das Sechs-Boxen-Modell von Marvin Weisbord (1976) herangezogen werden. Weisbord hat sechs Aspekte für eine Diagnose der Organisationsstruktur – auch im Hinblick auf die Unterschiede zwischen den formalen und den informellen Systemen – identifiziert, so dass sich die Interdependenzen der formalen und der informellen Strukturen identifizieren lassen.

##### *Ziele*

Alle am Reorganisationsprozess Beteiligten sollten sich über die Ziele des Organisationsentwicklungsprozesses einig sein und diese unterstützen. Neben der Bibliotheksleitung sollte an diesem Schritt auch die nächste Managementebene beteiligt werden. Empfehlenswert ist, zunächst mit einem kleinen Personenkreis eine mögliche Organisationsstruktur zu erarbeiten. Daran anschließend kann der nächste Personenkreis involviert und die Struktur weiterentwickelt werden. Mit der schrittweisen Einbindung eines immer breiteren Personenkreises wird die Akzeptanz der Ziele einer Organisationsentwicklung verstärkt, da die Beteiligten sich leichter

darauf einlassen können, unabhängig von ihren Individualinteressen. Gleichzeitig trägt dieses Vorgehen zu einer effizienten Strukturentwicklung bei, da alle Personengruppen jeweils auf der Basis eines Vorschlages weiterarbeiten und diesen in einem engeren Rahmen fortentwickeln können. Ziele entwickeln sich bereits auf Grund der Tatsache, dass Unzulänglichkeiten im Ist-Zustand zu einem Organisationsentwicklungsprozess führen. Ziele können etwa sein, dass die neue Organisationsstruktur das Erreichen der strategischen Ziele der Bibliothek besser unterstützen soll oder dass flache Hierarchien mit klaren und transparenten Entscheidungsstrukturen ermöglicht werden sollen. Es ist jedoch wichtig, Ziele klar festzuhalten. Das gleiche gilt auch für Nicht-Ziele. Wenn man Ziele festlegt, sollte man sich auch darauf einigen, was der Prozess nicht leisten soll. Das können auch Aspekte sein, die immer wieder zur Diskussion stehen, jedoch nicht im Rahmen einer Organisationsentwicklung gelöst werden sollen. Ziele und Nicht-Ziele sollten im ganzen Haus kommuniziert werden.

### *Struktur*

Besteht das Ziel eines Organisationsentwicklungsprozesses darin, die bestehende Struktur zu optimieren, setzt dies auch eine intensive Befassung mit der Struktur voraus. Um eine für die Institution optimale Struktur entwickeln zu können, ist es wichtig, zu definieren, welche relevanten Aufgaben bisher nur unzureichend erledigt werden können. Durch die explizite Betrachtung der bestehenden formalen und informellen Strukturen können sowohl Desiderate als auch gut funktionierende Aspekte identifiziert und im weiteren Verlauf berücksichtigt werden.

### *Beziehungen/Schnittstellen*

Bei der Betrachtung der Schnittstellen zwischen den bestehenden Organisationseinheiten sollten sowohl die Aspekte identifiziert werden, die gut funktionieren als auch diejenigen, bei denen es Verbesserungspotentiale in der Abstimmung und Arbeitsaufteilung bzw. Kommunikation gibt. Darüber hinaus ist es relevant, Konflikte herauszuarbeiten, die das Zusammenwirken der Organisationseinheiten stören. Daraus ergeben sich Ansatzpunkte für die Entwicklung der formalen Struktur, etwa die Zusammenlegung inhaltlich zusammengehörender, bisher aber in verschiedenen Abteilungen angesiedelter Tätigkeiten. Die Betrachtung der Beziehungen und Schnittstellen lässt auch Rückschlüsse auf informelle Strukturen zu. Dadurch können gut funktionierende Arbeitsabläufe, die bisher noch nicht formalisiert sind, bei der Neugestaltung der Aufbauorganisation berücksichtigt werden. Eine neue Zusammensetzung von Abteilungen könnte etwa sinnvoll sein, wenn Beschäftigte dieser Tätigkeitsbereiche bereits (informell) zusammenarbeiten.

### *Belohnungen/Anreizsysteme*

Anreizsysteme können monetär organisiert sein oder auf individueller Ebene der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Fortbildungen etc. ermöglicht werden. Für Bibliotheken ist das Entwickeln monetärer Anreizsysteme durch die Regelungen des

öffentlichen Dienstes beschränkt. Aber man sollte sich gerade bei einem geplanten Wechsel von einer stark hierarchisch und auf die Leitung der Bibliothek ausgerichteten Organisationsstruktur zu flachen Hierarchien mit der Verteilung von Führungsaufgaben und Verantwortlichkeiten für zahlreiche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Thema Anreize beschäftigen, denn Anreize stehen im Zusammenhang mit Mitarbeitermotivation und -entwicklung und können die Akzeptanz einer formalen Struktur innerhalb der informellen Strukturen positiv beeinflussen.

### *Führung*

Es sollte erhoben werden, welche Führungsebenen mit welchen formal festgeschriebenen Kompetenzen im bestehenden System existieren. Dies bildet die Basis für die Entwicklung eines Verständnisses von Führung und Führungsverantwortung. Dabei sollten die zukünftigen Rollen und Aufgaben der einzelnen Führungsebenen definiert werden. Dazu zählen bspw. Managementaufgaben, wie das Genehmigen von Urlaubsanträgen oder der Verantwortungsbereich bzw. der Rahmen, in dem eine Abteilungsleitung innerhalb einer größeren Organisationseinheit ihre Abteilung strategisch weiterentwickeln und aufstellen kann. Dies ist umso wichtiger, wenn neue Hierarchieebenen eingeführt werden sollen, um Managementaufgaben zu delegieren (flache Hierarchien).

### *Unterstützende Mechanismen*

Verschiedene Aspekte zählen zu den unterstützenden Mechanismen. Zum einen fallen darunter Sitzungsstrukturen, Prozesse und Meetings. Zum anderen geht es um unterstützende Maßnahmen für die Führungskräfte beim Controlling, bei der Budgetplanung oder bei der Personaleinsatzplanung. Auch für die Erkenntnis, dass es möglicherweise der effizienten Zusammenarbeit dient, keine allgemein verbindlichen Sitzungsstrukturen für alle Organisationseinheiten festzulegen, ist der Prozess der Soll-Ist-Analyse hilfreich.

### *3.1.2 Gestaltung einer Organisations- und Führungsstruktur*

Nach der Durchführung der Soll-Ist-Analyse anhand des Sechs-Boxen-Modells gilt es, die Ergebnisse in eine formale Organisations- und Führungsstruktur zu übertragen.

Für die Entwicklung einer formalen Struktur können die betriebswirtschaftlichen Ansätze und Begrifflichkeiten herangezogen werden. Da Bibliotheken Dienstleister sind, könnte es bspw. Sinn machen, die Kundinnen und Kunden mit ihren Bedarfen in den Mittelpunkt einer (neuen) Struktur zu stellen und die internen Abläufe daran zu orientieren. Allerdings sollte eine Organisationsstruktur die Kundenausrichtung berücksichtigen und erleichtern, ohne die internen Effizienzanforderungen zu übergehen. Grundlegend für die Strukturierung ist nicht die vorgelagerte Entscheidung für eine Matrixorganisation oder ein Einliniensystem, sondern die Struktur sollte an der Zielerreichung orientiert sein. Dabei ist zu beachten, dass eine strikte Trennung der einzelnen Gestaltungsansätze aus der BWL in der Praxis nicht anwendbar ist.

Daher sollten die verschiedenen Aspekte der Gestaltung einer Aufbauorganisation im Rahmen des Zusammenspiels der Organisationseinheiten und Verantwortlichkeiten miteinander kombiniert werden.

Bei der Gestaltung der Organisations- und Führungsstruktur sollten die individuellen Befindlichkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Führungskräften im ersten Schritt keine Rolle spielen. Denn je mehr Personen involviert sind, desto stärker divergierende Interessen müssen in Einklang gebracht werden. Auch Führungskräfte haben individuelle Interessen und versuchen bspw. einen möglichen Machtverlust zu vermeiden. Geht man von Beginn an nach den personenbezogenen Ansätzen, würde man hier ein zu großes Augenmerk auf die informellen Strukturen legen, was zu formalen Strukturdefiziten führen würde. Vielmehr gilt es, die Struktur so zu gestalten, dass die Aufgaben optimal erledigt werden können und die effiziente Zusammenarbeit der Organisationseinheiten gewährleistet ist. Dafür ist es von elementarer Bedeutung, die Rollen der Organisationseinheiten in der Organisation sowie der Führungskräfte mit Hilfe einer Kompetenzstruktur klar zu definieren. Dies ist nicht nur für übergreifende Funktionen wie Zentralabteilungen und Stabstellen relevant. Das Ergebnis der Vorbereitungsphase ist eine Struktur inklusive evtl. notwendiger Unterstrukturen auf Abteilungsebene. Sollen flache Hierarchien erzielt und damit verbunden die Delegation von Managementaufgaben ermöglicht werden, ist es für die Effizienz der Entscheidungswege hilfreich, innerhalb der größeren Abteilungen weitere Strukturen mit Gruppen und Teams zu erarbeiten, wo dies inhaltlich Sinn macht und Tätigkeiten weiter untergliedert werden können. Dies ist formal relevant, hilft aber auch, in einem nächsten Schritt die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser zu berücksichtigen, also die informellen Strukturen zu antizipieren. Denn es lässt sich i. d. R. nicht durchhalten, die informellen und individuellen Aspekte konsequent auszublenden.

### **3.2 Umsetzungsvorbereitung**

Die Phase der Vorbereitung der Umsetzung der Reorganisation ist von großer Bedeutung, um die formale Struktur innerhalb der Organisation reibungslos zu implementieren. Analog zum personenbezogenen Theorieansatz sollte in dieser Phase das Augenmerk auf die informellen Strukturen und damit auf die individuellen Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gelegt werden. Diese sind in der konkreten Feinjustierung, bspw. von Abteilungen, möglichst umfangreich einzubinden. Das steigert die Akzeptanz der neuen Struktur und unterstützt die Gestaltung der Ablauforganisation.

Das Organigramm sollte für die Umsetzung bis zur Abteilungsebene festgeschrieben sein, so dass die Einbindung vornehmlich auf Abteilungsebene erfolgt. Dabei sollten die Abteilungsstrukturen diskutiert und optimiert werden. Es sollte gemeinsam erarbeitet werden, welche Voraussetzungen geschaffen werden müssen, damit alle Beteiligten in der neuen Struktur arbeiten können. Zur Verbesserung der Akzeptanz der formalen Strukturen und Umsetzungsplanungen besteht eine Möglichkeit darin, Umsetzungsvereinbarungen zwischen Führungskraft und Mitarbeite-



rinnen und Mitarbeiter im Rahmen von Workshops zu erarbeiten. Bearbeitete Aspekte können dabei etwa die Verortung der einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Struktur, die Klärung von Schnittstellen und die Besetzung von neuen Leitungsfunktionen sein. Mit verbindlichen Zusagen lassen sich die Akzeptanz der neuen Organisationsstruktur und das Vertrauen in neue Führungsstrukturen verbessern. So wie die theoretischen Ansätze ein gutes Werkzeug für die Organisationsentwicklung darstellen, jedoch nicht ohne Anpassungen angewandt werden können, ist die Planung der Umsetzungsphase eine wichtige Grundlage für ein strukturiertes und möglichst einheitliches Vorgehen. Aber auch hier ist die Flexibilität notwendig und Besonderheiten der einzelnen Gruppen und Abteilungen sind zu berücksichtigen. Auch die Führungskräfte haben unterschiedliche Herangehensweisen an eine solche Umsetzungsplanung. Dementsprechend müssen die vorgegebenen Aktivitäten wie Workshops oder Stellenbesetzungsverfahren von neuen Leitungspersonen individuell gestaltet werden können. Mit Hilfe von verbindlichen Umsetzungszusagen und einer intensiven Einbindung der Kolleginnen und Kollegen wird die optimale Vernetzung von formaler und informeller Struktur ermöglicht und damit die Akzeptanz der neuen Struktur erhöht.

### **3.3 Nach der Umsetzung**

Es ist hilfreich, den Startpunkt in die neue formale Struktur für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf einem bestimmten Termin zu legen. Das erleichtert die Planungen und ermöglicht einen gemeinsamen Schnitt zwischen der alten und der neuen Struktur. Nach dem Umsetzungstichtag gilt es für alle, sich in der bisher eher theoretisch vorhandenen neuen Struktur zurechtzufinden und sie mit Leben zu füllen. Ein guter Indikator für eine erfolgreiche Vorbereitung ist, wenn ab dem Stichtag zunächst alle Mitarbeiterinnen, Mitarbeiter und Führungskräfte sich in der neuen Struktur wiederfinden und ihren Tätigkeiten nachgehen.

In der Zeit nach dem Stichtag müssen die theoretisch geplanten neuen Abläufe geprüft werden, evtl. die Zusammenarbeit an neuen Schnittstellen geklärt und die Umsetzungsvereinbarungen weiter abgearbeitet werden. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt es evtl. neue Führungsverantwortliche, teilweise ändern sich Tätigkeiten. Die Veränderungen müssen von den Führungskräften begleitet werden. Wenn man wie wir von einer sehr hierarchischen zu einer dezentralen Struktur wechselt, sind auch die neuen Führungskräfte für ihre neue Rolle zu befähigen.

Nach einigen Monaten in der neuen Struktur sollte gemeinsam mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Nachbetrachtung vorgenommen werden. Hier kann gezielt noch einmal diskutiert werden, ob weitere Anpassungen notwendig sind und damit vorhandene Defizite in der formalen Struktur behoben werden, die sonst dazu führen würden, dass sich die informelle Struktur zu weit von der neuen formalen Struktur entfernt, worunter Effizienz und Akzeptanz der formalen Strukturen leiden würden.

Auch während des Organisationsentwicklungsprozesses kann in den ersten zwei Phasen viel geplant und diskutiert werden. Die gelebte Praxis nach dem Stichtag



kann anders aussehen, als in den ersten beiden Phasen geplant wurde. Eine Begleitung des Organisationsentwicklungsprozesses ist daher in allen drei Phasen von Bedeutung. Wir haben unseren Organisationsentwicklungsprozess intern von einer Person aus der Personal- und Organisationsentwicklung koordinierend begleiten lassen. Unterstützt wurden und werden vor allem die zweite und dritte Phase von einer externen Begleitung, die sich nicht inhaltlich mit der Struktur beschäftigt, sondern bei der Umsetzungsvorbereitung und der weiteren Gestaltung in der Praxis u. a. durch Moderation von Workshops einen wertvollen Beitrag zur effizienten und ergebnisorientierten Arbeit im Organisationsentwicklungsprozess beigetragen hat.

#### 4 Fazit

Ziel dieses Kapitels ist es, die Anwendung theoretischer Betrachtungsweisen und Ansätze im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses zu untersuchen. Es soll deutlich gemacht werden, dass theoretische Grundlagen für ein strukturiertes und zielgerichtetes Vorgehen sehr hilfreich sein können. Allerdings ist aus eigenen Erfahrungen von einer strikten Anwendung einzelner Ansätze abzuraten. Vielmehr können im Falle eines Organisationsentwicklungsprozesses die betriebswirtschaftlichen Aspekte einer formalen Organisations- und Führungsstruktur die Planung und Gestaltung eines Organigramms leiten, wobei eine Kombination einzelner Modelle empfehlenswert sein kann. Bei der Vorbereitung der Umsetzung einer neuen Struktur sind die personenbezogenen Ansätze sehr hilfreich, um ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es eine informelle Struktur gibt und diese Einfluss auf Prozesse in einer Organisation nimmt. Mit diesem Bewusstsein kann unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine formale Struktur geschaffen werden, die informelle Strukturen antizipiert. So werden bei der Umsetzung einer neuen Organisationsstruktur Reibungsverluste minimiert.

#### Literaturverweise

- Remer, Andreas, und Philip Hucke (2007), *Grundlagen der Organisation*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Vahs, Dietmar (2009), *Organisation: Ein Lehr- und Managementbuch*. 7. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschl.
- Weisbord, Marvin R. (1976), *Organizational Diagnosis: Six Places to Look for Trouble with or without a Theory*. *Group & Organization Studies* 1(4): 430-447.
- Wicher, Hans (2010), *Organisationsmanagement: Gestaltung, Führung und Entwicklung betrieblicher Organisationen*. Aachen: Mainz.