

Zarnitz, Monika

Book Chapter

Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW 2007 und Reorganisation der ZBW 2011/2012

Suggested Citation: Zarnitz, Monika (2014) : Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW 2007 und Reorganisation der ZBW 2011/2012, In: Konstanze Söllner Wilfried Sühl-Strohmeier (Ed.): Handbuch Hochschulbibliothekssysteme. Leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium, ISBN 978-3-11-031009-2, De Gruyter, Berlin, pp. 503-514, <https://doi.org/10.1515/9783110310092.503>

This Version is available at:
<http://hdl.handle.net/11108/181>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: info@zbw.eu
<https://www.zbw.eu/de/ueber-uns/profil-der-zbw/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.

Monika Zarnitz

Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW 2007 und Reorganisation der ZBW 2011/2012

Ein Praxisbericht

Abstract: Die Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft – (ZBW) in Kiel hat Anfang 2007 die Bibliothek des Hamburgischen Welt-Wirtschafts-Archivs (HWWA) integriert¹ und damit einen zweiten Standort in Hamburg erhalten. Ziel dieser Integration war eine Verbesserung der überregionalen Informations- und Volltextversorgung für die Wirtschaftswissenschaften. Im Herbst 2010 wurde die „neue“ ZBW Kiel/Hamburg evaluiert und erhielt einen positiven Bewertungsbericht. 2010 wechselte auch die Leitung der ZBW, und daraus entstand der Impuls für die 2011/2012 durchgeführte Reorganisation.

Die Reorganisation hatte das Ziel, die Organisationsstruktur der ZBW noch besser auf die Bedürfnisse der Kundschaft auszurichten. Mit der Einrichtung des Bereichs „Medieninformatik“ und mit der Umstrukturierung der traditionellen Bibliotheksbe- reiche wurden die Voraussetzungen dafür geschaffen, über eine anwendungsorien- tierte Forschung Dienstleistungen der ZBW für die Wirtschaftswissenschaften kundenorientiert zu verbessern und neu zu schaffen.

Diese gute Entwicklung war möglich, weil bereits rechtzeitig und systematisch Kon- zepte erarbeitet und alle wichtigen Schritte für die Umsetzung in die Wege geleitet wurden. Wie diese Konzepte entstanden, welche aufbau- und ablauforganisato- rischen Maßnahmen ergriffen und wie die Kolleginnen und Kollegen einbezogen wurden, sind Erfolgsfaktoren sowohl für die Integration als auch für die zügig abge- schlossene Reorganisation.

Keywords: Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften – Leibniz-Inf- ormationszentrum (ZBW, Kiel/Hamburg), Integration, Hamburgisches Welt-Wirtschafts- Archiv (HWWA, Hamburg), Reorganisation

¹ Ich danke herzlich unserer Direktionsassistentin Frau Ines Wanke, die damals Benutzungsleiterin in Hamburg war, mit der ich viel zusammengearbeitet habe und die mit vielen Anregungen zu diesem Aufsatz beigetragen hat.

Die Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW

Die ZBW ist aus der Bibliothek des Instituts für Weltwirtschaft (IfW) in Kiel hervorgegangen und sammelt und erschließt seit 1919 umfassend Literatur zur Volkswirtschaft und Weltwirtschaft. 1966 wurde die ZBW Zentrale Fachbibliothek für die Wirtschaftswissenschaften und ist für die überregionale Literatur- und Informationsversorgung für ihr Fachgebiet zuständig.

Das HWWA wurde 1908 als zentrale Forschungsstelle des Kolonialinstituts in Hamburg gegründet. Es stellte Informationen über die wirtschaftliche und soziale Entwicklung insbesondere der überseeischen Staaten aus aller Welt zur Verfügung. Im HWWA hatte die Pressedokumentation eine große Bedeutung, aber auch die Bibliothek wuchs im Laufe der Zeit. Sie hatte einen betriebswirtschaftlichen Sammel-schwerpunkt.

Die routinemäßige Evaluierung der ZBW im Jahr 2003 ergab ein gutes Ergebnis. Der 2004 vorgelegte Bewertungsbericht des HWWA erlegte auf, dass die Bibliothek des HWWA nur weitergefördert werden konnte, wenn sie unter deren Leitung in die ZBW integriert würde. Ziel dieser Maßnahme war die Verbesserung der überregionalen Informations- und Literaturversorgung für die gesamte Wirtschaftswissenschaft.

Diese Integration der Bibliothek des HWWA ist Anfang 2007 vollzogen worden und war mit einer Änderung der Rechtsform der ZBW verbunden: Bis Ende 2006 war das IfW, zu dem die ZBW damals noch gehörte, eine Landesbehörde. 2007 wurde die ZBW eine eigenständige Einrichtung und eine Stiftung des öffentlichen Rechts. Das HWWA war bereits eine Stiftung des öffentlichen Rechts und wurde in die Stiftung ZBW überführt. Bei der Integration hatten beide Bibliotheken ungefähr je 120 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Zur Vorbereitung der Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW und der Überführung der ZBW in die Eigenständigkeit wurde auf politischer Ebene eine Lenkungsgruppe eingesetzt. Die Lenkungsgruppe hatte den Auftrag, sicherzustellen, dass zeitgerecht ein kompetenter Vorschlag für die Umsetzung der Ziele der Integration der Bibliothek des HWWA in die ZBW und für die Stiftungsgründung erarbeitet wurde. Hier wird die Vorbereitung dieser Integration auf politischer Ebene ausgeklammert. Der Schwerpunkt dieses Aufsatzes wird auf die Darstellung der Vorbereitungen auf operativer Ebene gelegt.

Vorbereitungen der Integration auf operativer Ebene

Das interne Steuerungsgremium

Im Sommer 2005 begann die ZBW damit, auf operativer Ebene die Integration der Einrichtungen vorzubereiten. Auf der Leitungsebene wurde ein Steuerungsgremium eingerichtet, dem neben dem Direktor und Vertreterinnen und Vertreter der Arbeits-

bereiche der beiden Standorte die Personalratsvorsitzenden sowie die Gleichstellungsbeauftragten und die Schwerbehindertenvertretungen angehörten. Durch die direkte Einbindung dieser Vertretungen und Gremien wurden effiziente Kommunikationsstrukturen geschaffen, die eine Umsetzung der notwendigen Maßnahmen sehr erleichtern. Das Steuerungsgremium hatte die Aufgabe, die bei der Integration nötigen Maßnahmen zu initiieren und zu koordinieren und, wo dies erforderlich war, zur Mitbestimmung vorzubereiten. Ziel war es, die Kundschaft der Bibliothek zügig in den Genuss der Vorteile der Integration kommen zu lassen.

Eine der ersten Maßnahmen war es, die zukünftige interne Struktur der ZBW festzulegen. Die ZBW wurde in vier Programmbereiche gegliedert. Es gab Stabstellen (z. B. Marketing und Öffentlichkeitsarbeit) sowie zentrale Bereiche (z. B. Projekte und Redaktion), die bei der Direktion verankert wurden.

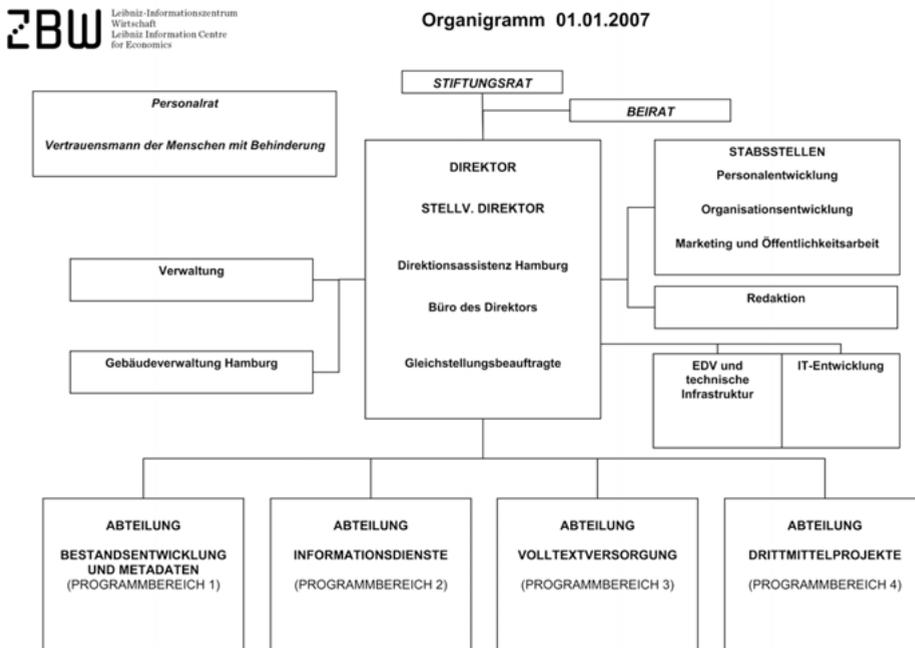


Abbildung 1: Organigramm der ZBW mit Stand 01.01.2007.

Von den zuständigen Leitungen wurden Vorschläge für die interne Organisation der neuen Programmbereiche gemacht. Die Teams, die dabei entstanden, sollten schnell arbeitsfähig werden, und die formellen Informations- und Abstimmungswege sollten zeitig feststehen. Das Steuergremium richtete Arbeitsgruppen ein, die sich auf operativer Ebene mit unterschiedlichen Themen und Bereichen der neuen ZBW befassen.

Rahmenbedingungen und Vorgaben für die Arbeitsgruppen

Folgende Rahmenbedingungen für die Arbeitsgruppen waren gesetzt:

- Die ZBW hat Standorte in Kiel und Hamburg.
- Es soll standortübergreifende Organisationseinheiten geben, um die standortübergreifende Zusammenarbeit zu stärken.
- An beiden Standorten soll ein gleiches Dienstleistungsniveau erreicht werden, aber trotzdem wird entsprechend den unterschiedlichen Bedingungen an den Standorten nicht zwingend alles angeglichen.
- In Kiel wird die volkswirtschaftliche Literatur bearbeitet und gelagert und in Hamburg die Literatur zur Betriebswirtschaftslehre.
- Alle Katalogdaten sind in einem gemeinsamen Online-Katalog zusammenzuführen.
- Für beide Einrichtungen soll ein gemeinsames lokales Bibliothekssystem genutzt werden.

Die Pressedokumentation in Hamburg und das Wirtschaftsarchiv in Kiel wurden geschlossen, weil sie nicht mehr zukunftsfähig waren. Damit war es erforderlich, einer nicht unerheblichen Zahl von Kolleginnen und Kollegen neue Aufgaben zu übertragen und sie mit Schulungsmaßnahmen auf diese neuen Tätigkeiten vorzubereiten.

Die Arbeitsgruppen

Die Arbeitsgruppen umfassten neben der Leitung der entsprechenden Arbeitsbereiche auch engagierte Kolleginnen und Kollegen aus diesen Bereichen, die mit der Alltagsarbeit vertraut waren, und aus der EDV-Gruppe. Sie bestanden aus nicht mehr als fünf bis sechs Personen, damit sie effektiv genug arbeiten konnten. Die Themen waren zum Teil spezifisch für einen Bereich (z. B. Einführung der automatisierten Ausleihe am Standort Hamburg) oder behandelten abteilungsübergreifende Themen (z. B. Integration der Katalogdaten). Die Arbeitsgruppen machten Vorschläge für die ersten Maßnahmen zur Integration und erarbeiteten strukturierte Konzepte. Sie wurden dem internen Steuerungsgremium zur Entscheidung vorgelegt und anschließend von den Arbeitsgruppen umgesetzt. Die Priorisierung der Maßnahmen in den einzelnen Bereichen erfolgte kundenorientiert. Zunächst sollten vor allem die Dienstleistungsqualität an beiden Standorten angeglichen und in Bezug auf die Standorte ein vernünftiges Verhältnis von Standardisierung und Flexibilität erreicht werden. Die Form der Berichte der Arbeitsgruppen an das Steuerungsgremium war standardisiert und enthielt:

- die Namen der Mitglieder der Arbeitsgruppe,
- den Auftrag,
- die Kriterien für die Auswahl und die Priorisierung der einzelnen Maßnahmen.

Für jede vorgeschlagene Maßnahme waren das Ziel der einzelnen Maßnahme und die Priorität, Vorschläge zur Entscheidung, z. B. die im Anhang enthaltenen konkreten Konzepte für einzelne Maßnahmen, Angaben, mit wem Abstimmungsbedarf bestand, Angaben zum zeitlichen Ablauf, die zur Maßnahme gehörenden Anlagen anzugeben. Damit war sichergestellt, dass systematisch gearbeitet werden konnte und die Vorschläge und ihre Priorisierung sehr transparent waren. Das Steuerungsgremium konnte sich schnell Überblick über die Sinnhaftigkeit von Vorschlägen verschaffen und auf dieser Basis Entscheidungen fällen.

Vorbereitungen auf Mitarbeiterebene

Zum Zeitpunkt der Vorbereitung der Integration hatte die ZBW bereits ein lebendiges Leitbild, das einige Jahre davor in einem Bottom-Up-Prozess erarbeitet worden war. Nun stellte sich die Frage, wie die künftigen Kolleginnen und Kollegen in Hamburg das Leitbild kennenlernen konnten und wie erreicht werden konnte, dass dieses Leitbild auch dort gelebt wurde. Dazu begann im Frühjahr 2006 ein Vorbereitungsprozess unter dem Motto „Unter vollen Segeln in die Zukunft“ in Hamburg, in dessen Rahmen das Leitbild der ZBW erläutert – und in dem auch Leitsätze für die künftige Zusammenarbeit erarbeitet wurden.

In einem 2007 folgenden gemeinsamen Prozess wandte man sich dem Thema „Zwei Standorte – ein Haus“ näher zu. Die Tatsache, dass die Standorte der neuen ZBW über 100 km weit auseinander liegen, bedeutet in der täglichen Praxis eine große Herausforderung. In einer Arbeitsgruppe stellte man Überlegungen zu den künftigen Kommunikationskanälen und zur Frage, wie sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig kennenlernen können, an und erarbeitete dabei viele noch heute tragfähige Ideen. Es ging dabei neben den formalen Kommunikationsstrukturen, die von den Leitungen geschaffen werden sollten, auch darum, Plattformen für die informelle Kommunikation zu schaffen, die es möglich machen, sich persönlich besser kennen zu lernen. So werden heute in der ZBW Kiel/Hamburg beispielsweise immer gemeinsame Betriebsausflüge und Weihnachtsfeiern (abwechselnd in Kiel oder Hamburg) veranstaltet, um dieses Kennenlernen zu fördern.

Information und Kommunikation

Eine wichtige Voraussetzung für eine organisatorische Änderung ist es, zeitig eine gute formale Informations- und Kommunikationsstruktur zu erarbeiten, um der informellen Kommunikation nicht zu viel Raum zu lassen. Den von den entsprechenden Maßnahmen betroffenen Kolleginnen und Kollegen wurde die Gelegenheit geboten, sich mit ihren Anliegen in die Diskussion um ihre Aufgaben und ihre Arbeit einzubringen. Weiterhin ist bei solchen Prozessen auch daran zu denken, wie man betei-

ligte Externe, vor allem die Kundschaft, zeitnah und effizient über relevante Änderungen auf dem Laufenden hält.²

Die interne Informations- und Kommunikationsstruktur in den Abteilungen sahen ursprünglich regelmäßige Gruppenbesprechungen und Abteilungsbesprechungen vor. Inzwischen werden viele Besprechungen als gemeinsame Telefon- oder Video-Konferenz durchgeführt. Eine für die Information über Programmbereiche und über das ganze Haus hinweg eingerichtete Bibliotheksmanagement-Besprechung diente dazu, grundsätzliche Entscheidungen für die ZBW vorzubereiten, zu fällen und zu kommunizieren. Weiterhin erfolgt die Kommunikation über Newsletter für die Kolleginnen und Kollegen bestimmter Arbeitsbereiche, um neue Arbeitsabläufe und Dienstleistungen bekannt zu machen. Die Bereiche verfügen über Ordner in einem zentralen Laufwerk der Bibliothek, auf denen Arbeitsmittel, Handbücher, Dienstpläne und alles andere, was gemeinsam genutzt wird, übersichtlich präsentiert werden. Inzwischen sind auch Wikis und Blogs im Intranet der Bibliothek für die allgemeine Kommunikation im Haus und als Arbeitsinstrument für Projekte in Gebrauch.

Das Wichtigste sind jedoch die persönlichen Gespräche der Kieler und der Hamburger Kolleginnen und Kollegen sowie die Gespräche der Leitung mit den Kolleginnen und Kollegen aus ihren Arbeitsbereichen. Die Leitungen der Programmbereiche haben zu Beginn des Jahres 2007 Einzelgespräche mit allen zugehörigen Kolleginnen und Kollegen aus Hamburg geführt, um sie kennenzulernen. Diese Gespräche waren für die Zeit danach und die vielen Veränderungen, die vor allem auf die Hamburger Kolleginnen und Kollegen zukamen, sehr wichtig. Heute sind die Bereichs- und die Abteilungsleitungen regelmäßig mindestens einmal wöchentlich an dem jeweils anderen Standort, um den direkten Kontakt mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu pflegen.

Ergebnisse der Integration

Festzuhalten ist, dass die größten Projekte, die mit der Integration einhergingen, Ende 2008 abgeschlossen werden konnten. Es gab eine neue Organisationsstruktur, die Datenintegration war abgeschlossen, die Dokumentlieferung und die lokalen Dienste waren qualitativ auf gleichem Niveau, die Zeitschriftenbestände waren abgeglichen und konsolidiert worden, die Arbeitsteilung bei Erwerbung und Katalogisierung begann sich einzuspielen, das Marketing wurde stark ausgebaut, um nur die wichtigsten Ergebnisse zu nennen.

Im Folgenden soll der einige Jahre später eingeleitete Reorganisationsprozess der nunmehr fusionierten ZBW Kiel und Hamburg mit den verschiedenen Maßnahmen und Schritten skizziert werden.

² Dieser Aspekt wird hier ausgeklammert.

Die Reorganisation der ZBW Kiel/Hamburg

Im Sommer 2010 übernahm Prof. Dr. Klaus Tochtermann die Leitung der ZBW. Die erste gemeinsame Evaluierung im Herbst 2010 hat der neuen ZBW Kiel/Hamburg sehr gute Ergebnisse bescheinigt, und sie sieht sich daher auf ihrem Weg in die Zukunft bestärkt. Inzwischen hat sich die Deutsche Forschungsgemeinschaft entschieden, das Sondersammelgebiet Betriebswirtschaft an der USB Köln nicht mehr zu fördern. Damit ist die Verantwortung für die Informations- und Literaturversorgung der gesamten Wirtschaftswissenschaften auf die ZBW übergegangen. Diese erarbeitete sich neue Betätigungsfelder, deren Ressourcen aus den Synergieeffekten durch die Integration stammen. Arbeitsweisen und Arbeitsschwerpunkte von Bibliotheken haben sich gewandelt, denn das Nutzungsverhalten und die Ansprüche an die Verfügbarkeit von Informationen haben sich durch das Internet stark verändert. Die ZBW Kiel/Hamburg hat diese Entwicklungen mit ihrer Strategie aufgegriffen. Die Anpassung der Organisationsstruktur ist eine logische Folge daraus.

Ziele und Nicht-Ziele der Reorganisation

Erster Schritt war es, sich zu überlegen, welche Ziele dieser Reorganisationsprozess haben sollte. Es war aber auch wichtig festzulegen, welche potentiellen Ziele nicht verfolgt werden sollten, um das Vorhaben nicht zu überlasten.³ Ziele der Reorganisation waren:

- strategische Ziele besser zu erreichen (Forschung & Entwicklung, Beratung, Dienstleistungen),
- sich in Kundengruppen gut zu positionieren,
- die Vernetzung und die Sichtbarkeit nach außen zu erhöhen,
- sich intern transparenter zu vernetzen,
- klare Entscheidungsstrukturen festzulegen,
- das Personal gemäß der Strategie weiterzuentwickeln,
- die Umsetzung der Empfehlungen aus der Evaluierung 2010 zu ermöglichen.

Zu den „Nicht“-Zielen der Reorganisation gehörte z. B., dass es dabei keine Standortdiskussion geben sollte; wie bisher sollten die Organisationseinheiten übergreifend organisiert sein. Weiterhin wurde die Ablauforganisation ausgeklammert. Auch das

³ Meine Kollegin Frau Liebethuth und mein Kollege Thorsten Meyer haben den theoretischen Hintergrund der Vorgehensweise bei der Reorganisation in folgenden Aufsätzen beschrieben: Meyer, Thorsten: Das Theorie-Praxis-Problem – Erfahrungen eines Ökonomen im Reorganisationsmanagement. In: Neue Führungskräfte in Bibliotheken, Erfahrungsberichte aus der Praxis. Hrsg. von Kristin Futterlieb und Ivo Vogel. Wiesbaden: Harrassowitz 2013. S. 117–128; Meyer, Thorsten u. Claudia Liebethuth: Change Management in Business Libraries. In: Business School Libraries in the 21st Century. Hrsg. von Tim Wales. Farnham: Ashgate Publ. (angekündigt).

Beziehungsmanagement nach außen wurde nicht betrachtet, denn die Eigeninitiative der Kolleginnen und Kollegen sollte erhalten bleiben.

Vorbereitung des Reorganisationsprozesses

Der Prozess wurde von der Direktion angestoßen und von der damaligen Bibliotheksmanagement-Runde vorbereitet. Der Rahmen des Prozesses wurde diskutiert und die oben beschriebene Aufstellung der Ziele und „Nicht“-Ziele erstellt. Der Reorganisationsprozess sollte auf die Ebene der bisherigen Abteilungen und der Organisationseinheiten (z. B. integrierte Beschaffung und Katalogisierung oder EDV) beschränkt bleiben. Die Ebene „Gruppe“ darunter wurde im Verlauf der Reorganisation von den Führungskräften der neuen Abteilungen gebildet.⁴ Mit den Leitungen aller damaligen Stabstellen (z. B. Direktionsassistentz, EDV, Redaktion) und den damaligen Programmbereichsleitungen wurden dann die Schnittstellen zwischen den alten Organisationseinheiten untersucht, um festzustellen, wo Optimierungsbedarf vorlag. Anschließend wurde ein Vorschlag der Abteilungsleitungen für die Organisationsstruktur mit allen Führungskräften diskutiert. Dabei ging es zunächst um die inhaltliche Zuordnung und erst später um die Benennung der künftigen Einheiten.

Die bisherigen Bereiche der ZBW ließen sich anhand ihrer Alleinstellungsmerkmale inhaltlich den neuen Bereichen zuordnen. Eine Trennung nach Produkten (Spartenorganisation) war auszuschließen, weil viele Produkte der ZBW Kuppelprodukte und damit zu stark miteinander vernetzt sind. Auf eine Matrixorganisation wurde verzichtet, weil diese zu viel Abstimmungsbedarf zwischen den Teilen der Matrix nach sich gezogen hätte.⁵

Nach Festlegung der neuen Bereiche und Abteilungen wurden die darunter liegenden Organisationseinheiten (Gruppen) bestimmt. Diese Ausarbeitung erfolgte mit den Führungskräften, die es in der ZBW schon gab, oder später mit den Personen, die neue Führungskräfte wurden. Sie unterbreiteten Vorschläge, die mit der Bibliotheksleitung abgesprochen wurden. Die Struktur sah schließlich zwölf Abteilungen, verteilt auf vier Bereiche, vor:

⁴ Zur Frage der Mitarbeiterbeteiligung am Reorganisationsprozesse siehe Meyer, Theorie-Praxis-Problem (wie Anm. 3), S. 123f.

⁵ Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Organisationsformen sind z. B. beschrieben bei: Bea, Franz Xaver u. Elisabeth Göbel: Organisation: Theorie und Gestaltung. 4. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius 2010. S. 299ff. u. S. 359ff. sowie bei Nicolai, Christiana: Betriebliche Organisation. Stuttgart: Lucius & Lucius 2009. S. 111ff.

Organigramm 01.01.2013

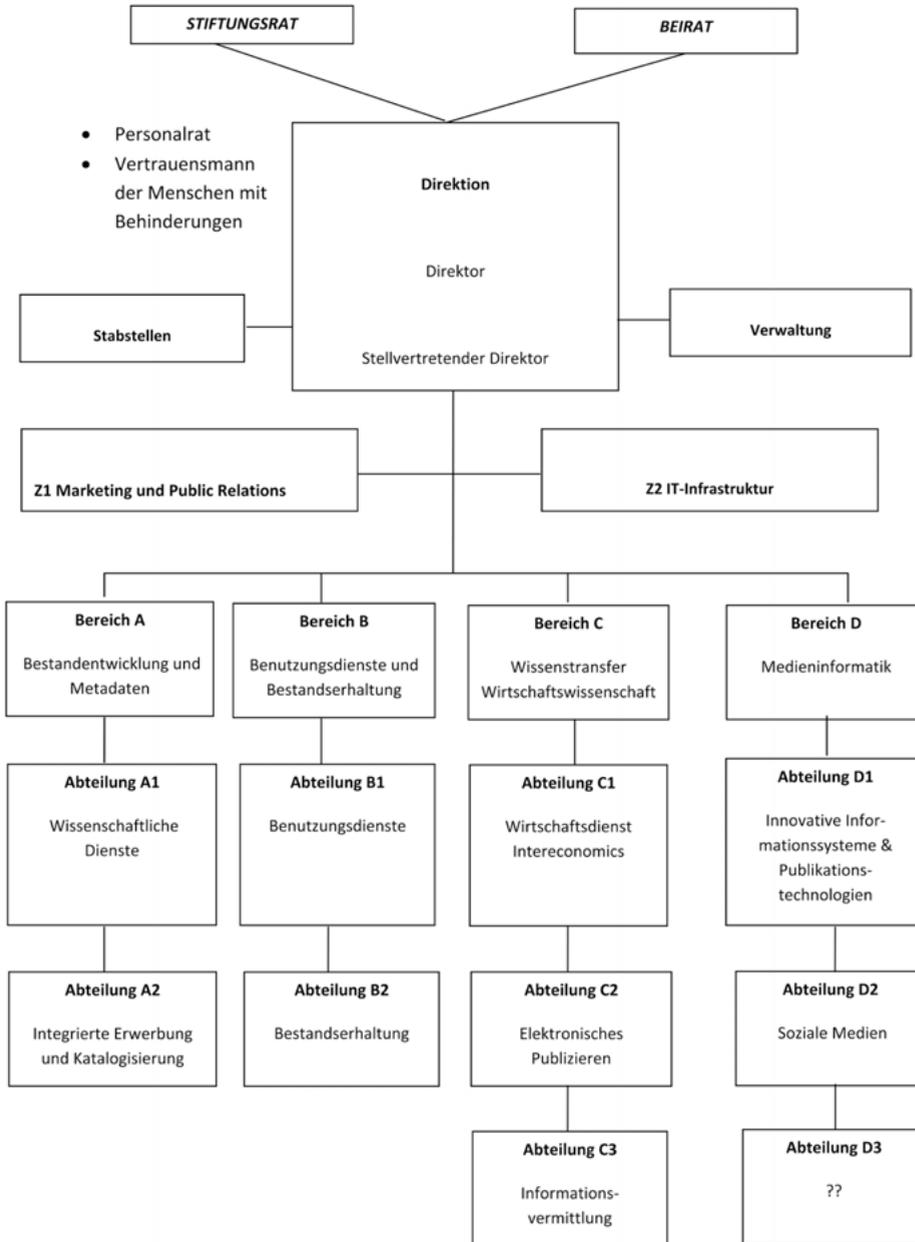


Abbildung 2: Organigramm der ZBW mit Stand 01.01.2013.

Führungskräfte und neue Entscheidungsstrukturen

Durch die Reorganisation entstanden neue Führungspositionen vor allem auf der Ebene der Abteilungs- und Gruppenleitungen. Die Besetzungsverfahren für diese Stellen wurden weitgehend vor dem Umstieg auf die neue Organisationsstruktur abgeschlossen. Vor dem Umstieg in diese neue Situation bestimmten alle Führungskräfte ihre jeweiligen Stellvertretungen.

Als Entscheidungsgremium für die strategischen Entscheidungen wurde das Management Board etabliert, welches aus dem Direktor, den Bereichsleitungen, der Kollegin, die die administrative Koordination wahrnimmt, und der Gleichstellungsbeauftragten besteht. Hier werden die strategischen Entscheidungen der ZBW getroffen. Weiterhin wurde eine Abteilungsleiterrunde eingerichtet, der im Wesentlichen alle Führungskräfte auf Bereichs- und Abteilungsebene angehören. Dieses Gremium dient der gegenseitigen Information und Koordination sowie der Beratung bei Entscheidungen, die das Management Board trifft. In allen Organisationseinheiten gibt es weitere Besprechungsrunden, die an deren Bedürfnissen ausgerichtet sind. Weiterhin wurde eine klare Festlegung für den Umfang der Kompetenzen der Bereichs-, Abteilungs- und Gruppenleitungen getroffen. Sie sollten zum einen mehr Freiheit in ihrer täglichen Arbeit erhalten, zum anderen konnte damit die Leitung der Bibliothek von einem großen Teil der Alltagsarbeit entlastet werden.

Implementierung der neuen Organisationsstruktur

Nächster Schritt auf dem Weg in die neue Organisationsstruktur war die Umsetzung. Geplant war, dass sich an einem Tag X alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer neuen Organisationseinheit wiederfanden und in dieser neuen Struktur gut arbeiten konnten. Die einbezogene externe Beratungsfirma sollte die ZBW zum einen beraten und zum anderen Workshops moderieren, die die Führungskräfte bei der Überführung der betroffenen Kolleginnen und Kollegen in die neue Struktur unterstützen sollten. Für den gesamten Prozess waren folgende Punkte wichtig:

- Welche Mitarbeitergruppen wird es geben?
- Wie sind sie betroffen?
- Wann sollen sie eingebunden werden?
- Wie wird die Reorganisation kommuniziert?

Die externe Beratung begleitete die Diagnose bzw. Vorplanung des Umsetzungsprozesses, sie half bei der Kommunikation und der Klärung dafür relevanter Sachverhalte, sie gab Anregungen zur Förderung der Motivation bei den Kolleginnen und Kollegen, sie unterstützte bei der Bearbeitung des Veränderungsprozesses, und sie half bei der Organisation bzw. bei der Entwicklung der dafür erforderlichen Kompetenzen. Die Beratung moderierte Workshops mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

zur Vorbereitung nur dann, wenn Bedarf dafür bestand. In den Fällen, in denen eine Moderation nicht nötig war, führten die Führungskräfte den Workshop allein durch, denn es sollten alle Beschäftigten erreicht werden.

Themen der Workshops waren:

- Was ändert sich (Organigramm, Tätigkeiten, Schnittstellen)?
- Welche Rückmeldungen gibt es zu dieser neuen Struktur?
- Welche Punkte sind noch zu klären?

Die Workshops in der Phase vor der Umsetzung dienten der Vorbereitung bis zum Tag des Starts der Umsetzung. Sie konzentrierten sich auf die Regelung der Abläufe innerhalb der Struktur, vor allem auf die Schnittstellen zwischen den unterschiedlichen Organisationseinheiten. Unmittelbar nach der Umsetzung ging es in weiteren Workshops um die Ermittlung noch offener Fragen und um Aufgaben zum optimalen Arbeiten in der neuen Struktur. Schließlich wurden die Anforderungen und Rollen für die neuen Führungskräfte und deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geklärt und im Einzelnen erarbeitet.

Kommunikation der Maßnahmen im Haus

Im Haus musste zunächst die Entwicklung der Änderungsbotschaft (z. B. Gründe für Veränderungen, Ziele des Vorhabens, Chancen für Betroffene usw.) kommuniziert werden. Weiterhin kam es auf eine gute zielgruppengerechte Aufbereitung der Informationen über dieses Projekt an. Während der Vorbereitung der Reorganisation wurde die „alte“ Bibliotheksmanagement-Runde regelmäßig über Fortschritte informiert oder war direkt in die Entscheidungsprozesse einbezogen. Die Protokolle dieser Runde waren im zentralen Laufwerk der ZBW allen zugänglich. Auf einer Vollversammlung der ZBW Ende 2011 wurden der gesamten Belegschaft die neue Organisationsstruktur, die neue Rolle der Führungskräfte und deren Verantwortungsprofile und der Zeitplan für die Umsetzung vorgestellt. Am 24.01.2012 gab es eine Informationsveranstaltung für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in der über die nächsten Schritte berichtet wurde und in der die neuen (bzw. zum Teil alten) Führungskräfte auf Bereichs- und Abteilungsebenen vorgestellt wurden, wenn sie zu diesem Zeitpunkt schon feststanden. Kurz vor dem Umstieg auf die neue Organisationsstruktur am 15.03.2012 informierte ein Newsletter die Belegschaft und gab im Intranet der ZBW den „Startschuss“. Unmittelbar nach dem Umstieg wurde die Umsetzung evaluiert, d. h. es wurde dort nachjustiert, wo dies erforderlich war und überprüft, ob alle geplanten Maßnahmen wirklich umgesetzt wurden. Im Herbst 2012 fanden, sofern erforderlich, weitere Workshops mit den betroffenen Organisationseinheiten statt, um weitere noch offene Sachverhalte zu identifizieren und zu klären, und um den Reorganisationsprozess zum April 2013 zu einem formellen Ende zu bringen.

Ergebnisse der Reorganisation und Fazit

Die Reorganisation konnte zügig vorbereitet und umgesetzt werden, zumal wenn man bedenkt, wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ZBW hat, die alle, wenn auch in unterschiedlichem Umfang, davon betroffen waren. Soweit erkennbar ist, haben sich alle in die neue Struktur eingefügt, und derzeit ist kein weiterer Bedarf für neue organisatorische Maßnahmen erkennbar. Nun muss die ZBW lernen, in der neuen Struktur ihre Stärken auszubauen. Festzustellen war bereits nach kurzer Zeit, dass Entscheidungs- und Kommunikationswege deutlich verbessert worden sind und die Qualifikationen vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun besser zur Geltung kommen.

Durch die schnelle Veränderung der Rahmenbedingungen für die Arbeit der Bibliotheken und auch durch sich verändernde bibliothekspolitische Prioritäten und das Kundenverhalten, sind Bibliotheken zunehmend gefordert, sich schnell zu wandeln. Die beiden hier beschriebenen Vorgänge in der ZBW zeigen, dass der Erfolg einer Einrichtung zunehmend mehr davon abhängt, wie diese Veränderungen aufgegriffen und in der Einrichtung umgesetzt werden. Im Grunde ist der organisatorische Wandel eine Daueraufgabe, deren Erfolg sehr stark vom „Know-How des sich Wandels“ abhängt. Dieses Know-How kann zwar zum Teil von Dienstleistern eingekauft werden, aber auch in der Bibliothek ist dafür ein großer Wissensschatz erforderlich, denn inhaltliche Entscheidungen muss sie weiterhin selbst vorbereiten und fällen. Dienstleister können nur beraten und moderieren.

Beide Prozesse der ZBW enthalten im Kern den Erfolgsfaktor „strukturiertes Vorgehen“ und waren im Prinzip „Top-Down-Prozesse bei intensiver Mitarbeiterinformation, -kommunikation und -beteiligung“. Ein reiner „Bottom-up“-Prozess wäre bei der großen Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht möglich gewesen und auch deshalb nicht sinnvoll, weil es sich bei solchen grundlegenden Entscheidungen immer auch um Managementaufgaben handelt. Vielleicht kann dieser Aufsatz Anregungen zum Vorgehen bei ähnlichen Vorhaben in anderen Bibliotheken geben.