

Im Dreischritt zur passgenauen Stellenbesetzung

**Das Stellenbesetzungsverfahren im Rahmen des
Organisationsentwicklungsprozesses der Stadtbibliothek
im Bildungscampus Nürnberg.**

Bibliotheks-kongress Leipzig, 12.03.2013

Elisabeth Sträter

Die Stadtbibliothek im Profil

- (Neue) Zentralbibliothek
- 6 Stadtteilbibliotheken, 2 Fahrbibliotheken, 4 Schulbibliotheken
- Historisch-Wissenschaftliche Stadtbibliothek mit Altbeständen (seit 1370)
- größte Musikbibliothek Nordbayerns
- Leseförderung
- Interkulturelle Arbeit
- Zahlreiche Kooperationen mit Schulen, dem Staatstheater u.v.m.
- Zusammenschluss mit dem Bildungszentrum (Volkshochschule) zum Bildungscampus Nürnberg zum 01.01.2011



Großprojekte der Stadtbibliothek 2011/2012



- Zusammenführung dreier Bibliotheken zur neuen Zentralbibliothek
- Bestands- und Bürorumzüge von Juli 2012 bis November 2012 mit langer Vorlaufzeit (ca. 700.000 Medien, 60 Büros)
- Bibliotheksneubau; Eröffnung: 24.10.2012
- Einführung der Onleihe zum 01.03.2013
- Organisationsentwicklungsprozess von März 2011 bis Juli 2012 mit komplett neuer Struktur



Die Stadtbibliothek in Zahlen

- Medienbestand: 907.809
- Entleihungen: 1.932.271
- Aktive Nutzer: 50.077

- Personalstellen (lt. Stellenplan): 101 Stellen
- Gesamtausgaben (ohne Baukosten): 11.675.663 Mio €

Stand: 31.12.2012

Die Idee des Bildungscampus

Ein gemeinsamer Campus für Bildung, Medien, Information und Kultur zur Förderung des Lernens im Lebenslauf in Nürnberg

STADTBIBLIOTHEK

www.stadtbibliothek.nuernberg.de

WIR ÖFFNEN WELTEN

und

Bildungszentrum



Welche Gemeinsamkeiten haben das Bildungszentrum (BZ) und die Stadtbibliothek?

- Zentrale Bestandteile der kommunalen Daseinsvorsorge
- Eckpfeiler einer kommunalen Infrastruktur in der Bildung
- Grundversorgung der Bevölkerung mit Bildungs- bzw. Medienangeboten
- Ziele sind breite Zugänglichkeit und dadurch mehr Chancengerechtigkeit in der Bildung
- Orte des lebenslangen Lernens
- Sehr ähnliche Leitbilder
- **Aber:** auch zahlreiche Unterschiede



Die neue Zentralbibliothek

- Drei Bibliotheken unter einem Dach
- 45 Öffnungszeiten an sechs Tagen in der Woche (früher 32 an 5 Tagen)
- Durchgehende Besetzung der Informationstheken während der Öffnungszeiten (8 zuzüglich 5-6 Plätze an Rezeption und Sortieranlage)
- Lernzentrum als wichtiges Bindeglied zum Bildungszentrum
- Junge Bibliothek, betrieben als Juniorfirma
→ reine Freizeitbibliothek
- Zahlreiche PCs mit verschiedenen Anwendungen
- Immer noch bauliche Mängel
- Hoher Kundenzuspruch

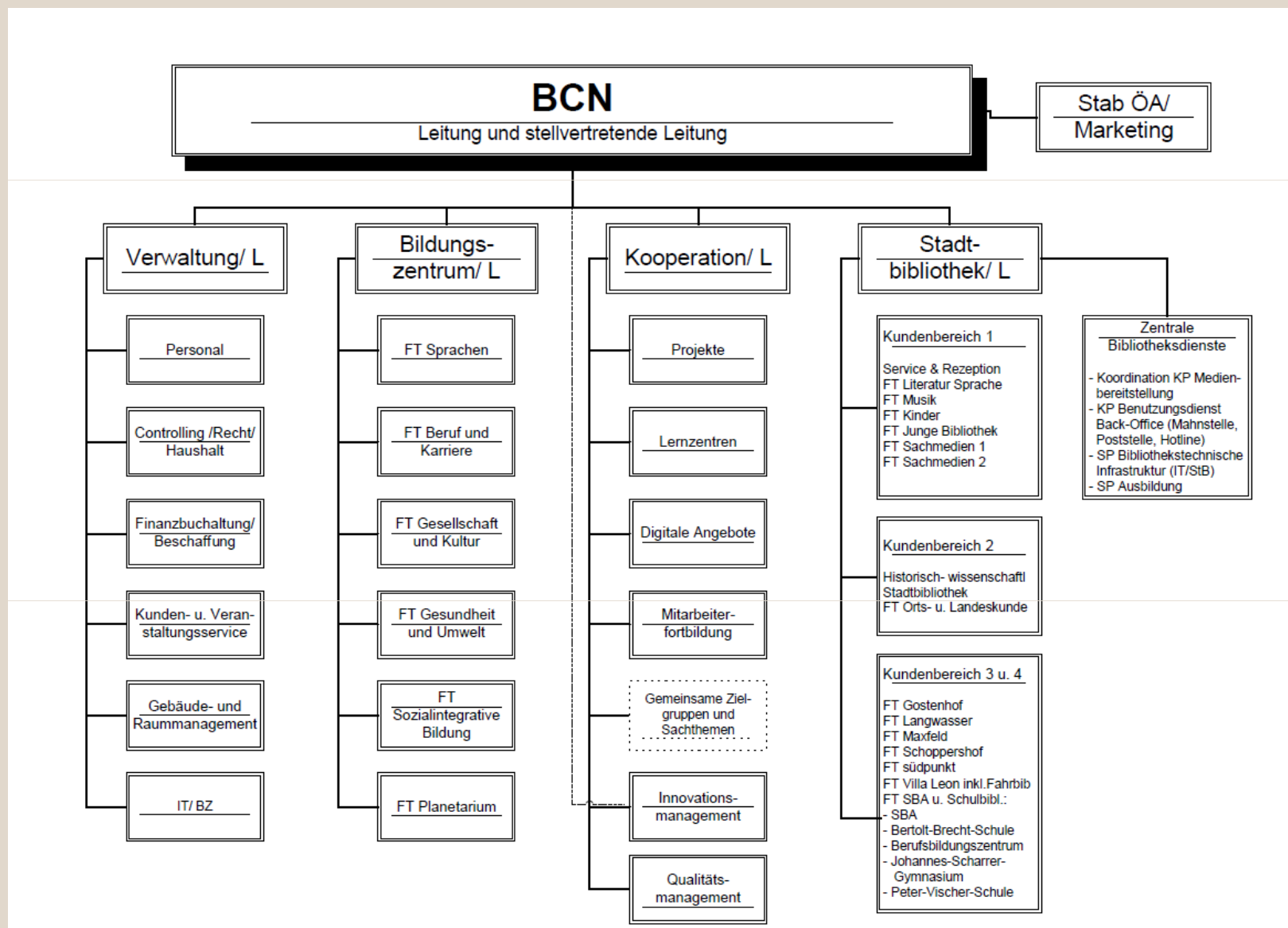
Organisationsentwicklungsprozess

- Notwendig aufgrund der Zusammenführung der drei zentralen Bibliotheken
- Ebenfalls sinnvoll aufgrund der Zusammenlegung mit dem Bildungszentrum
- Dauer: 1. März 2011 bis Ende Juli 2012
- Externe Begleitung durch Frau Prof. Cornelia Vonhof
- Parallel: Changemanagementprozess für den Bildungscampus und Organisationsentwicklungsprozess für Verwaltung und Öffentlichkeitsarbeit des Bildungscampus

Organisationsentwicklungsprozess – Bestandteile

- Interviews
- Aufgabenanalyse
- Prozessanalyse für ausgewählte Prozesse
- Erstellung eines neuen Organisationsmodells für die Stadtbibliothek in Matrixform
 - Teamstruktur und im Gegensatz zu früher: Erbringung aller Leistungen in den Teams
- Zusammenführung der Organisationsmodelle von Stadtbibliothek und Bildungszentrum
- Erstellung von Arbeitsplatzbeschreibungen für ca. 70 neue Stellen; führte teilweise zu höherbewerteten Stellen
- Entwicklung eines Sollstellenplans
- Stellenbesetzungsverfahren

Organigramm



Stellenbesetzungsverfahren

- Permanente Abstimmung mit Organisationsamt, Personalrat, Schwerbehindertenvertretung und Datenschutzbeauftragtem
- Insgesamt 70 Stellen zu besetzen
- Dauer: Anfang Mai bis Ende Juni 2012
- Zweistufig:
 - **Stufe 1:** Besetzung der Stellen mit Leitungsfunktion und Spezialaufgaben durch persönliche Ansprache der Direktion (Leitungen der Kundenbereiche, Zentrale Bibliotheksdienste und „Koop-Säule“, Leitungen der 8 Fachteams)
Ziel war eine Besetzung, bei der derzeitige und künftige Entgeltgruppe / Besoldungsgruppe übereinstimmen; ehemalige Lektoren/-innen als Fachteamleitungen.
 - **Stufe 2:** Besetzung aller übrigen Stellen mittels Interessenbekundungsverfahren (inkl. einige Stellen aus „Koop-Säule“)

Stellenbesetzungsverfahren – Stufe 2

- Offizielle Bezeichnung: „Stellenbesetzungsverfahren mit Wunschliste“
- Kundenbereichs- bzw. Fachteamleitungen waren namentlich bekannt.
- Dauer: 4,5 Wochen
- Ca. 50 Stellen
- Mitarbeiter/-innen hatten Zugriff auf Arbeitsplatzbeschreibungen und Sollstellenplan.
- **Alle** Mitarbeiter/-innen konnten Wünsche äußern; Priorität hatten aber die Wünsche der Mitarbeiter/innen aus den ehemaligen drei zentralen Bibliotheken sowie aus den zentralen Diensten und mit Mischarbeitsplätzen
- Nennung von bis zu drei Wünschen mit Prioritäten mittels eines Formulars

Stellenbesetzungsverfahren – Formular

- Bestandteile:
 - » Anschreiben (enthielt z.B. Rückgabefrist, Kontaktperson usw.)
 - » Hinweis, dass Wünsche der Kollegen/-innen aus den Stadtteilbibliotheken nachrangig behandelt werden
 - » Hinweis, dass der Stellenwert der derzeitigen Stelle möglichst mit der angestrebten übereinstimmen sollte
 - » Wunsch nach Arbeitszeitaufstockung/-reduzierung
 - » Zweite Seite mit Möglichkeit zu Bemerkungen, die bei Bedarf dem Personalrat zugeschickt werden konnte.
 - » Ankreuzmöglichkeit für Mitarbeiter/-innen, die sich nicht verändern wollen (ausschließlich dezentraler Bereich)
 - » Nennung der drei Wünsche

Stellenbesetzungsverfahren –

Formular Wunschliste Seite 1 (KB= Kundenbereich)

Hiermit bewerbe ich mich im Rahmen der Neuorganisation der Stadtbibliothek und unter Kenntnisnahme der Informationen auf den Seiten 2 bis 4 um die folgenden Stellen, wobei die Reihenfolge meinen Prioritäten entspricht (bitte für jeden Wunsch nur **ein** Kästchen ankreuzen und **eine** Stellennummer angeben):

1. Wunsch:

Kooperation KB1 KB2 KB3/4 Zentr. Bibl.dienste Leitung SttB Maxfeld

Stellennummer:

2. Wunsch:

Kooperation KB1 KB2 KB3/4 Zentr. Bibl.dienste Leitung SttB Maxfeld

Stellennummer:

3. Wunsch:

Kooperation KB1 KB2 KB3/4 Zentr. Bibl.dienste Leitung SttB Maxfeld

Stellennummer:

Stellenbesetzungsverfahren – Sollstellenplan

Enthält:

- Stellenplannummer
- Qualifikation
- Stundenumfang
- Eingruppierung aus Arbeitsplatzbeschreibung ersichtlich

Stellennummer	Funktion / Qualifikation / ggf. besondere Aufgabe / ggf. erforderliche Zusatzausbildung	WAS	Stellenwert
Kundenbereich 1			
Leitung: Friederike Kunze			
Serviceteam Rezeption			
KB 1.1.1	Bibliotheksfachkraft / FaMI / Teamleitung	39	
KB 1.1.2	Bibliothekskraft / FaMI	39	
KB 1.1.3	Bibliothekskraft / FaMI / zentrale Mahnbearbeitung	39	
KB 1.1.4	Bibliotheksfachkraft / FaMI / zentrale Mahnbearb. schwierige Fälle	39	
Fachteam Literatur und Sprache			
Leitung:			
KB 1.2.2	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in / stellvertr. Fachteamleitung	39	
KB 1.2.3	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in	39	
KB 1.2.4	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in	19,5	
KB 1.2.5	Bibliotheksfachkraft / FaMI	39	
KB 1.2.6	Bibliotheksfachkraft / FaMI	39	
KB 1.2.7	Bibliotheksfachkraft / FaMI	0,75	
KB 1.2.8	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	39	
KB 1.2.9	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	39	
KB 1.2.10	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	19,5	
Fachteam Musik			
Leitung:			
KB 1.3.2	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in / stellvertr. Fachteamleitung / musikbibliothekar.Zusatzausbildung	39	
KB 1.3.3	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in	19,5	
KB 1.3.4	Bibliotheksfachkraft / FaMI	39	
KB 1.3.5	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	39	
Fachteam Kinder			
Leitung:			
KB 1.4.2	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in / stellvertr. Fachteamleitung	39	
KB 1.4.3	Sachbearbeiter/in / Bachelor oder Master*, Dipl.-Bibliothekar/in	19,5	
KB 1.4.4	Bibliotheksfachkraft / FaMI	39	
KB 1.4.5	Bibliotheksfachkraft / FaMI	19,5	
KB 1.4.6	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	39	
KB 1.4.7	Bibliothekskraft / FaMI oder ohne bibliotheksspezifische Ausbildung	39	
Fachteam Junge Bibliothek			
Leitung:			
KB 1.5.2	Bibliothekskraft / FaMI	39	
KB 1.5.3	Bibliothekskraft / FaMI	39	

Stellenbesetzungsverfahren – Auswertung

- Gemeinsame Termine der Direktion mit Kundenbereichsleitungen, Personalvertretung, Organisations- und Personalamt
- Mittels Excel-Tabelle
- Stellenbezogene Auswertung

Name, Vorname	aktuelle WAS	Service- team Rezeption			FT Literatur, Sprache					FT Musik			FT Kinder						
		5	5	6	9	9	9	6	6	5	9	6	5	9	9	6	6	5	5
		5	5	6	9	9	9	6	6	5	9	6	5	9	9	6	6	5	5
Name 1	19,5			3															
Name 2	39																		
Name 3	39																		
Name 4	39																		
Name 5	39									2								1	
Name 6	39		1																
Name 7	30																		1
Name 8	19,5														1				
Name 9	35																		
Name 10	16						3												
Name 11	39																		
Name 12	29,3									3	2								
Name 13	40									1	2								
Name 14	30,5			1															
Name 15	19,5																		

Stellenbesetzungsverfahren – Ergebnisse

- Erfüllung der Wünsche mit Priorität 1: 80%
 - Erfüllung der Wünsche mit Priorität 2: 13%
 - Erfüllung der Wünsche mit Priorität 3: 5%
 - Erfüllung keiner der Wünsche: 2%
-
- Insgesamt wenig Verschiebung zwischen Stadtteilbibliotheken und neuer Zentralbibliothek
 - Durch Fachteamorganisation und Dezentralisierung des Geschäftsgangs haben letztendlich alle Kollegen/-innen neue und vielfältigere Aufgaben erhalten.

Stellenbesetzungsverfahren – Information der Mitarbeiter/-innen

- Erster Schritt: Individuell (Stufe 1 und Stufe 2)
 - » Besonders intensive Gespräche mit sog. „Verlierern/-innen“
- Zweiter Schritt: Allgemeine Dienstbesprechung für alle
- Dritter Schritt: E-Mail an alle

Herausforderungen

- Umsetzung der neuen Organisationsstruktur in die Praxis
- Im Vorfeld zu wenig Zeit, um Arbeitsstrukturen und Aufgabenverteilung innerhalb der Teams zu etablieren.
- Im Vorfeld zu wenig Zeit, um Arbeitsabläufe auszuprobieren, insbes. auch das Zusammenspiel von „Zentralen Bibliotheksdiensten“ und einzelnen Fachteams, z.B. Neuaufsetzen des Geschäftsgangs.
- Mitarbeiter/-innen sind durch hohen Kundenzuspruch im Wesentlichen mit Arbeiten im Benutzungs-/Auskunftsdienst beschäftigt; keine Zeit für Medienbereitstellung, Zielgruppenarbeit und Kooperation mit dem Bildungszentrum. Dadurch entstehende Unzufriedenheit.
- Qualifizierung Fachteamleitungen für Führungsaufgaben
- Durchführung von Schulungen für Mitarbeiter/-innen der Fachteams
- Überprüfung Personalbemessung
- Überprüfung Arbeitsplatzbeschreibungen
- Neues Arbeitszeitenmodell

Trotz des sehr hohen Aufwandes (nicht nur zeitlicher!) hat sich das Stellenbesetzungsverfahren absolut gelohnt!



STADTBIBLIOTHEK
WIR ÖFFNEN WELTEN

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Elisabeth Sträter
Direktorin Stadtbibliothek Nürnberg
Stellv. Direktorin Bildungscampus
Gewerbemuseumsplatz 4
90403 Nürnberg
+49 (0)9 11 / 2 31-27 90
E-Mail: elisabeth.straeter@stadt.nuernberg.de
<http://www.stadtbibliothek.nuernberg.de>

Fotos: Jutta Missbach, Michaela Leykauf