

# **Im Dreischritt zur passgenauen Stellenbesetzung**

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

Bibliothekskongress 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](http://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

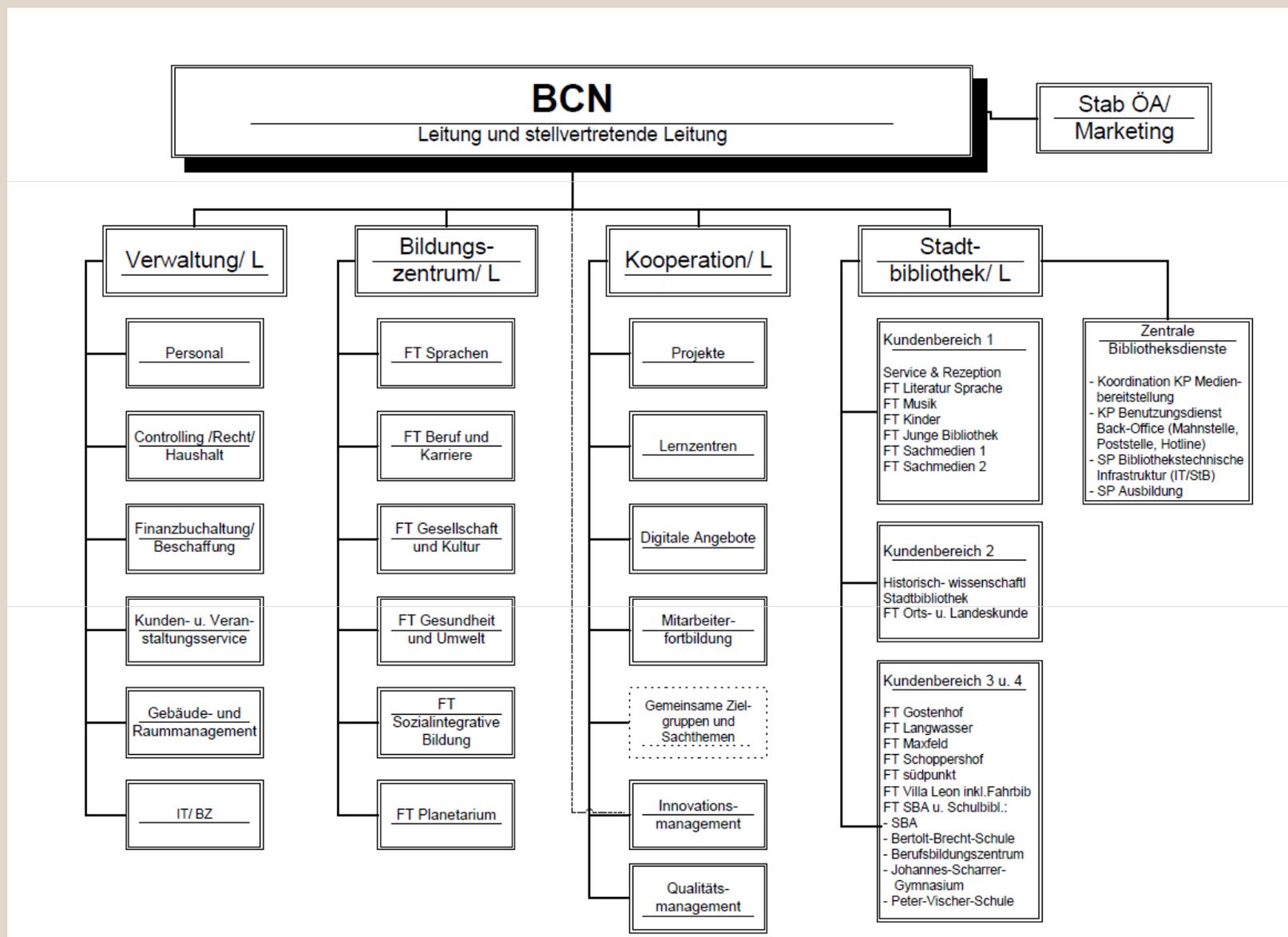
# Organisationsentwicklungsprozess

- 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
<b>Kundenbereich 1</b>			
Leitung: Friederike Kunze			
<b>Serviceteam Rezeption</b>			
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	
<b>Fachteam Literatur und Sprache</b>			
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	
<b>Fachteam Musik</b>			
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	
<b>Fachteam Kinder</b>			
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	
<b>Fachteam Junge Bibliothek</b>			
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
		20	20	29	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
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](mailto:elisabeth.straeter@stadt.nuernberg.de)

<http://www.stadtbibliothek.nuernberg.de>