

Jürgen Bley, Dr. Britta Woldering

# Gelungener Auftakt – zwei Jahre Organisationsentwicklung in der Deutschen Nationalbibliothek

# Struktur und Aufgaben

- Eine Institution – zwei Standorte:  
Leipzig und Frankfurt am Main
- Zugang: knapp 1,13 Millionen Medieneinheiten/Jahr  
= rund 4.620 Medieneinheiten/Arbeitstag
- 629 Beschäftigte
- Sammlung, Erschließung, Bereitstellung, Archivierung aller deutschen und deutschsprachigen Veröffentlichungen in Text, Bild und Ton seit 1913, seit 2006 auch Netzpublikationen

## Unsere Thesen

- Organisationsentwicklung ist die Grundlage für fachlichen Erfolg: Nur wenn die Strukturen, Organisation, Methoden, das Verhalten der Akteure passt, gelingt die fachliche Arbeit.
- Es braucht Zeit, Übung, Kontinuität, Unterstützung beim Erlernen von Veränderungsmanagement: Hilfe zur Selbsthilfe durch externe Beratung.
- Strategie – Prozess – Struktur
- Organisationsentwicklungs-Projekt „Auftakt“ seit 1. April 2014

## Ziele des Projektes

- Die Strategischen Ziele 2013–2016 der Deutschen Nationalbibliothek zu erreichen
- Die Führungskräfte zu befähigen, kontinuierliche Veränderungsprozesse in ihren Verantwortungsbereichen zu initiieren und zu begleiten
- Die Beschäftigten aktiv und kreativ an dem Veränderungsprozess zu beteiligen
- Führungsgrundsätze zu erarbeiten und zu leben
- Standortübergreifende Leitungen der Kern- und Querschnittsaufgaben zu etablieren

# Projektstruktur

- Systemische Organisationsberatung, Beratung als Hilfe zur Selbsthilfe
- Erkenntnis, dass Einsichten und Vorschläge, die aus der Organisation selber stammen eher „passen“, eher umgesetzt werden, eher einen nachhaltigeren Effekt erzielen als Konzepte von außen
- Aufmerksamkeit zwar auch auf Strukturen und Prozesse, aber primär auf die Menschen
- Projektteam, vier Teilprojekte, Begleitgruppen und Evaluation

# Auftakt – Teilprojekte

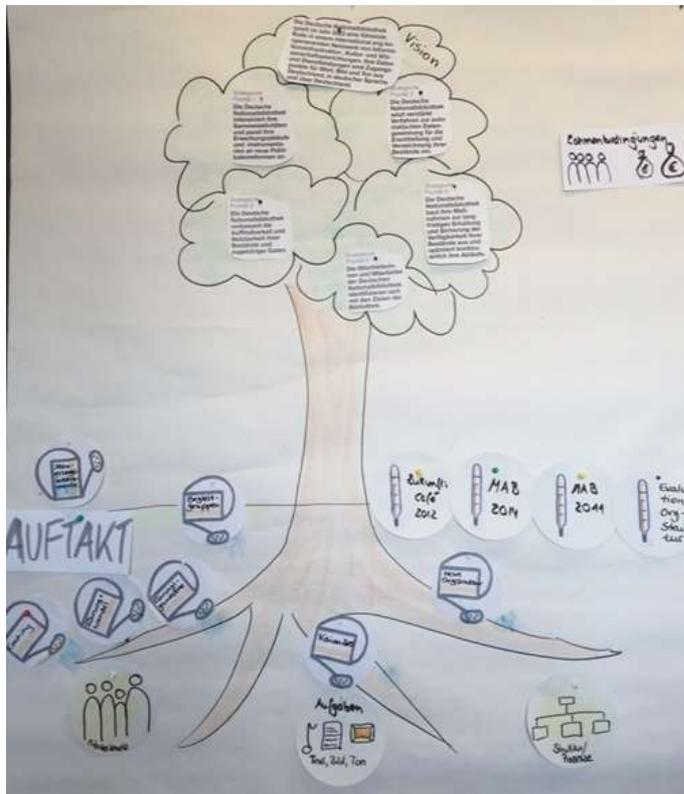


Bild: Bley/Woldering – September 2015

- TP 1: Ein Thema – eine Verantwortung
- TP 2: Führungsgrundsätze
- TP 3: Vision 2025/  
Strategischer Kompass
- TP 4: Instrumente der Steuerung

# Neue Organisationsstruktur

- Klare Zuständigkeit und Verantwortung
- Einheitliches Agieren für jedes Kernthema
- Verkürzung der Entscheidungswege
- Höhere Reaktionsfähigkeit
- Einheit von Aufgaben – Kompetenzen – Verantwortung (AKV-Prinzip) vorhanden?

## ... und deren Evaluation

- Leitmotiv „ein Thema – eine Verantwortung“ positiv
- Einheitliches Agieren als Grundprinzip positiv
- „Die Organisation bewegt sich.“
  
- Delegieren und Verantwortung übertragen
- Struktur der Entscheidungsprozesse klären
- Informationsflüsse, Kommunikationsformate, Besprechungen: klären, aufeinander abstimmen, planen
- Besprechungskultur verbessern
- Prioritäten setzen und einhalten
- Standortübergreifendes Führen und Arbeiten: Was ist notwendig? Was wird erwartet?
- Struktur: Wie geht's weiter – Referatsebene?
  
- Investitionen in technische Ausstattung

# Schwerpunkt: Führungskräfte

Unterstützung und Stärkung der Führungskräfte

- Entwicklung von Führungsgrundsätzen
- Workshop-Reihe – Führung und Wandel
- Instrumente der Steuerung
- Coaching
- ... und daraus entstand: Führungskräfte im Dialog

# Die acht Führungsgrundsätze



# Teilprojekt: Instrumente der Steuerung

- Praxisorientierte Steuerungsinstrumente, die bereits zum Einsatz kommen oder bekannt sind, oder auch nicht genutzt werden
  - KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess)
  - KANBAN
  - Priorisierung
  - Anforderungsmanagement
  - Kräftefeldanalyse
  - Funktionendiagramm
  - Aufgabenmatrix, Aufgabenkritik
  - ...

## Fazit und Ausblick

- Die Evaluation benannte klare Handlungsfelder, die viel mit Führung zu tun haben und in den nächsten Monaten und Jahren Schritt für Schritt angegangen werden.
- Neue Kommunikationsformate wurden ausprobiert und für gut befunden und müssen nun Eingang in die alltäglichen Kommunikationsinstrumentarien finden.
- Der Auftakt zum geplanten und systematischen Wandel durch Beeinflussung der Organisationsstruktur, der Organisationskultur und des individuellen Verhaltens hat stattgefunden.
- Nun gilt es, ihn fortzuführen, zu üben und zu leben.

## **Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

Jürgen Bley

Leiter des Referates  
Organisation und Controlling

Telefon: 069-1525-1130

[j.bley@dnb.de](mailto:j.bley@dnb.de)

Dr. Britta Woldering

Leiterin der Stabsstelle  
Marketing und Kommunikation

Telefon: 069-1525-1541

[b.woldering@dnb.de](mailto:b.woldering@dnb.de)