

Reorganisationsprozesse als Hebel zur Innovation in einer bibliothekarischen Großeinrichtung?

Maßnahmen und Erfahrungen im Bereich
Informationstechnik der Deutschen
Nationalbibliothek

Reinhard Altenhöner, DNB

Oder auch: Rätselhafte IT

© 1997 Arnie Levin



*"I haven't the slightest idea who he is.
He came bundled with the software."*

ToC

- 1. Vorklärungen**
- 2. Motivation & Ausgangssituation**
- 3. Reorganisationsmaßnahmen**
- 4. Projektorganisation**
- 5. Tools / weitere Maßnahmen**
- 6. Lessons learned / Ausblick**

Vorklärungen

- Bedarf für die ständige Weiterentwicklung einer Organisation: Innovation
 - Neue Werkzeuge & Verfahren → Neue Geschäftsprozesse
 - Neue Dienstleistungen
- Ist Technik der (allein) ausschlaggebende Punkt?
- Und was tut der Bereich, in dem diese neuen technisch gestützten Methoden entstehen?
- Neuorganisation als Befähiger/Ermöglicher für Innovation: Veränderungsbereitschaft etablieren

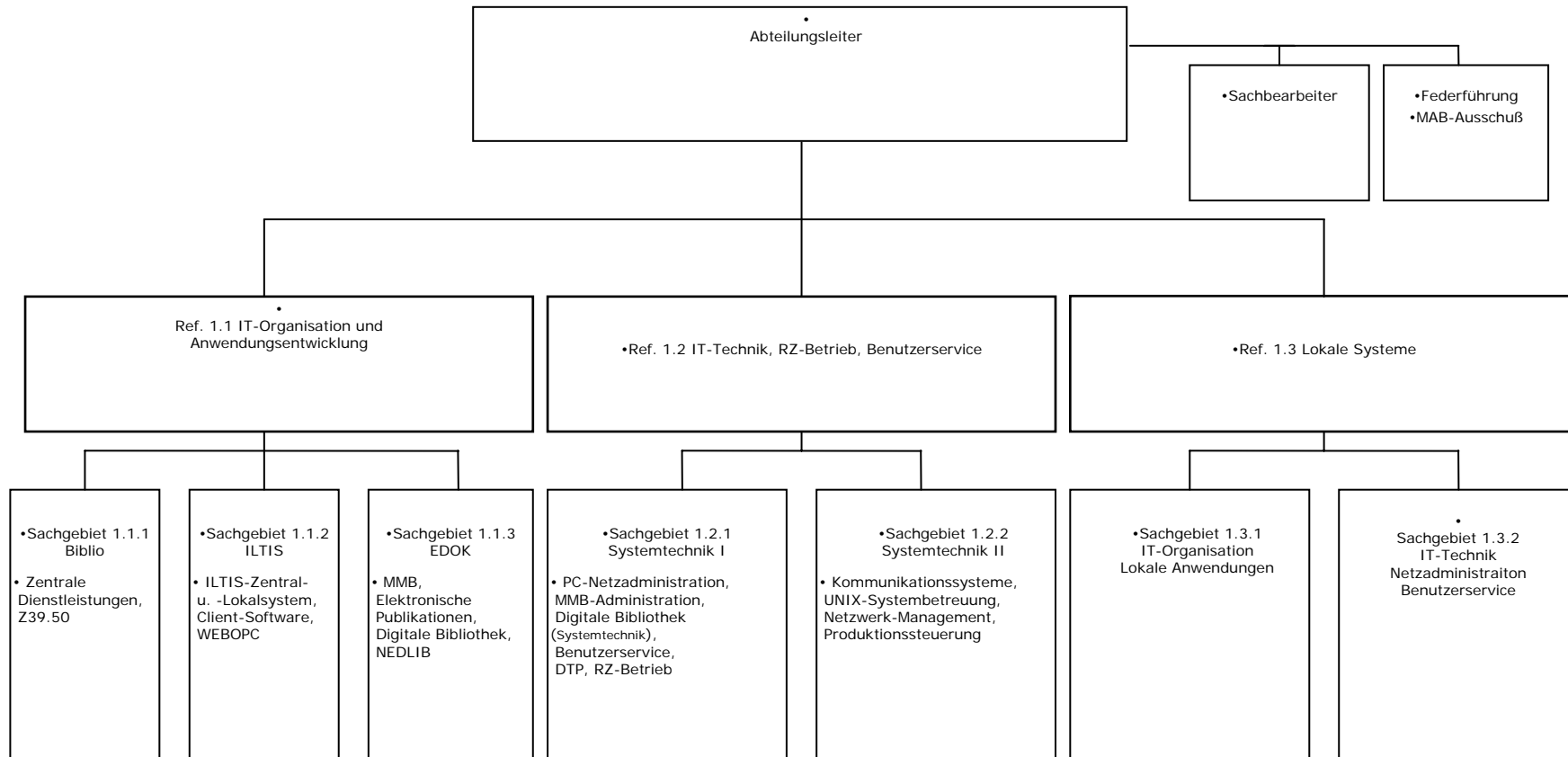
Rahmenbedingungen für IT in DNB

- Digitale Deutsche Nationalbibliothek
- Verknappte Ressourcen
 - Reduzierte Möglichkeiten für *intern* finanzierte Stellen
 - Wachsende Abhängigkeit von Drittmitteln
- Neue Strukturen
 - Zentralisierung / Neue Einheiten
 - Produktplan / Controlling
 - Zielvereinbarungen
- BRH: Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen, V-Modell XT
- 75 Personen, 3 Standorte
- Start Reorganisation: 2006, administrativer Vollzug
Stufe 1: 04/2008

Historische Wurzeln

- Betriebsinfrastruktur für Bibliographiesystem
- Organisationsentwicklung anhand der Anforderungen der Datenerstellung, -aufbereitung und -ausgabe und des Datenvertriebs
- Ergebnis: Betriebseinheit + ILTIS-Gruppe
- Neue Themen additiv angehängt, häufig Projektgestützt
- Produktbezug als Organisationsprinzip

Organigramm Stand 2003



Anamnese

- Vertikale Organisationsstrukturen
- Wenig übergreifende Standards (Prozesse, Systemarchitektur, Technologien)
- Übergabeprobleme (Dokumentation, Know-how-Transfer, Zuständigkeiten)
- Standortbezogene Sichten
- Isolierte Projekte

Motivation

- Dem eigenen Selbstverständnis wieder mehr gerecht werden: interne/externe Services, F&E, Beratung
- Planbarkeit verbessern
- Klare Verantwortlichkeiten definieren, Spielräume erweitern
- Höheren Output erzielen
- Verbindlichkeit/Verlässlichkeit garantieren können
- Höhere Transparenz herstellen
- Mit dem ‚Hey-Joe-Prinzip‘ brechen
- Höhere Personenzahl: Mit gewachsenen Kommunikationsanforderungen klar kommen

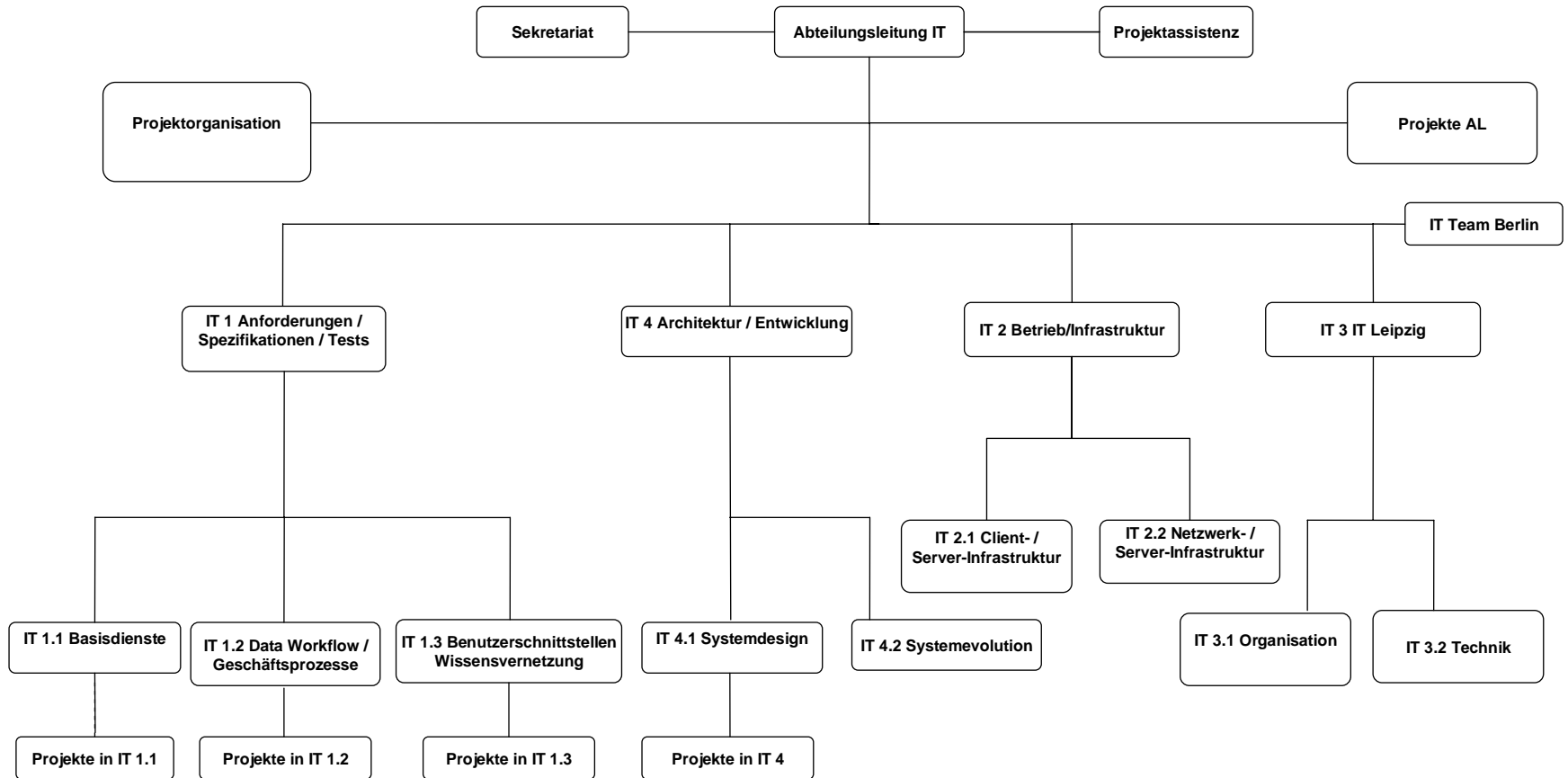
Leitlinien Reorganisation

- Trennung der Aufgaben nach konzeptionell-planenden Arbeiten, Entwicklung und Betrieb (Plan / Build / Run)
- Definieren von Standards / Vorgaben
- Strukturierte Vorgehensweise bei Planung, Konzeption und Umsetzung von Vorhaben / Projekten
- Definierte Abläufe für Übergaben (Test-Verfahren, Helpdesk, Dokumentation)
- Klar benannte Entscheiderkreise / Entscheidungsstrukturen
- Integration von Projekten in die Organisation

Reorganisation: Doing I

- Impulse für neue Projekte/Vorhaben (auch aus den Fachabteilungen oder "von außen") in einem geregelten Prozess einbringen; priorisierte Abarbeitung; gesteuerte Übernahme von Projekten in den laufenden Betrieb.
- Einführung eines definierten Prozesses bei der Implementierung und Bearbeitung von Projekten
- Umstrukturierung der Organisation / Anpassung an Projektworkflow
 - Gründung OE „Projektorganisation“
 - Neue OE „Architektur und Entwicklung“
 - Fokussierung existierender OE
- Tooleinführung

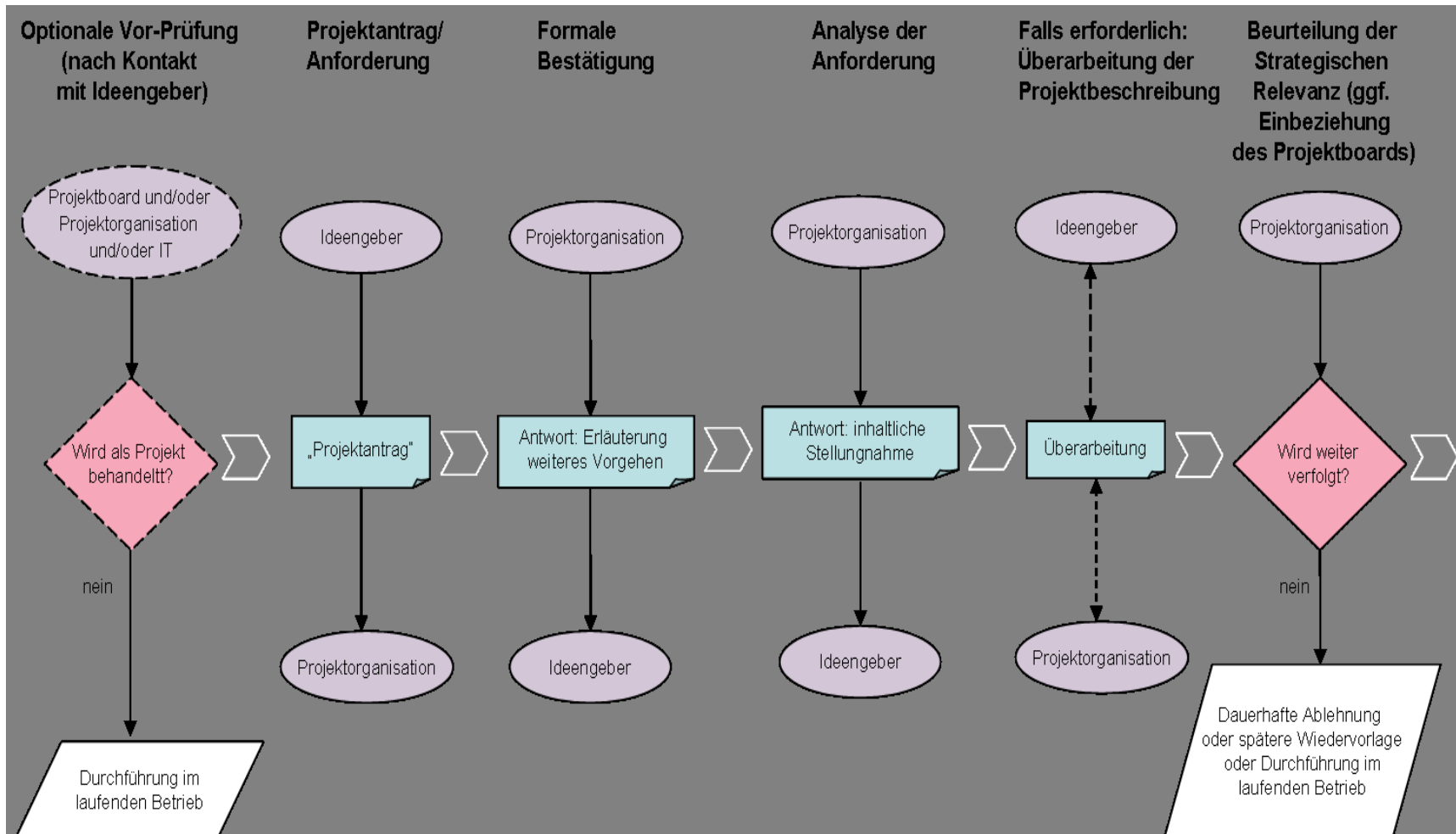
Organigramm IT 2009



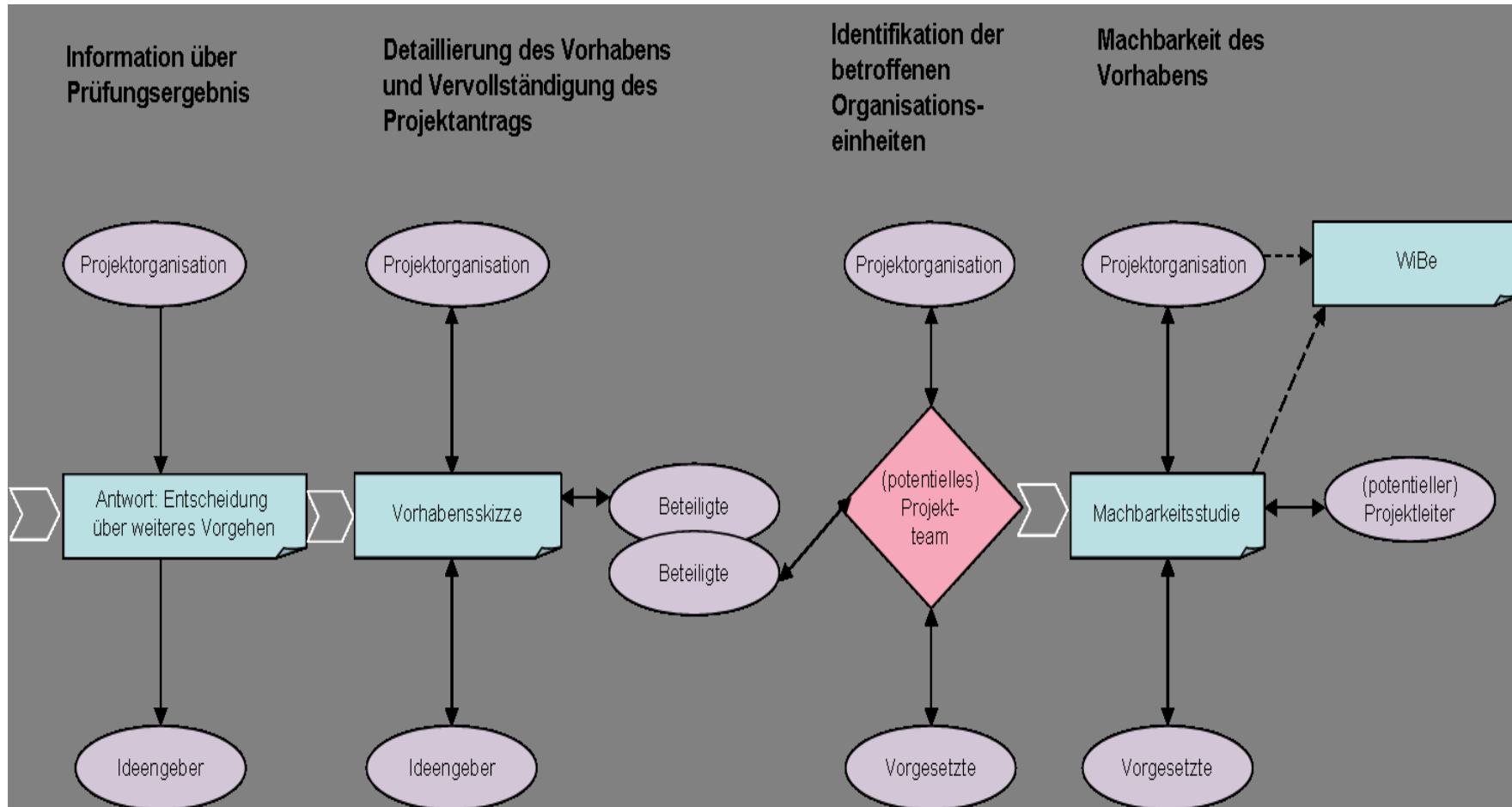
Doing II: IT-Workflow

- Viele Projekte: Übersicht behalten!
- Verbindliche Policy, wie mit (neuen) Vorhaben umgegangen wird
- Klare Verantwortlichkeiten / Organisierte & dokumentierte Einbeziehung der Fachabteilung
- Unterstützung des Transfers von Ergebnissen durch klare Aufgabenverteilung zwischen (neuen) Organisationseinheiten → Basis für Aufsetzen und Leben von Geschäftsprozessen insgesamt.
- Ziele: Klare Anforderungen, transparente Zuständigkeiten, dokumentiertes Vorgehen, mehr Möglichkeiten der Prioritätensetzung, weniger Reibungsverluste, effizienteres Arbeiten...

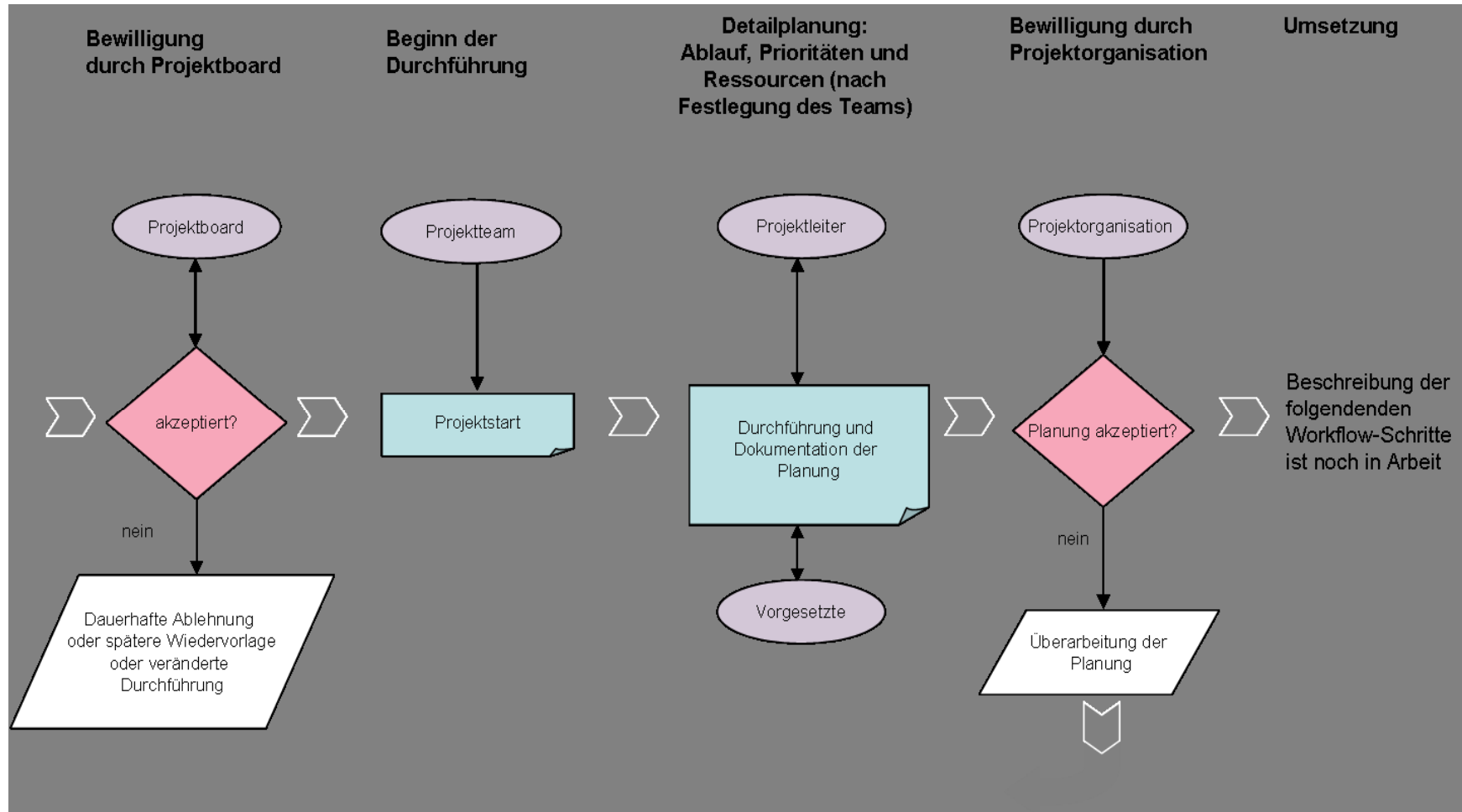
1. Antragsphase



2. Projekt-Definition



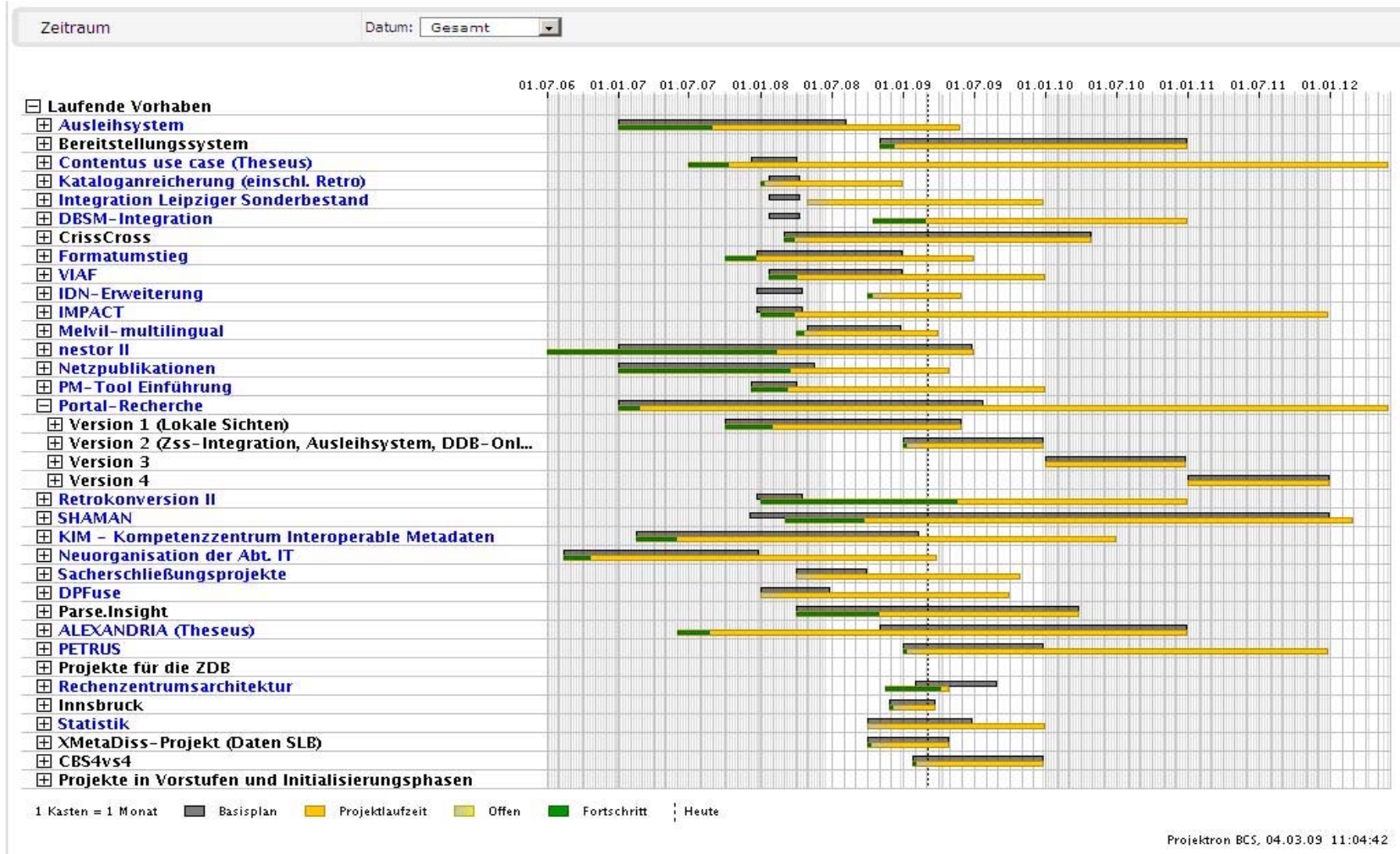
3. Initiale Planung



Projektorganisation hausweit I

- Projekt-Board: Steuerungsgremium für Projekte
 - **Zusammensetzung** aus Generaldirektion und Abteilungsleitungen Verwaltung und IT
 - **Ziele**
 - Kontinuierlicher Überblick zu bestehenden und geplanten Projekten
 - Geplante Projekte daraufhin prüfen, ob diese der strategischen Ausrichtung der DNB entsprechen
 - Ressourcen und Wirtschaftlichkeit hinterfragen
 - Doppelung oder Überschneidung von Projekten vermeiden
 - Priorisierung bei Projekten, insbesondere bei IT-Beteiligung festlegen
 - Berichtswesen und Einhaltung von Meilensteinplänen

Projektorganisation hausweit II



Projektron BCS, 04.03.09 11:04:42

Organisation ins Leben bringen und lebendig halten

- Verwaltungsseitige Umsetzung / Abbildung
- Gremienbeteiligung organisieren
- Prozesse implementieren
- Fortbildung ermöglichen
- Services definieren, SLA abschließen
- Raum für Austausch schaffen, Führungsklima etablieren
- Toolunterstützung sicherstellen
 - Projektsteuerung: BCS Projektron
 - Ticketsystem: JIRA
 - Wiki/Wissenspeicher: Confluence

Reichweite von Tools

- Vorteile:
 - Vereinheitlichung der vorher individuellen Vorgehensweisen, Beispiel Projektplanung in BCS;
 - Vereinfachtes Einbeziehen externer Dienstleister, Beispiel Fehlerbeschreibung in Jira;
 - Gebündelte Datenablage, Beispiel Wiki für Protokolle, Testcases;
 - verbesserte Transparenz innerhalb der Abteilung, Nachnutzung von Ergebnissen anderer Projekte

- Erfahrungen
 - erleichtern, aber ersetzen nicht die Planung
 - erleichtern, aber ersetzen nicht den Überblick des Projektleiters
 - erleichtern, aber ersetzen nicht die zwischenmenschliche Kommunikation

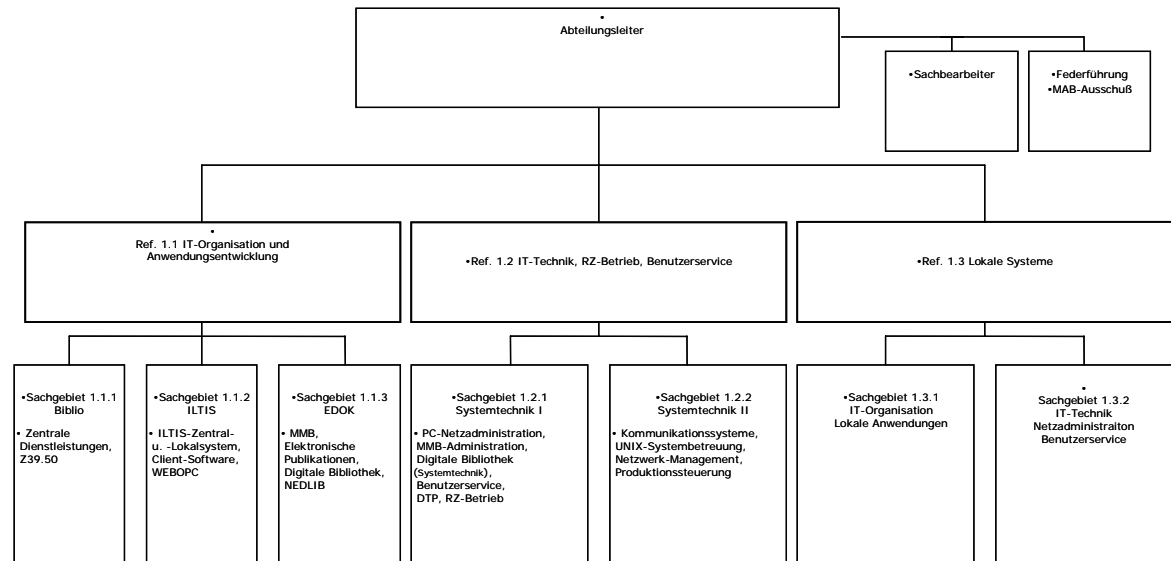
Weitere organisatorische Ziele

- Arbeitsprozesse:
 - Festigung und Weiterentwicklung der IT-Abläufe
 - Fortschreibung und Ausweitung der SLAs
 - Fortschritte bei Dokumentation, Kommunikation und Planung
 - ITIL (Servicekatalog / Changemanagement / Riskmanagement)

- Personal:
 - Mitarbeitergespräche/LOB
 - Abteilungsbesprechungen/Jours fixes
 - Interne Schulungen/Projektvorstellungen
 - Workshops in/zu Projekten
 - Führungsentwicklung
 - externe Schulungen zu ausgewählten Themen

Auswirkungen Reorganisation IT auf DNB (Beispiel)

- Auflösung EDOK
 - Herauslösung Betriebsanteile (URN-Dienst, MD-Harvesting)
 - Online-Dissertationen
 - Diverse Einzelverfahren
 - Überführung von Personal in neue Bereiche



Lessons learned I

- best practice "was lief gut, was hätte man besser machen können„
 - Kommunikation / Information
 - Stringenz bei der Durchführung
 - Organisation von Priorisierungsprozessen

- Was wurde im Vorfeld unterschätzt?
 - Kommunikationsbedarf
 - Verwaltungsabläufe
 - Hoher Zeitbedarf: Rollenwechsel, Methodenaneignung, ‚Rückfälle‘
 - Externe müssen mitwachsen, Bsp.: Anforderungsmanagement
 - → Institutionalisierung von organisatorischen Veränderungen ist aufwändig

Lessons learned II

- Das Leben in der neuen Organisation ist erst einmal anstrengend, erfordert viel bewusstes Steuern
- Das gilt auch für die Kunden – intern und extern
- Aber: Es lohnt sich!
- Und: Es hilft, flexibel zu sein.

Was bleibt zu tun?

- Weiteres Einleben der Abläufe (Neue Kompetenzen; Methoden, Werkzeuge)
- Anpassungen bei der RZ-Architektur, bei Services / Betrieb
- Qualitätsmanagement
- Service / Prozessorientierung: Ausdefinition unseres Serviceprofils
- Weitere Modellierungen und Anpassungen von Prozessen für die IT, aber auch:
 Aneignung von Know-how zur systematischen Modellierung / Weiterentwicklung und Neuimplementierung von Abläufen in DNB

Vielen Dank!

