

## Bibliotheksmanagement: Informationen aus dem DBI

Am 13.10.1997 fand in Göttingen der Round Table der DBI-Kommission Organisation und Betrieb zum Thema „Neue Organisationsstrukturen in Bibliotheken“ statt. Die Beiträge zu dieser Veranstaltung werden in loser Folge im BIBLIOTHEKSDIENST veröffentlicht.

## Dezentralisierung, Ablauforganisation und Gruppenarbeit in der Stadtbibliothek Paderborn Dieter Kranstedt

Dieser Kurzbeitrag zum Thema „Neue Organisationsstrukturen“ enthält eine Schilderung der *Erfahrungen* im Paderborner System mit der Reorganisation. Er beschränkt sich dabei auf wenige, dem Autor aber wichtig erscheinende Erkenntnisse/Erfahrungen.

### Strukturelle Überlegungen

1. Die Einführung des Neuen Steuerungsmodells in einer Verwaltung (oder zunächst in einem Fachamt) sollte im „Gegenstromverfahren“ erfolgen, d. h. die *Verwaltungsspitze* muß *Umstrukturierungsziele* vorgeben bzw. benennen, die dann auf *Ausführungsebene* (in Paderborn die Fachamt-Ebene) operativ umgesetzt werden.
2. Die Schwierigkeiten im „Paderborner Modell“ lagen und liegen weiterhin im *Fehlen* derartiger *strategischer Vorgaben* zur Verwaltungsreform. Diese konzeptionelle Schwäche erweist sich aber auch als *Vorteil für die Bibliothek*; sie kann und konnte ihre *Strukturvorstellungen*, wie vor allem auch die *Gestaltung der Instrumente* bisher weitestgehend selbst bestimmen.
3. Da der Auftrag an die *Bibliothek als Pilotprojekt* zu fungieren, bereits Mitte 1993 erfolgte, also zu einem Zeitpunkt, als lediglich die *theoretischen Vorstellungen der KGSt* zum Neuen Steuerungsmodell vorlagen, *Praxisbeispiele in vergleichbaren Städten* noch in den allerersten Ansätzen steckten (in Hamm, Heidelberg, Köln oder Göppingen), mußten *neue Strukturen* und *neue Instrumente* weitestgehend „erfunden“ bzw. zunächst versuchsweise erprobt werden (z. B. Gruppenarbeit oder eine Kosten-Leistungsrechnung, ein Berichtswesen etc.)

4. Als *struktureller Mangel* müssen im nachhinein weiterhin die *nicht vorhandenen „Konzeptionen“* genannt werden. Für tiefgreifende Organisationsveränderungen, wie sie das Neue Steuerungsmodell vorsieht, sind *„Perspektivpläne“* für alle Seiten unerlässlich, für die *Mitarbeiter, das Management, die Administration* wie für den *Rat*.
5. Für das Pilotprojekt lag zunächst lediglich ein *bescheidener Bibliotheksentwicklungsplan* vor: Die Dezentralisierungsvorstellungen zum Sortiment, also die Filialisierung des Bestandes in sog. *„Kabinette“*: hier die Anzahl und die Lokalitäten.
6. Es fehlte 1993 ein *Organisations-* sowie ein *Personal-Entwicklungsplan*. Die *Organisationsentwicklung*, d. h. die Beschreibung der schrittweisen Implementierung des Neuen Steuerungsmodells erfolgte allerdings in *jährlichen Arbeitsplänen*, die mit einer *Leitungsgruppe<sup>1)</sup>* und der Politik abgestimmt wurden; eine *Gesamtentwicklungs-Skizze* aber fehlte.
7. Ein *Personalentwicklungskonzept* wurde zwei Jahre nach Beginn der Projektphase - 1996 - konzipiert. Für die *Motivation der Mitarbeiter* wie für das *Gelingen derartiger Reorganisationen* sind aber - nach unserer Erfahrung - exakt definierte und mit allen Beteiligten diskutierte *Entwicklungsschritte* unerlässlich.

### **Begleitende Fortbildungsmaßnahmen**

1. Die *Transformation* einer *zentralistisch, hierarchisch angelegten Verrichtungs-Organisation* in eine *dezentrale, teamorientierte Prozeßorganisation* verlangt eine Begleitung mit *intensiven Aus- und Fortbildungsmaßnahmen*. Nicht nur *Informationen* über die sich verändernde Arbeitssituation, sondern vor allem *Ermunterung und Befähigung* zur *mentalenen Bewältigung* der Umstellungen am Arbeitsplatz sind von Nöten.
2. *Trainingsprogramme* mit externen Moderatoren zu sog. *Schlüsselqualifikationen* im Neuen Steuerungsmodell wie *Sozialkompetenz* für Teamarbeit, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sind unerlässlich; aber auch zur *Selbstkompetenz*, für die Bereitschaft von Mitarbeitern zur Übernahme von Verantwortung, zu persönlicher *Flexibilität*, zur zeitlichen und sachlichen *Selbstorganisation* usw.
3. Bewährt haben sich in unserem Hause auch Seminare zu *Marketingkonzepten* für die einzelnen Kabinette (mit den entsprechenden Kabinett-Gruppen) mit Fachleuten.

### Spezielle Probleme eines Pilotanwenders

1. Eine große *Problematik für Pilot-Anwender* liegt in der Verwaltungsaufgabe, daß die *neuen Strukturen* wie die *neuen Instrumente* in einem bestimmten Umfang zu den bisherigen Verfahren und Instrumenten in der Stadtverwaltung *kompatibel* sein müssen (z. B. die Kostenarten im Betriebsabrechnungsbogen auch weiterhin im Haushaltsplan darstellbar sein müssen).
2. Schwierigkeiten zeigen sich hierbei vor allem im *Personalbereich* bei der *Gestaltung des Stellenplanes*, den *Stellenbeschreibungen*, den *Bewertungen* u. ä., so ziemlich zu allen geltenden Regelungen wie Gesetzen. (Die Deckungsfähigkeit zwischen Personal- und Sachkosten im Pilotprojekt Stadtbibliothek bedarf z. B. der Zustimmung des Innenministers in NRW; die Anordnungs-kompetenz von Gruppenleitern einer Ausnahmeregelung zur gültigen Geschäftsordnung der Stadtverwaltung.)
3. Die Verschiedenheit wie die teilweise Unvereinbarkeit der „*Logik*“ einer *hierarchisch geordneten Zentralverwaltung* mit der andersartigen „*Logik*“ eines *dezentralen Neuen Steuerungsmodells* birgt zwangsläufig Konfliktstoff in sich.
4. *Lösungen* werden oftmals nur auf „übergeordneten“ Ebenen (z. B. auf Dezernats-Ebene) gefunden. Das sind die *Herausforderungen*, aber auch die *Chancen* eines Pilotanwenders.

### Personalpolitik

1. Aus Sicht der Bibliotheksleitung ist sicherlich die *Personalpolitik* bei dem Reorganisationsprozeß die schwierigste, aber alles *entscheidende Herausforderung* bzw. Aufgabe. Die Besetzung der *Gruppenleiter-Positionen* (für die vertikale Struktur) und der *Einsatz der Moderatoren* für die Querschnitt-AG's (horizontale Struktur) bedarf größter Sorgfalt. Diese „*Schlüsselfiguren*“ tragen die neue Struktur; sie sind auch die wesentlichen „*Multiplikatoren*“ (Meinungsmacher) für die Einstellung der Belegschaft zu den Veränderungen.
2. Dezentralisierung beinhaltet u. a. *Dekonzentration*. Im Rahmen einer „*schlankeren*“ *Organisation* entfallen in der Stadtbibliothek Paderborn die *Abteilungsleiter-Positionen*.
3. Die Kompetenz-Umverteilung *von oben nach unten* stellt große Anforderungen an die Bibliotheksleitung wie die betroffenen Führungskräfte. Die *Beschneidung von Machtbefugnissen* ist schmerzlich und verlangt Persönlichkeiten, die derart tiefe Einschnitte in klassische Leitungsaufgaben „zulassen“. Eine *humane und allseits befriedigende Lösung* dieses Pro-

blems ist in unserem Hause bisher nur teilweise gelungen; es bedarf quasi kontinuierlicher Anstrengung - auch meinerseits - den *Status-Verlust* zu verschmerzen und neue Rollenfunktionen anzunehmen.

4. *Motivation* ist ein entscheidendes Moment im Neuen Steuerungsmodell. Ein richtiger *Zuschnitt von eigenverantwortlichen Handlungsspielräumen* ist deshalb bei der *Gestaltung des neuen Steuerungssystems* von so großer Bedeutung.
5. Leider stehen der Gewährung *monetärer Leistungsanreize* z. Z. noch so ziemlich alle Verwaltungsregelungen (incl. dem BAT) entgegen. Trotzdem konnte in unserem Hause eine Gehaltsstruktur realisiert werden, in der z. B. alle *Gruppenleiter eine BAT-Stufe höher eingruppiert* sind als die Team-Mitglieder.
6. Die Teilung der Aufgabenfelder in *strategische wie operative Zuständigkeiten* ist in der strikten Konsequenz - wie sie das Neue Steuerungsmodell vorsieht - neu für den Betrieb. Da die Grenzen beider Bereiche zwangsläufig schwimmend sind, bedarf es einer längeren Zeit der Eingewöhnung für die *Akzeptanz dieser „horizontalen“ Arbeitsteilung* sowie einer fortlaufenden *Überprüfung des eigenen Verhaltens*. Das ist anstrengend; verlangt *Konflikttoleranz* (auf beiden Seiten) und die ständige *Bereitschaft zur Konfliktlösung*.

**Anmerkung:**

- 1) bestehend aus Amtsleitern der Querschnittsämtler

