



Prof. Jürgen Hering bei der Grundsteinlegung für den Neubau
der Sächsischen Landesbibliothek – Staats- und Universitätsbibliothek Dresden
am 10. Mai 1999

Bibliotheken führen und entwickeln

Festschrift für Jürgen Hering
zum 65. Geburtstag

Herausgegeben von
Thomas Bürger und Ekkehard Henschke

K · G · Saur München 2002

Michael Knoche und Jürgen Weber

Matrix versus Linie. Die Organisationsreform der Herzogin Anna Amalia Bibliothek

Organisationsstruktur, Arbeits- und Kommunikationsformen der Herzogin Anna Amalia Bibliothek haben sich seit April 2000 grundlegend verändert. Mit Beginn der Probephase für eine Reform der Leitungsstrukturen und Arbeitsformen wurden Neuerungen eingeleitet, die den Arbeitsplatz jedes Einzelnen verändert haben.

Die Linienorganisation ist durch eine Matrixorganisation abgelöst worden; sämtliche Arbeitsvorgänge der Bibliothek werden nicht mehr abteilungsbezogen, sondern in Teams und projektorientiert bearbeitet; der hohe Informations- und Abstimmungsbedarf wird durch eine Reihe neuer, den Arbeits- und Entscheidungsebenen angepassten Kommunikationsformen geregelt. Der Wandel war dringend erforderlich; denn es zeichnete sich ab, dass der Verlust von 10 Planstellen seit 1992 (ca. 17%), der Aufbau integrierter EDV-gestützter Geschäftsgänge und neuer Dienstleistungen (z.B. elektronische Dokumentlieferung) und nicht zuletzt die Bauplanung für das Erweiterungsgebäude die alte Organisationsform überfordern würden.

Eine Zwischenbilanz wurde auf dem 91. Deutschen Bibliothekartag in Bielefeld 2001 vorgestellt.¹ Eine bibliothekarische Diplomarbeit² an der Fachhochschule Potsdam hat sich mit der neuen Struktur und ihrer Akzeptanz bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befasst; eine Kölner Assessorarbeit³ geht besonders auf den Veränderungsprozess und den Qualifikationsbedarf der Führungskräfte ein.

In der Zwischenzeit konnte sich die neue Struktur etablieren, wenn auch die Leistungsebene immer noch nicht komplett besetzt ist. Die deutlichsten Effekte konnten bei der Neueingelung der Kompetenzen und der Kommunikation erzielt werden, die in diesem Fortschrittsbericht besonders berücksichtigt werden sollen.

¹ Annette Specht, Ulrike Steierwald, Jürgen Weber: Leitungsstruktur im Projektmanagement. In: 91. Bibliothekartag in Bielefeld 2001. Bibliotheken – Portale zum globalen Wissen. Hrg. von Margit Rützel-Banz, Frankfurt am Main: Klostermann 2001, S. 248-257. – Kurzreferat des Vortrags und der Diskussion bei Manfred Reisser u.a.: Bibliotheken – Portale zum globalen Wissen. In: Buch und Bibliothek 53 (2001), S. 368-380, hier S. 378. Rez. von Thomas Birger, in: Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie 49 (2002), S. 96-99, hier S. 99.

² Manja Weinberg: Neue Wege im Bibliotheksmanagement – Die Strukturreform der Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar. Diplomarbeit zur Erlangung des Fachhochschuldiploms in Bibliothekwissenschaft, Weimar, 2001.

³ Heike Andermann: Strukturformen in Bibliotheken: Vom integrierten Geschäftsgang zur Matrixorganisation. Das Beispiel der Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar. Hausarbeit zur Prüfung für den höheren Bibliotheksdiplomen, Fachhochschule Köln, 2001.

Veränderungsdruck

Es gibt wenige Tätigkeitsbereiche, die sich unter dem Einfluss der elektronischen Medien derzeit so stark wandeln wie das Bibliothekswesen. Traditionreiche Bibliotheken stehen vor der besonderen Herausforderung, deutlich machen zu müssen, wie sie die elektronischen Medien einbeziehen wollen, um ihre Buchbestände zeitgemäß zu erschließen und zu präzisieren. Gelegentlich wird von einem drohenden „neuen Schisma“ der Informationsversorgung gesprochen: „Hier die Archive für die Buchwissenschaft, dort die Infrastrukturrichtung für Information und Kommunikation, die auf die digitale Klientel abzielt“⁴. Gerade die Bibliotheken mit großen historischen Buchbeständen und bedeutenden Sondersammlungen müssen alles daran setzen, von der modernen Informationsinfrastruktur nicht abgekoppelt zu werden, sondern sie aktiv zu nutzen. Der Transformationsprozess der Bibliotheken muss im Kontext sinkender Haushaltsmittel für Personal- und Sachausgaben vollzogen werden.

Zusätzlich zu dem allgemeinen Veränderungsdruck kommen an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek Weimar folgende spezifische Ausgangsbedingungen hinzu:

- Die neue Organisationsstruktur sollte Basis für eine zukunftsorientierte Planung des Erweiterungsbaus (zu realisieren bis 2004) und der Sanierung des Stammgebäudes (bis 2006) sein. Die umfassende bauliche Neuordnung der Herzogin Anna Amalia Bibliothek hat eine finanzielle Größenordnung von ca. 35 Mio. EUR.
- Der seit 1996 intensivierte EDV-Einsatz in den Geschäftsgängen erzwingt neue Formen der Zusammenarbeit, die über die bereits an vielen Bibliotheken realisierte Zusammenführung der traditionellen Abteilungen Erwerbung und Katalogisierung hinausgehen.
- Der Stellenabbau der letzten Jahre hat die alle Abteilungseinteilung obsolet gemacht und zu Ungleichgewichten in der Struktur geführt.

Matrix-Projektorganisation

Bis 2000 gab es an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek die klassische Linienorganisation mit Direktion, fünf Abteilungen (Erwerbung, Katalogisierung, Sondersammlungen einschließlich Restaurierungswerkstatt, Benutzung, Bibliographie) und weiteren Organisationseinheiten innerhalb der Abteilungen. Die Bibliothek hat 50 Planstellen und ca. 35 Angestellte, die aus Drittmitteln finanziert werden.

Nach dem Prinzip der Einheit von Leitung und Auftragsempfang werden in einer Linienorganisation neue Aufgaben pauschal an eine Abteilung delegiert, obwohl diese oft keine realistischen Möglichkeiten hat, zusätzliche Aufgaben zu bewältigen. Eine andere Schwäche der Linienorganisation besteht darin, neue Aufgaben, die quer zur bisherigen Abteilungsstruktur liegen, nicht richtig zuordnen zu können. So lag z.B. die Clearingstelle, die eingerichtet worden ist, um Bücher mit elektronischen Titelaufnahmen und Strichcodes für die Ausleihverbuchung vorzubereiten, zwischen den Zuständigkeiten von Erwerbungs-, Katalog- und Benutzungsbteilung. Der Geschäfts-

⁴ Rainer Kuhlén: Abendländisches Schisma. Der Reformbedarf der Bibliotheken. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 5.4.2002.

gang Mikroverfilmung setzte die intensive Zusammenarbeit von Mitarbeitern der Abteilung Sondersammlungen, Bestandserhaltung, Katalogisierung und Benutzung voraus. Weitere Querschnittsaufgaben sind z.B. die Digitalisierung von Buchbeständen, die Implementierung der einzelnen Module des integrierten Bibliotheksystems (PICA) oder die elektronische Dokumentlieferung.

Die ersten Überlegungen zu einer Organisationsreform der Herzogin Anna Amalia Bibliothek wurden ab Jahresende 1998 auf der Leitungsebene entwickelt und Mitte 1999 haushalten vorgestellt. Grundlegend war das Modell einer Matrix-Projektorganisation.⁵ Diese Organisationsform ermöglicht es, dass Mitarbeiter fachbezogen über die Hierarchieebenen hinweg zusammenarbeiten. Das Modell ist flexibler als die Linienorganisation, da auf veränderte Rahmenbedingungen und neue Aufgaben rasch reagiert werden kann. Die Projektarbeit sieht u.a. geteilte Verantwortung für dienstliche und fachliche Aufgaben, Teambildung, Zielvereinbarungen, regelmäßige Erfolgskontrolle und Ergebnisdokumentation vor.

Seit Frühjahr 2000 werden die Routinegeschäftsgänge und neue, zeitlich begrenzte Aufgaben abteilungsübergreifend durchweg in Teams und projektorientiert bearbeitet. Die neue Struktur schafft klare Verantwortungsbereiche, die innerbetriebliche Kommunikation wird verbessert und die Dienstleistungsorientierung des ganzen Hauses gestärkt.

Im Bereich des Öffentlichen Dienstes mit den definierten hierarchischen Beziehungen und festen Arbeitsplatzbeschreibungen können Matrixstrukturen nicht im strengen Sinn eingeführt werden. Dennoch ist die Etablierung einer zusätzlichen Ebene oder Dimension möglich, die die Projektsteuerung übernehmen kann. Damit werden in Weimar Dezernenten beauftragt. Sie üben durch die Steuerung der Projekte die Fachaufsicht aus. Sie haben fachliche Weisungsbefugnis und handeln im Zusammenwirken mit anderen per Vereinbarung. Die Dienstaufsicht ist Sache der Abteilungsleiter.

Die Verantwortungsbereiche im Hinblick auf Projekte und Personal sind somit auf verschiedene Führungsfunktionen aufgeteilt worden. Das dadurch entstandene Spannungsfeld der Kompetenzkreuzungen bei fachlichen und dienstlichen Entscheidungs-vorgängen ist beabsichtigt und trägt zur Transparenz der Entscheidungsfindung und Arbeitsorganisation bei. Beide Ebenen, Dezernenten und Abteilungsleiter, sind gleichberechtigt, d.h. hierarchisch nicht über- oder untergeordnet, und dem Direktor direkt unterstellt.

Der Schlüssel für die Projektarbeit wird also in der Teilung von Personal- und Fachverantwortung auf Abteilungsleiter und Dezernenten gesehen.

Kompetenzkreuzungen

Die drei Dezernenten (und der Direktor in seiner Rolle als vierter Dezernent) leiten die Projekte in der Regel nicht selbst, sondern setzen dafür Teamleiter aus allen Ebenen der Organisation ein. Tatsächlich übernehmen auch besonders motivierte Bibliotheks-

⁵ Handbuch Projektmanagement Öffentliche Dienste, Grundlagen, Praxisbeispiele und Handlungsanleitungen für die Verwaltungsreform durch Projektarbeit. Von Wolfgang Ewert u.a. Bremen, Boston: Kallner 1996. (Praxisreihe Verwaltungsreform Band 1.)

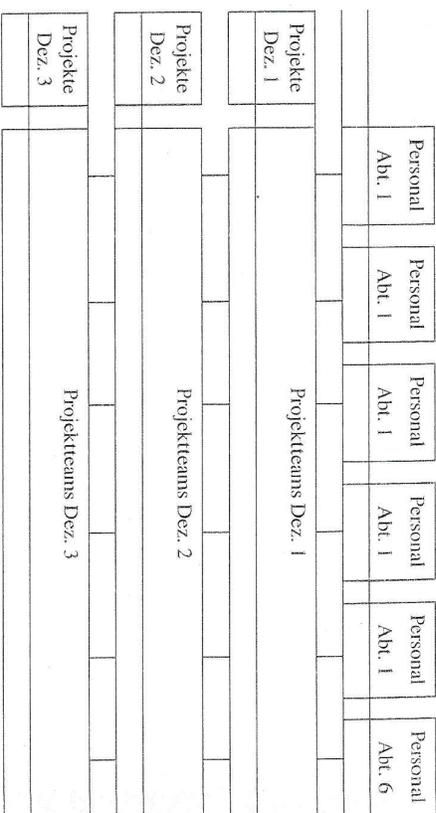


Abb. 1: Teambildung und Kompetenzkreuzung: Die Projektteams der drei Dezernate setzen sich aus Mitarbeitern der sechs Abteilungen zusammen. Die Fachaufsicht liegt bei den Dezernenten, die Dienstaufsicht bei den Abteilungsleitern.

angestellte des mittleren Dienstes die Rolle von Teamleitern. Die Teamleiter koordinieren die Zusammenarbeit, vertreten das Team in anderen Teams und dokumentieren die Team Sitzungen. Sie haben jedoch keine Weisungsbefugnis. Im Überblick sieht die Rollenverteilung des Führungspersonals so aus:

Abteilungsleitung: Dienstaufsicht

- Sorge für die Einhaltung der Rechts- und Verwaltungsvorschriften im Rahmen bestehender Dienstverhältnisse: bewertungsgerechte Beschäftigung, Beurteilung und Zeugnisse, Ausbildungsabläufe, Arbeitsschutz
 - Entscheidung über Vorschriften zu Arbeitszeit, Freistellungen, Fortbildungsangelegenheiten
 - Leistungskontrolle bei Mitarbeitern der Abteilung; Mitarbeitergespräche
 - Entscheidung über die Arbeitseinsätze der Mitarbeiter der Abteilung in den Projektteams
 - Mitwirkung bei der Lösung personeller Konflikte
 - Mitwirkung bei der Personalauswahl
 - Integration neuer Mitarbeiter.
- #### Dezernatsleitung: Fachaufsicht
- Steuerung und Kontrolle der Arbeitsabläufe
 - Abstimmung der Arbeitsabläufe mit den anderen Dezernaten und Organisationseinheiten der Stiftung Weimarer Klassik
 - Planung des Personal- und Fortbildungsbedarfs
 - Mitwirkung bei der Personalauswahl

- Im Rahmen der Projektsteuerung: Zielvorgabe (Termin, Inhalt, Methoden) und Ergebniskontrolle (bezogen auf das Projektziel).

Teamleitung in Projekten

- Koordinierung der Teamarbeit (Termine, Aktionslisten, Berichte)
- Vertretung des Teams in anderen Projekten
- Erstellung der Disziplinen in Absprache mit den jeweiligen Abteilungsleitern
- Absprache mit den jeweiligen Dezenten über Ziel, Verlauf und Ergebnisse bzw. Defizite des Projekts.

Direktion: Gesamtkoordinierung

- Aufgabendefinition der Bibliothek
- Außendarstellung
- Entscheidung über Ressourcen (Personal, Finanzen).

3. Projektarbeit und Kommunikation

Auf der Basis dieser Aufgabenteilung sind nahezu alle Arbeitsvorgänge der Bibliothek (ca. 100) als „Projekte“ (laufende/abgeschlossene/in Planung befindliche) definiert worden. Ein neuer Akteuplan legt den systematischen Ort eines Projekts mit Nummer und Ordner für die schriftlichen Unterlagen fest. Eine eigens aufgebauete Datenbank enthält die wichtigsten Kerndaten eines Projekts wie Teammitglieder, Ziele, Teilziele, Termine etc.

Der Projektbegriff wird im Allgemeinen für Vorhaben mit definiertem Anfang und Abschluss gebraucht; Merkmale von Projekten im Sinne von Sonderaufgaben sind zeitliche Betriung, Neuartigkeit, Einmaligkeit und Komplexität der Aufgaben. Dies widerspricht anscheinend dem in Weimar durchgängig angewendeten Projektbegriff auch für Normalaufgaben und Arbeitsvorgänge, die routinemäßig wiederkehren, wie z.B. Ausleihe, Erwerbung, Pflege von Sponsorenbeziehungen etc. Doch hat der Anteil von Sonderaufgaben durch den rasanten Wandel des Umfeldes, in dem die Bibliothek arbeitet, inzwischen so zugenommen, dass eine getrennte Verwaltung nach Projekten und Normalaufgaben in einer klassischen Linienorganisation nicht mehr adäquat erscheint. Beispiele für innovative und zeitlich begrenzte, aber komplexe und langfristige Aufgaben sind die Einführung neuer Methoden und Dienstleistungen wie auch die konzeptionelle Begleitung von Neu- und Sanierungsbauten. Es bietet sich an, die Arbeitsprozesse als Ganzes als ein variables System von Projektabläufen zu verstehen und mit den Instrumentarien der Projektorganisation zu verwalten. Die Matrix gilt hierbei als die am weitesten entwickelte Organisationsform.⁶

Besonders wichtig für das Funkzionieren des neuen Organisationsmodells ist eine auf die verschiedenen Leitungs- und Arbeitsebenen abgestimmte Besprechungskultur. Die *Dienstbesprechung* ist das zentrale Informations- und Kommunikationsforum und dient der Verständigung zwischen Direktion, Dezernaten (Fachfragen) und Abteilungen

⁶ W. Hill, R. Fehbaum, P. Ulrich: Organisationslehre 1. 5., überarb. Aufl. Bern [u.a.]: Haupt 1994,

S. 201 f. (Uni-Taschenbücher: 259)

(Personalfragen). Zu Einzelfragen werden *Projektreamleiter* eingeladen. Die Dienstbesprechung findet in vierzehntägigem Rhythmus statt. Die Ergebnisse der Dienstbesprechung werden im *HAAForum*, einem internen wöchentlichen E-Mail-Dienst für alle Mitarbeiter, bekannt gegeben, sofern Personalfragen keine vertrauliche Behandlung erfordern.

In *Abteilungsbesprechungen* werden die spezifischen Belange der Abteilungen (z.B. Personalbedarf, Ausstattungfragen im geplanten Erweiterungsgebäude) erörtert. Entsprechend wird die Arbeit innerhalb der Dezernate in *Teamleiterbesprechungen* zweimal pro Jahr aufeinander abgestimmt. Jedes Projektteam führt in selbstgewählten Abständen *Teambesprechungen* mit oder ohne Dezenten durch. Die fachliche Gesamtsteuerung der Projekte erfolgt wöchentlich im *Projektausschuss* (Direktor/Dezenten).

Ein offenes *Forum für Organisationsfragen* unter Leitung eines Dezenten, an dem sich jeder Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin je nach Interesse beteiligen kann, tagt etwa zweimonatlich und erörtert aktuelle Schwachstellen der Zusammenarbeit. Daneben gibt es das *Projekt-vor-Ort*, ein Termin, an dem einzelne Teams ihre Projektarbeit präsentieren, wenn ein Vorhaben begonnen oder abgeschlossen wird.

Für die interne Fortbildung der ganzen Belegschaft gibt es das *Literaturreferat*, bei dem Mitarbeiter aus der Bibliothek oder anderen Institutionen der Stiftung Weimarer Klassik kleinere Fachvorträge halten, die für die Bibliotheksarbeit von Belang sind (z.B. Information über eine neue Datenbank des Goethe- und Schiller-Archivs). Für die externe Fortbildung, die finanziell bislang völlig unzureichend ausgestattet war, ist es gelungen, mittelfristig Spendennittel einzusetzen.

Anfangs war geplant, dass die im Jahr 2000 neu ernannten Dezenten bis zur ersten Etablierung der neuen Organisation und der Komplettierung aller leitenden Positionen in der Bibliothek Übergangsweise ihre alten Aufgaben als Abteilungsleiter behalten sollten. Die Doppelfunktion der Dezenten hat jedoch erheblich zur Verunklarung der neuen Struktur geführt. Deshalb wurden zu Beginn des Jahres 2001 drei neue Abteilungsleiter – zwei davon aus dem gehobenen Dienst – ernannt: für Medienbearbeitung, für Bestandserhaltung und für Informationsdienste. Damit weist das Organigramm drei Dezenten und sechs Abteilungsleiter aus.

In der hausinternen Diskussion vor und während der Einführung der neuen Organisationsstruktur gab es im Wesentlichen drei Einwände: Das Führungspersonal werde unzulässig vermehrt, die Abteilungsleiter würden ihrer Fachkompetenz entzogen, und vor lauter Besprechungen komme man nicht mehr zum Arbeiten.

Aus der Literatur ist bekannt, dass die Matrixorganisation einen höheren Bedarf an Führungspersonal hat, weil nicht nur auf der vertikalen, sondern auch auf der horizontalen Ebene Leitungsaufgaben anfallen. In einem modernen Informationsbetrieb mit komplexer Aufgabenstellung wie der Bibliothek halten wir es für hilfreich, wenn die Leitungsaufgaben und Kompetenzen spezifisch zugeschnitten und geteilt sind. Jede Leitungsaufgabe verlangt ein besonderes Profil des Stelleninhabers.

Die stärkste Veränderung ihrer Rolle haben die Abteilungsleiter erfahren. Sie haben Personalverantwortung für eine Personengruppe mit zusammenhängendem Aufgabenbereich, sind aber nicht mehr für den fachlichen Erfolg ihrer Gruppe verantwortlich, weil der Erfolg der Arbeit nur noch abteilungsübergreifend in Projektbilanzen ge-

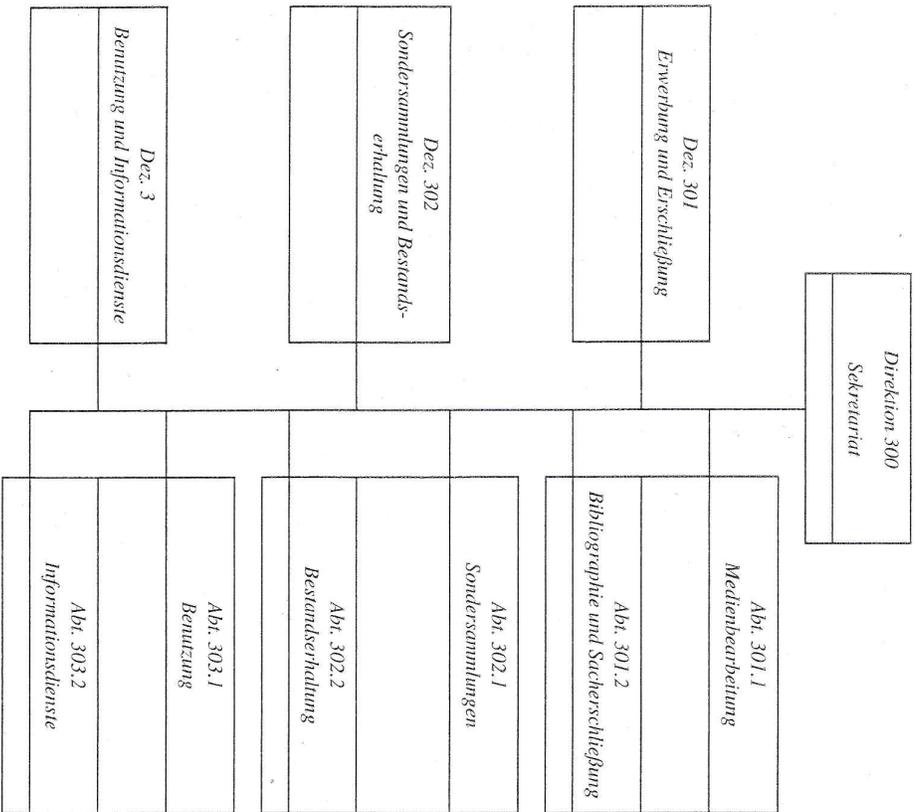


Abb. 2: Organisationsplan der Herzogin Anna Amalia Bibliothek

messen werden kann. Natürlich brauchen sie auch eine spezifische Fachkompetenz für die Leitung einer bestimmten Abteilung, da Bedarfsermittlung und Kapazitätsauslastung ihrer Mitarbeiter besondere fachspezifische Kenntnisse voraussetzen. Doch sind sie als Abteilungsleiter in erster Linie Experten für Personalführung. Personalverantwortung wird als eine für das Haus zentrale Aufgabe betrachtet, die keineswegs nebenher mitzuerledigen ist. Auch für die Dezernenten gilt, dass die Steuerung der Teams nicht ohne entsprechende soziale Kompetenzen zu leisten ist. Sie sind in erster Linie für die Zielvorgaben und den fachlichen Erfolg der Projekte verantwortlich.

Die Matrixorganisation hat bei der Koordinierung der Teams einen hohen Kommunikationsbedarf, und die Kompetenzkreuzungen der Entscheidungsträger sind konfliktträchtig. Doch hat diese Konstruktion den Vorteil, dass Entscheidungen insgesamt besser aufeinander abgestimmt und kontrolliert werden müssen. Außerdem konnte an der Herzogin Anna Amalia Bibliothek so eine Vielzahl von Informationskanälen geschaffen werden, die es jedem einzelnen Mitarbeiter ermöglicht, sich detailliert und umfassend über bibliotheksinterne Abläufe zu informieren.

Die Strukturreform erfolgte in enger Zusammenarbeit mit dem Organisations- und Personaldezernat der Stiftung Weimarer Klassik, doch weitgehend ohne Beratung durch externe Organisationsexperten. Nur ein einziger Auftrag für einen einjährigen Beratungstermin vor Ort konnte realisiert werden. Doch hat die Beratersozialität Bunniller/Sabbe in diesem Zusammenhang eine Art gutachterliche Stellungnahme zum Stand der Organisationsreform abgegeben, die ermutigend ausgefallen ist.⁷

Vorfällige Bilanz

Die wichtigsten positiven Effekte der Reform sind bis heute:

- Zuständigkeiten und Verantwortung für dienstliche und fachliche Aufgaben sind klar definiert und auf der Leitungsebene auf mehr Personen (10 statt 6) verteilt worden.
- Durch Teamentscheidungen – auch im Leitungsteam – können relevante Einzelaspekte besser berücksichtigt werden. Transparenz und Sicherheit der Entscheidungen, Wirkungsmöglichkeiten und der präzisere Zuschnitt der Verantwortungsbereiche haben auch die Kapazitätsauslastung merklich verbessert, z.B. bei der Planung des Erweiterungsbaus der Bibliothek und der Integrierung der Bibliographieproduktion in die Online-Erwerbung und -Katalogisierung im Verbundkatalog unter PICA.
- Auf allen Ebenen werden mehr Mitarbeitern, als dies bislang möglich war, Mitwirkung und Mitsprache an Entscheidungen und an der Gestaltung von Arbeitsabläufen eingeräumt.
- Durch die neue projekt- und teamorientierte Kommunikationsstruktur werden jedem Mitarbeiter zahlreiche Möglichkeiten zur Information über die internen Belange der Bibliothek geboten.
- Interesse und Teilnahme an Fortbildungsveranstaltungen zu Fachfragen, aber auch zu Arbeitsorganisation und Personalführung sind erheblich gestiegen.

Größere Probleme haben sich an folgenden Punkten ergeben:

- Nach einer internen Umfrage im Juni 2001 konnte fast die Hälfte der Mitarbeiter, darunter auch Führungskräfte, von der neuen Organisationsform nicht voll überzeugt werden.⁸ Gründe hierfür waren: Anfängliche Schwächen in der Informationspolitik über die Organisationsreform durch die Direktion; Fehleinschätzungen bei

⁷ Meinrad Bunniller: Organisationsentwicklung in der Herzogin Anna Amalia Bibliothek. Anmerkungen und Vorschläge zur Strukturreform. Internes Papier, 7 Seiten. Waldkreib/Bf. 21.2.2001.
⁸ Weinberg (wie Anm. 2).

- der zeitlichen Umsetzung einzelner Teilschritte der Reform; Veränderungswiderstand bei einem Teil der Mitarbeiter.
- Die durch die Matrix bedingte Komplexität der neuen Arbeits- und Entscheidungsformen und die Bewältigung zusätzlicher Aufgaben wird von vielen Mitarbeitern als Überlastung angesehen.
 - Zeitpunkt und Umfang der Aktualisierung der Tätigkeitsbeschreibungen des gesamten Personals zu Beginn der Probestufe waren falsch gewählt. Dadurch wurden Energien übermäßig für Zwecke außerhalb der Reform gebunden und die neue Struktur mit den Unzulänglichkeiten der veralteten Tätigkeitsbeschreibungen erheblich belastet.
 - Der Stellenwechsel zweier Dezernentinnen im Frühjahr 2001 und die in einem Falle sogar noch ausstehende Stellenfreigabe haben zu einem gravierenden Planungsrückstand in zentralen Dienstleistungsbereichen der Bibliothek geführt.

Als nächste Schritte bei der Umsetzung der Reform sind bis 2003 geplant:

- Konzeption eines Leitbildes unter aktiver Beteiligung aller Mitarbeiter
- Fortbildungsmaßnahmen zur Einführung regelmäßiger Mitarbeitergespräche
- Verbesserung der Projektdokumentation.

Es ist geplant, die Einführungsphase insgesamt auf drei Jahre zu bemessen und die Reform dann abschließend auszuwerten. In diesem Zusammenhang wird die Herzogin Anna Amalia Bibliothek zu einem Arbeitsgespräch über Organisationsfragen nach Weimar einladen.