



# Veränderungsmanagement an der Universitätsbibliothek Paderborn

Dr. Dietmar Haubfleisch

95. Deutscher Bibliothekartag in Dresden, Vortrag am 24.03.2006

## Vorbemerkung



### » Was der Vortrag nicht leistet

- Keine umfassende Analyse aller Aspekte des Veränderungsmanagements an der UB Paderborn
- Keine theoretisch-methodischen Schwerpunkte, keine „Modellbildung“ - z.B. zu Teilespekten wie Führungsstilen, Zielvereinbarungen, Entwicklung neuer Produkte, ...

### » Praxisbericht (good practice)

- Was ist in den letzten Jahren und unter welchen Rahmenbedingungen an der UB Paderborn „verändert“ worden?
- Wo steht die UB Paderborn?
- Wie soll es auf der Basis des Erreichten in den nächsten Jahren weitergehen?

### » Ziel

- Im Idealfall: Sie finden in dem Vorgetragenen grundsätzliche oder einzelne Aspekte, die Ihnen für Ihre Arbeit in Ihrer Bibliothek hilfreich erscheinen

## Rahmen



### » Universitätsbibliothek

- Uni Paderborn hat ein streng einschichtiges Bibliothekssystem (ein Gebäude - „... einfach einschichtig“)
- 67,5 Personalstellen
- Bestand: ca. 1,35 Millionen Bände
  - über 90% des Print-Bestandes in Freihandaufstellung
- Ausgaben für Medienerwerb: 1,5 Millionen Euro
  - davon ca. 46% für elektronische Medien
- Öffnungszeiten: 100 Stunden pro Woche...
- Zusammensetzung des primären Kundenkreises
  - ca. 1.800 Mitarbeitende der Universität und ca. 14.000 Studierende
  - Schwerpunkte Elektrotechnik/Informatik, Kulturwissenschaften und Wirtschaftswissenschaften



## Ausgangslage 2000-2002



- » **2000 – 2002 grundlegende Umstrukturierung zur "Universität Paderborn"**
- » **Ziele** (wie an mehr oder weniger allen Hochschulen):
- » **Ausbau der "Profilbildung", "Alleinstellungsmerkmale", „Zukunftsfähigkeit“, ...**
  - im Kontext rasanten technologischen, gesellschaftlichen und wissenschaftspolitischen Wandels, ...
  - Hochschulautonomie, Globalhaushalt, Bachelor/Masterstudiengänge, Excellenz-Cluster
- Gliederung in 5 Fakultäten
  - I Fakultät für Kulturwissenschaften
  - II Fakultät für Wirtschaftswissenschaften
  - III Fakultät für Naturwissenschaften
  - IV Fakultät für Maschinenbau
  - V Fakultät für Elektrotechnik, Informatik und Mathematik
- Zielvereinbarung zwischen Universität und MWF NRW (03.02.2005)
- **Leitbild "Die Universität der Informationsgesellschaft" !**

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



- » Im gesamten Diskussionsprozess 2000 – 2002 → Frage der Versorgung der Universität mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen keine Rolle spielend
- » Seit etwa Anfang 2002: Diskussionsprozess über die künftige Organisation der Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen.  
Dabei spielten u.a. eine Rolle:
  - » Universitätsinterne Faktoren:
    - Überlegungen (Hoffnungen) auf Einsparvolumen (Personal- und Sachmittel) im Bereich der zentralen Betriebseinheiten Audiovisuelles Medienzentrum, Hochschulrechenzentrum und Universitätsbibliothek
    - Unzufriedenheit mit zentralen Dienstleistungen, fehlende/unzureichende Kommunikation zwischen Hochschulleitung und zentralen Dienstleistern, Wunsch der Hochschulleitung nach „Veränderung“; Kennzeichnungen der Dienstleister durch die Universität mit Stichworten wie „Stillstand“/„Beharrlichkeit“ (Beispiel: Etatverteilungsmodell der UB), ...
  - » Die zentralen Dienstleister hatten insbes. aus Sicht der Hochschulleitung und –verwaltung ein Leistungs- und vor allem auch ein deutliches Imageproblem !



## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » Externe „Anregungen“:

- Div. Positionspapiere von DFG, HRK, WR, BLK
- DFG-Förderinitiative "Leistungszentren für Forschungsinformation" (auch: Anträge der Universität PB)
- ...
- HG NRW 2000, § 30: "eine oder mehrere Betriebseinheiten" für die Aufgaben "Information, Kommunikation und Medien - "Bibliothek" kommt als Begriff nicht mehr vor!
- Diskussion um Einführung des „Globalhaushalts“
- ...

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » Vorentscheidung der Universität im Sommer 2002

- Besetzung der Leitungsfunktionen von Hochschulrechenzentrum und UB
  - „Aussagekräftig“: Ohne Beteiligung der Universitätsbibliothek (und anderer Bibliotheken)

### » Ausgesprochen starkes Engagement der Hochschulleitung („Steuerung von oben“)

- „Exogener Druck“ der Hochschulleitung auf die neue Leiterin des HRZ und des neuen Leiters der UB
- Positiv ausgedrückt:
  - Leiterin des HRZ und des Leiters der UB wurden von Beginn an intensiv in alle Diskussions- und Entscheidungsprozesse zum Thema eingebunden
  - Schaffen von Kommunikations- und konkreten Arbeitszusammenhängen, z.B. durch:
    - » z.B. gem. Erarbeitung von Anträgen betr. DFG-Förderinitiative „Leistungszentren für Forschungsinformation“

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » Weg der Entscheidungsfindung ...:

- u.a. anhand Untersuchung der Frage nach den von der Universität bzw. den zentralen Dienstleistern zu bewältigenden vorhandenen und zu erwartenden "Kernprozessen"
- u.a. anhand Untersuchung der Frage der vorhandenen und potentiellen "Kernkompetenzen" der einzelnen zentralen Dienstleister: Abgrenzung der Kernaufgaben / Kappen von Überschneidungen
- Prüfung der Akzeptanzfrage in der Hochschule

### » Ergebnis der Entscheidungsfindung (September 2004)

- Fortbestand des Hochschulrechenzentrums HRZ) → Zentrums für Informationstechnologien (ZIT) → Zentrums für Informations- und Medientechnologien (IMT)
- Fortbestand der Universitätsbibliothek
- Auflösung des Audiovisuellen Medienzentrums (AVMZ) und
  - Integration der Aufgaben in das IMT und
  - der Erwerbung, Verzeichnung und Bereitstellung von AV-Medien in die UB

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » Klare Definition von Kernkompetenzen und Aufgabengebieten für IMT und UB:

- UB: Verantwortung für das Informations- und Medienmanagement der Universität <„Einschichtigkeit“>
- IMT: Verantwortung für zentrale Informations- und Medientechnologien <„Zweischichtigkeit“>

### » Frühjahr 2005: Neue Verwaltungsordnungen für IMT und UB

- gemeinsam erarbeitet
- enthalten u.a. eine Beschreibung der Kernaufgaben und Festlegung einer Berichtspflicht, „Verpflichtungen“ zur gegenseitigen Kooperation, gegenseitige Vertretung in den Kommissionen der Einrichtungen u.a.m.
  - Das Rektorat verpflichtet sich selbst, den Leiter der UB in alle Belange der Hochschulstrategien, die im weiten Sinne das Informationsmanagement betreffen, frühzeitig und aktiv einzubeziehen.

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » IMT und UB

### » ... gemeinsame konkrete Arbeitsvorhaben

- Notebook-Café (first-level-support für Studierende in allen „Notebook“-betroffenden Fragen durch studentische Hilfskräfte, die vom IMT betreut werden, in den Räumen der UB)
- Neu ab Sommersemester 2006:  
Zentrale Studierendendatenhaltung mit täglichem! Datenfluss in die UB und gem. Studierenden-/Bibliotheksausweis

### » ... Erarbeitung gemeinsamer Vereinbarungen

- Bisher: Schriftliche Vereinbarung zum Hosting des Web-Angebots der UB durch das IMT

### » ... enger informeller Austausch



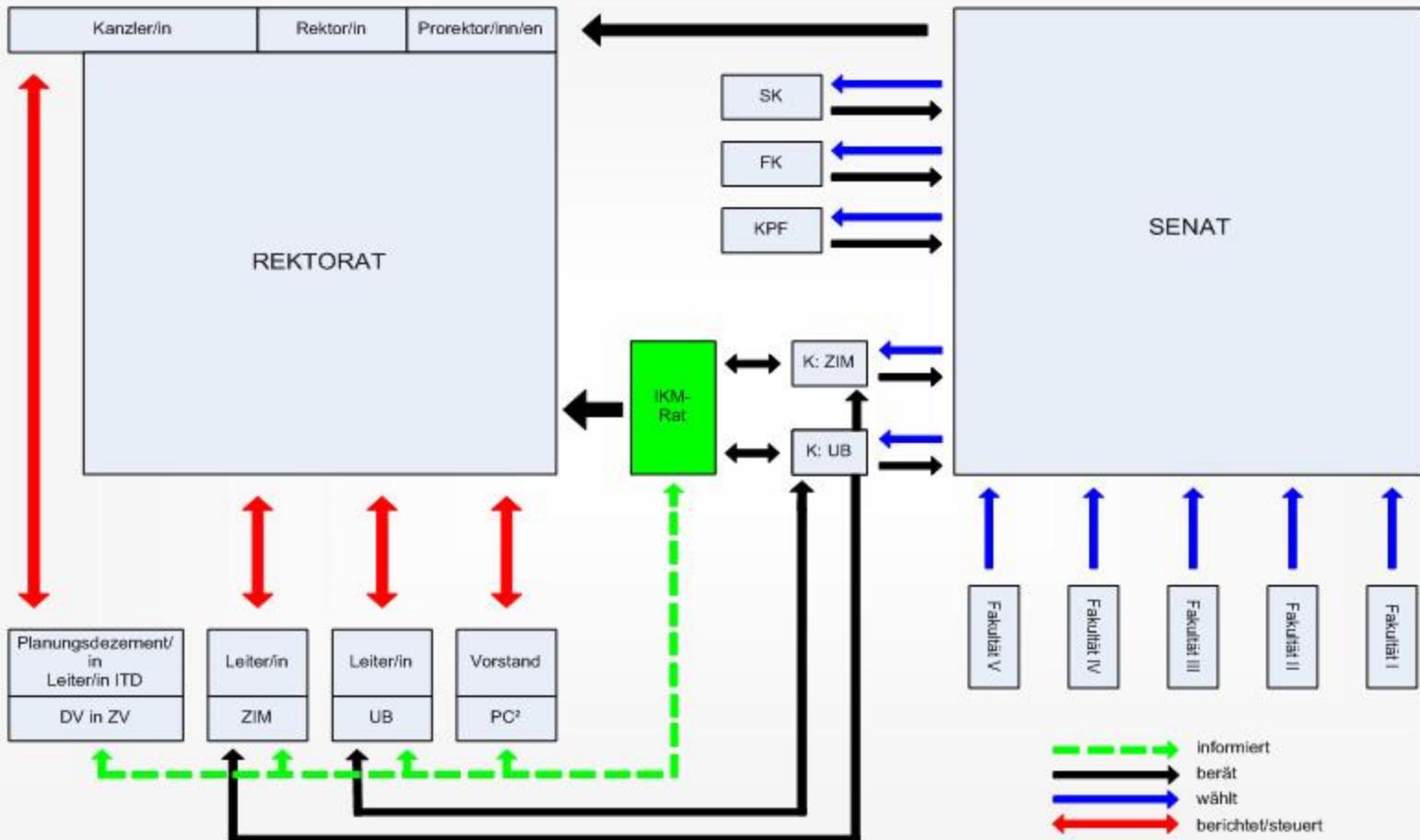
### » IKM-Rat

- Vom Rektorat eingesetztes zentrales, hochschulweites und dem Rektorat direkt unterstelltes Gremium

### » Aufgaben:

- Beratung des Rektorats in Grundsatzfragen betreffend einrichtungsübergreifender und hochschulweiter Dienstleistungen im Bereich IKM (Erarbeitung von Empfehlungen)
- Erarbeitung eines hochschulweiten Plans zur Entwicklung von IKM in der Hochschule ("IKM-Entwicklungsplan")
- Koordination und Beförderung der kooperativen Weiterentwicklung von einrichtungs- bzw. hochschulweiten IKM-Dienstleistungen und -Geschäftsprozessen
- Ansprechpartner für die gesamte Hochschule in IKM-Fragen
- ...

## IKM-Rat



## Locomotion



- » **Locomotion = Low-Cost Multimedia Organisation & Production (BMBF-Projekt)**
- » **Leitung: Hochschulleitung inkl. Beteiligung des IKM-Rats**, also auch von Leitung IMT und Leitung UB
- » **Übergeordnete Projektziele**
  - Alltagstaugliche, nachhaltige eLearning-Unterstützung
  - Zentrale Anlaufstellen für alle Hochschulangehörigen
  - Effektivierung von Geschäftsprozessen in der Hochschule, z.B. Reduzierung von redundanter Informationsspeicherung

## Locomotion



### » Besondere Qualitäten des Projekts

- **Ganzheitliche Sichtweise** auf die Prozesse durch
    - Organisationsentwicklung
    - Kompetenzentwicklung
    - Infrastruktrentwicklung
  - Fokussierung auf die Geschäftsprozesse der Universität
  - **Wissenschaftliche Begleitung / Evaluation** durch Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie
  - **Einbindung / Beteiligung (mehr oder weniger) der gesamten Hochschule (Hochschuleitung und –verwaltung, zentrale Betriebseinheiten, Fakultäten) ...**
- mit dem Ziel der „nachhaltigen Durchdringung“ der Universität

## Versorgung mit Informationsmedien und zentralen IT-Dienstleistungen seit 2002/2004



### » Zwischenfazit:

- Veränderungsmanagement der UB Paderborn ist Teil des Veränderungsmanagements der Universität Paderborn
- „Ausgangspunkt“ war ein „exogener Druck“ und eine „Steuerung von oben“ durch die Hochschulleitung im Sommer 2002
- Rasche Entwicklung zu einer engen Kooperation, einem wirklichen aktiven „Zusammenwirken“ zwischen Hochschulleitung, IMT, UB u.a.
- Positive Ergebnisse und Signale geben IMT und UB umfassende Handlungsfreiraume und Gestaltungsspielräume ...
- Starke „Rückkopplungen“ der „universitären Außenbeziehungen“ - wie auch der messbaren Erfolge (s. BIX-WB u.a.) der UB - auf das „Innenleben“, auf die Mitarbeitenden der UB

# Organisationsentwicklung



## » Erwartungsdruck 2002

- Hochschulleitung, Hochschule, Mitarbeitende der UB in **Erwartung schneller Ergebnisse bzw. rascher Signale**

## » „Dringlichkeit“: Zwang zu raschen Entscheidungen

- Entscheidungsrückstände, z.B. seit zwei Jahren „hängende“ Entscheidung betr. Einführung eines lokalen Bibliothekssystems (Entscheidungsprozesse/-findung Juli – Dezember 2002: Aleph)
- Deutliches „Primat“ eines situativen Führungsstils, eines situativen Handelns – vor „systematischer“, allseits abgewogener Herangehensweise ...

„Ich weiß nicht, ob es besser wird, wenn es anders wird.  
Aber es muss anders werden, wenn es besser werden soll.“  
(G. Ch. Lichtenberg)

## Organisationsentwicklung



### » Schaffung (bislang fehlender) formaler und „professioneller“ bibliotheksinterner Informations- und Kommunikationswege

- Bestreben nach Austausch klarer, eindeutiger und für alle nachvollziehbare Informationen – auf „Faktenebene“ und betr. emotionaler Vermittlung von „Visionen“, Zielen und Handlungsweisen
- u.a. Einführung einer formalen „Informations- und Kommunikationsstruktur“
- Vollversammlung, Verwaltungssitzungen, Fachreferentensitzungen, Sachgebietsleitersitzungen, ...



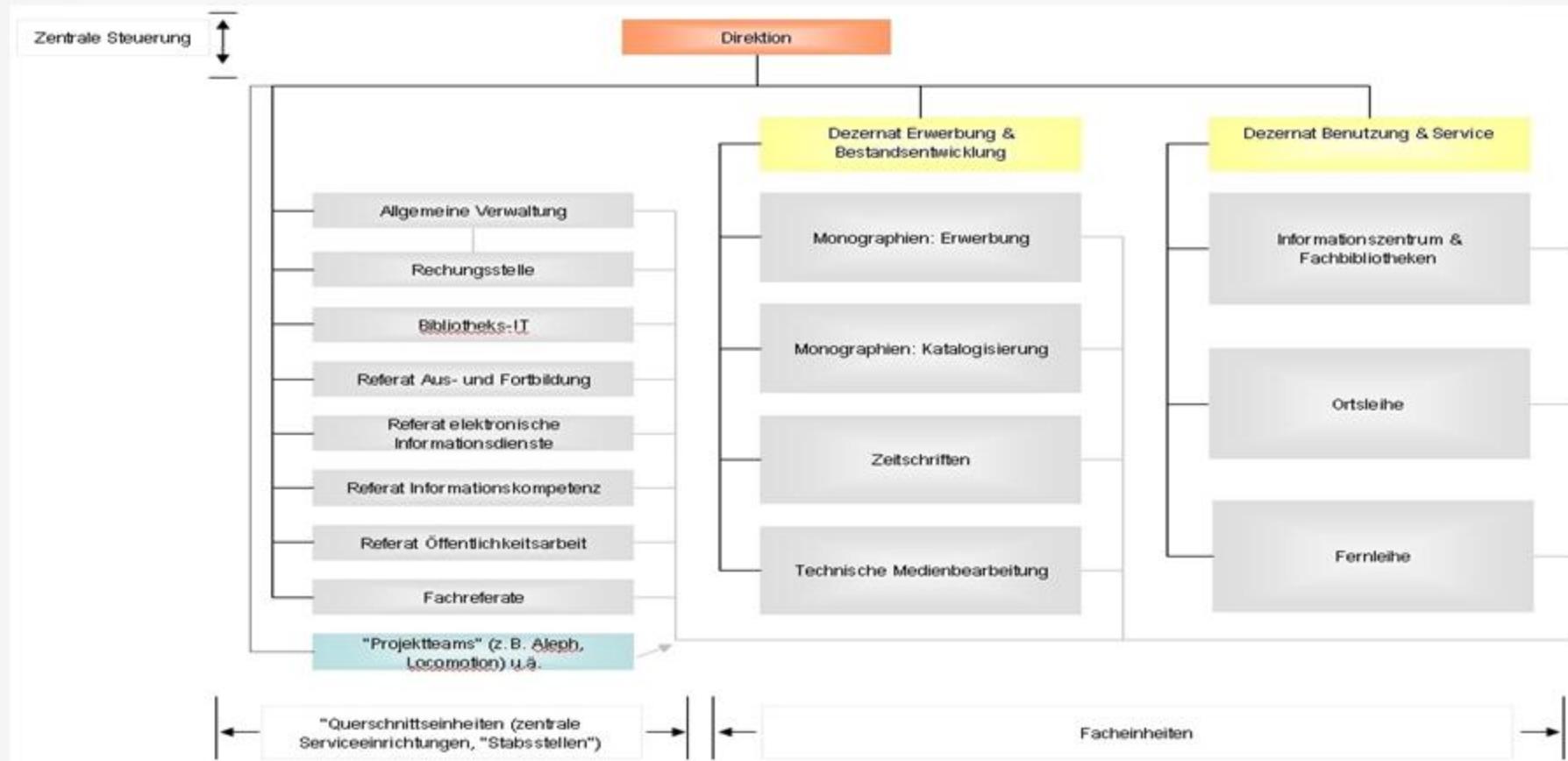
## » Einführung neuer Referate 2002

- Referat für elektronische Informationsmedien
  - Referat für Informationskompetenz
  - Referat für Qualitätsmanagement
- 
- „Veränderungssignale“ an die Hochschulleitung / Hochschule / Mitarbeitenden der UB
  - Managementaufgabenfelder für jüngere Fachreferent/innen
  - Einführung neuer Aufgabenbereiche ohne Eingriff in die Organisationsstruktur der UB

## » Umfangreiche Organisationsänderung 2005

- Anlass: Ausscheiden des stellvertr. Direktors und Dezerrenten für Benutzung
- Inkl. Verschlankung, Elemente einer Matrixorganisation, Anpassungen von Begrifflichkeiten an geänderte Funktionalitäten (z.B. Bibliotheks-IT) ...

# Organisationsentwicklung: Organigramm 2006





## » „Tue Gutes und spreche darüber.“

- ... bringe Leistungen und sende positive Signale, und zwar rasch!

## » Beginn einer offensiven Öffentlichkeitsarbeit – im Sinne einer Positionierung der Bibliothek „als Marke“:

- ..., d.h. als dynamische und effiziente, kundenorientierte Dienstleistungseinrichtung der Hochschule mit „Alleinstellungsmerkmalen“ im Wettbewerberumfeld (eigene USP = Unique Selling Proposition)

*„Markenführung ist mehr, als einem Produkt bzw. einer Dienstleistung nur ein Logo und einen Markennamen aufzuprägen und dieses mittels Kommunikationsmaßnahmen möglichst umfassend bekannt zu machen. Erfolgreiche Markenführung bedeutet vielmehr die Bündelung aller Ressourcen, um sich auf rationaler und emotionaler Ebene vom Wettbewerb zu differenzieren, die Qualität des Angebotes zu kommunizieren und Imageaufbau bzw. -pflege zu betreiben.“*

(Bernsee, S. 13)



### » Entwicklung einer Corporate Identity bezüglich der Visionen, Ziele ...

- Übereinstimmung von Verhalten (Corporate Behavior)
- Übereinstimmung von Kommunikation (Corporate Communication)
- Übereinstimmung von Erscheinungsbild (Corporate Design) (s. unten)

### » Entwicklung eines Corporate Design der Hochschule und darauf aufbauend: eines Corporate Design der UB

→ UB als Teil der Universität und dennoch mit „eigenem Gesicht“

- Externe Firma und ub-interne Arbeitsgruppe
- Logo, Farben, Schrift, ...
- Web-Auftritt, Flyer, Plakate, PowerPointPräsentationen, Geschäftspapier, Visitenkarten, ...
- Leitsystem mit Beschriftungen und Hinweisschildern im Gebäude, ...
- Namensschilder, einheitliche E-Mail-Signatures, ...
- Promotions-Artikel: Kugelschreiber, Luftballons, ...

## Personalentwicklung



### » „Modernisierung“ einer Hochschulbibliothek heißt nicht zuletzt:

- ... neue Aufgaben mit immer weniger Ressourcen (Personal- und Sachmittel) und in der Regel ohne Verzicht auf bisher erbrachte Dienstleistungen – also ein immer umfangreicheres Dienstleistungsspektrum – im alltäglichen Betrieb einzuführen.
- Unabdingbar u.a.:
  - Organisation „schlank machen“,
  - Personalentwicklung,
  - ... insbesondere: Steigerung der Flexibilität der Mitarbeitenden

## Personalentwicklung



### » Was kann hier getan werden?

U.a.:

### » Professionelles Informations- und Kommunikationsmanagement

### » Fortbildungen, intern und extern

- Beispiel für erfolgreiche interne Fortbildung / erfolgreichen internen Erfahrungsaustausch:  
... im Rahmen der Einführung des integrierten Bibliothekssystems Aleph
  - 1. Schritt: „Schulung der Schuler“
  - 2. Schritt: Schulung aller Mitarbeitenden in den für ihren Arbeitsbereich relevanten „Modulen“
  - 3. Schritt: „Was macht eigentlich ...?“ Vorstellung des erlernten und praktizierten Neuen von Anwenderinnen und Anwendern für Kolleginnen und Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen (über „Aleph“-Relevantes hinaus vielfältige und vielschichtige Informationen zum „Gesamtarbeitsplatz“ mitvermittelnd ...)

## Personalentwicklung



### » Noch vor fachlicher Fort-Bildung (Informationskompetenz, IT-Kompetenzen, eLearning, ...)

- Entwicklung sozialer Kompetenzen (Teamfähigkeit, ...) und
- Entwicklung persönlicher Kompetenzen
  - ... also von Fähigkeiten, die den „bewußten und selbstbewußten, positiven, kreativen, flexiblen und effektiven Umgang mit der eigenen Person bezeichnen.“  
(Qualifizierungsbedarf in öffentlichen und wissenschaftlichen Spezialbibliotheken. Studie. Berlin: DBI, 1988, S. 65f.)

## Personalentwicklung



### » Modell „Jobrotation“

- Erhöhung der Einsatzflexibilität, der Identifikation mit der Gesamtaufgabe und der Gruppe  
(Ggf. unerwünschte Nebenwirkungen: Angst vor Überforderung, Angst vor Verantwortung, Zunahme destruktiver Konflikte ...)

### » „Job-Rotation“ auf Zeit: „Praktika“?

### » Informationspraktika in „befreundeten“ Bibliotheken?

### » „Externe ,Evaluation“ durch „befreundete“ Bibliotheken?

- Wer hat Erfahrung in diesem Bereich?

### » Erfahrungsaustausch mit anderen bibliothekarischen Einrichtungen

- z.B. Erfahrungsaustausch der Aleph-Anwendergruppe im hbz-Verbund, Aleph-DACH-Gruppe, Erfahrungsaustausch der Erwerbungsleiter im hbz-Verbund, ...)

### » Externe Beratung (Consultingbranche, CeC, Institut für Arbeits- und Organisationspsychologie)?

## Personalentwicklung



### » Motivationsförderung?

- ...
- Formale Arbeitsbedingungen wie z.B. Gleitzeitvereinbarung, individuelle Arbeitszeitreduzierungen, ...
- Positive Ergebnisse und positives Image wirken nach innen, sind motivationsfördernd
- In zunehmendem Maße:  
Anregungen, z.B. Einführung eines Auskunfts-Online-Chat, eines Electronic Resource Management Systems von Mitarbeitenden / Sachgebietsleiterinnen kommend ...!

### » Problem „öffentlicher Dienst“

- Qualitätspakt NRW, 41-Stundenwoche für Beamtinnen und Beamte, Stellenpläne, fehlende „Belohnungssysteme“, unzureichende Möglichkeiten, der Entfristung von Leistungsträgern mit zeitlich befristeten Arbeitsverträgen, unzureichende Beförderungsmöglichkeiten, fehlende „Leistungszulagen“, ...)



## Personalentwicklung



- Besondere Bedeutung intrinsischer Motivation ...
  - vgl. Steffen Wawra, 94. Dt. Bibliothekartag in Düsseldorf:  
**... Mitarbeiter, die „mit einer Art ‚heiterer Besessenheit‘ für ständige schöpferische Unruhe sorgen.“**

## Ziele / Weiteres Vorgehen



### » Auf des Basis des Erreichten Wunsch / Ziel nach systematischeren Herangehensweise(n)

...

### » Entwicklung neuer Aufgabenfelder / Produkte

- Aktuellen Benutzerbedarf eruieren (Hochschulleitung, Endnutzer, ...)
- ... aber auch: Proaktives Handeln / Aktives und vorausschauendes Agieren
  - ... neue Aktivitätsfelder von hoher Relevanz für die Hochschule erahnen
    - » ... hierzu ebenso intensive Kenntnis der konzeptionellen und strategischen Ausrichtung der Hochschule unabdingbar wie
    - » ... „Freiräume“ erforderlich (Entscheidungskompetenz, Ressourcen. – Risiken eingehen, unternehmerisches Handeln, ...)

„Heute schon das Morgen sehen.“

(Motto der 19. DFN-Arbeitstagung über Kommunikationsnetze, 18.-20.05.2005 in Düsseldorf)

## Ziele: Die lernende Bibliothek ...



### » Ziel: Change Management

... als umfassendes Konzept eines permanenten unternehmerischen Wandels:

- Der „Wandel“ wird (hier) nicht mehr als (temporärer) „Sondervorgang“ und „notwendiges Übel“ behandelt, sondern als zentraler Erfolgsfaktor und „tägliches Brot“
- Entwicklung und Veränderung werden nicht als Bedrohung, sondern als Chance empfunden.

→ Das einzig Beständige ist der Wandel (Veränderung als Prozess, kein Ziel, eine Reise, nicht eine Richtung, ...) !

→ Die Bibliothek ist lernende Bibliothek, ist eine fortschrittsfähige Organisation !



# „Nur was sich ändert, bleibt.“

(Motto des 88. Deutschen Bibliothekartages, 02.-06.1988 in Frankfurt)

- » ... wenn Sie irgendeine Möglichkeit haben bzw. schaffen können, Ihre Veränderungsprozesse nicht „isoliert“, sondern aktiv mit Ihren universitären Partnern und der Hochschulleitung als Ihrem „Auftraggeber“ initiieren und durchführen zu können – tun Sie dies!



## Abschlußbemerkungen



- » Sie müssen die Veränderung wollen – bzw. ein Klima der Veränderungsbereitschaft schaffen ...

**„Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,  
mag lähmender Gewöhnung sich entaffen.“**

(H. Hesse)



## Abschlussbemerkungen



### » Seien Sie beharrlich ...

- Ergebnisse brauchen manchmal Zeit.
- Veränderungsvorhaben dürfen nicht beim ersten Hindernis aufgegeben werden.

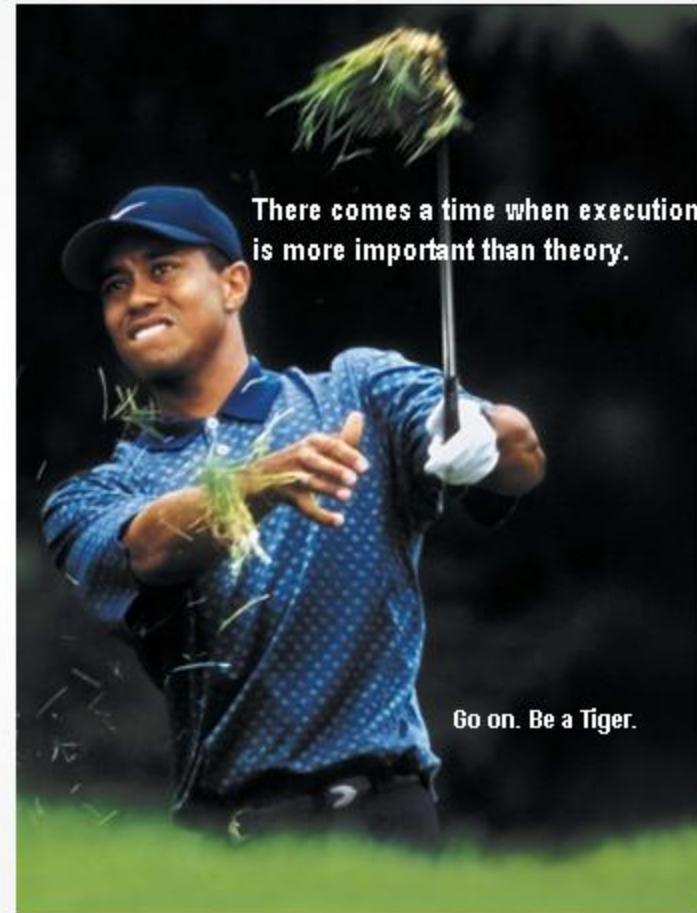
**„Es gibt mehr Leute, die kapitulieren,  
als solche, die scheitern.“**

(Henry Ford)

## Abschlussbemerkungen



- » Bleiben Sie nicht bei langen theoretischen Gedankenspielen und endlosen Grundsatzdiskussionen stehen, sondern „fangen Sie an“ ...





## Abschlussbemerkungen



» Seien Sie kreativ ...





**Danke für Ihre Aufmerksamkeit !**