

Andreas Brandtner, Martin Lee, Christina Riesenweber, Andrea Tatai

# Internationaler Dialog zur Organisationsentwicklung

Studienreise des Teams Wandel@FU-Bib der Freien Universität Berlin in die Niederlande

Im Mai 2019 haben wir am Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin (FU) das umfassende Change-Projekt Wandel@FU-Bib gestartet. Mit diesem Projekt realisieren wir ausgeprägte Entwicklungs- und Veränderungsprozesse, um die Informationsinfrastruktur der FU für gegenwärtige Aufgaben und zukünftige Herausforderungen optimal aufzustellen. Dabei werden alle Organisationsaspekte in den Fokus genommen, also strategische Ausrichtung, Struktur, Prozesse, Kultur sowie Produkt- und Serviceportfolio. Das Bibliothekssystem der FU zählt zu den größten Universitätsbibliotheken Deutschlands. Mit neun kooperativ gekoppelten Bibliotheksbereichen an 13 Bibliotheksstandorten versorgt es die Angehörigen der FU mit Information und Informationsinfrastruktur. Kürzlich wurde das Center für digitale Systeme (CeDiS) mit dem Bibliothekssystem organisatorisch zusammengelegt. Das CeDiS unterstützt als Kompetenzzentrum für E-Learning, E-Research und Multimedia alle Einrichtungen der FU beim Einsatz digitaler Medien und Technologien in Forschung und Lehre.

Wichtig für unseren Veränderungsprozess ist ein intensiver Austausch mit hervorragenden Bibliotheken im In- und Ausland. Aufgrund ihrer hohen Innovationskraft stellen hier

## Universiteitsbibliotheek Utrecht

Auf unserer Reise vom 12. bis 14. Juni 2019 haben wir an jedem der ausgewählten Reiseziele jeweils einen gesamten Tag verbracht. Den Anfang machte die Universitätsbibliothek Utrecht. Welche Art von **Organisationsentwicklung** in einer Bibliothek überhaupt möglich ist, hängt vom Kontext ab, betonte die Utrechter UB-Direktorin Anja Smit in unserem Auftaktgespräch. Die Universität Utrecht ist sehr forschungsorientiert und dementsprechend ist das Mission Statement der Bibliothek formuliert: »Wir leisten einen Beitrag zu beständiger Verbesserung des akademischen Kommunikationszyklus«.

Kees Zandbergen (Department Manager Metadata & Acquisitions, Collection Services Division) stellte uns ein wichtiges Konzept in der Struktur der UB Utrecht vor: **Domain**

\* Die Reise wurde von Bibliothek & Information International (BII) finanziell unterstützt.

verschiedene Einrichtungen in den Niederlanden besonders relevante Partner dar. Zum Beginn des Veränderungsprojekts wollten wir deswegen durch eine Studienreise\* mehr über die laufenden Entwicklungen von Wissenschaftlichen Bibliotheken in den Niederlanden lernen. Speziell interessieren uns die Änderungen in Organisationsstruktur, Arbeitsweise sowie Personalmanagement und -entwicklung unter dem Eindruck der digitalen Transformation. Die Reise wurde von der Direktion des Bibliothekssystems (Andreas Brandtner und Andrea Tatai) und vom zweiköpfigen Change-Projektbüro (Martin Lee und Christina Riesenweber) durchgeführt.

Die Partnerland-Initiative von Bibliothek & Information Deutschland (BID) und der Nationalbibliothek der Niederlande ist ein zusätzlicher Impuls, die Entwicklung der niederländischen Bibliotheken anhand von drei Beispielen zu studieren. Als für uns besonders interessant haben wir die Universitätsbibliotheken in Utrecht, Rotterdam und Leiden als Reiseziele ausgewählt. Dieser Reisebericht kann gerne als Einladung verstanden werden, mit uns das Gespräch und den Austausch zu den Themen Organisationsentwicklung und Change-Prozesse in Wissenschaftlichen Bibliotheken aufzunehmen.

**Management.** Die Utrechter Kolleginnen und Kollegen verstehen darunter eine Klassifizierung der organisatorischen Aktivitäten und Rollen, um die Informationsbereitstellung zu organisieren, die für einen effektiven und effizienten Geschäftsbetrieb unerlässlich ist. Dieses Konzept ist das Ergebnis eines unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festgestellten Wunsches, die Entscheidungsfindung im Haus zu verbessern. Zusammen mit dem Konzept des Lean Management (Fokus auf Agilität, Interdisziplinarität und Nutzende) als Methode der kontinuierlichen Verbesserung von Prozessen sowie einem extensiven »Leadership Programme« sollten die Geschwindigkeit und Qualität von Entscheidungen maßgeblich gesteigert werden. Es wurde betont, dass dies einen Kulturwandel bedeutet: von einer personen- beziehungsweise rollenbasierten Kultur zu einer ergebnisorientierten Kultur. Die Führungskräfte haben hierbei eine entscheidende Funktion wahrzunehmen.

Um den **Veränderungsprozess** zu starten, wurde etwa ein Drittel der Belegschaft in eine Evaluation des Ist-Zustandes

## LESESAAL WISSENSCHAFTLICHE BIBLIOTHEK

eingebunden. Mithilfe von Szenario-Workshops wurden relevante zukünftige Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Bibliotheksarbeit diskutiert – zum Beispiel Bedingungen einer Publikationslandschaft, die sich im Sinn von Plan S vollständig im Open Access befindet. Aus diesen Aktivitäten ergaben sich drei Hauptthemen: 1) Open Science, 2) Bestände und 3) Bibliothek als Ort. Daran ist nun auch die Organisation mit den Abteilungen »Academic Services«, »Collections« und »Public Services« ausgerichtet, wobei die Abteilung der akademischen Dienste am schnellsten und stärksten wächst, während der Etat für die Bestandsabteilung sinkt.

Frank van der Heijden, verantwortlich für die Umstrukturierung der **IT-Abteilung**, beschrieb den Antrieb zur Veränderung wie folgt: Die IT-Bedingungen haben vorgegeben, welche Services die UB anbieten konnte – nicht umgekehrt. Um diesen Zustand zu beheben, betreibt die UB konsequent das Outsourcing möglichst vieler IT-Infrastrukturen, Anwendungen und der technischen Systemadministration. Dadurch werden Personalressourcen für Entwicklung und Innovation frei. Ausgangspunkt war 2014 der Crash des Datenzentrums nach einem Stromausfall. Es stellte sich heraus, dass die Abteilung darauf nicht adäquat vorbereitet war. In der Nachbereitung kam zudem eine mangelhafte beziehungsweise fehlende Dokumentation von IT-Applikationen, -Dienstleistungen und -Prozessen zum Vorschein.

Darüber hinaus wurde der lokale Bibliothekskatalog 2018 aufgegeben sowie 2019 der Schritt vom (lokalen) serverbasierten System Aleph zum cloudbasierten Service WorldShare gemacht, sodass immer weniger eigenes EDV-Support-Personal notwendig ist. Wichtiger noch als diese Punkte war aber der strategische Gedanke, IT in alle Abteilungen zu bringen. Wenn technologisches Wissen nur in der



Die Universitätsbibliothek Rotterdam. Foto: Christina Riesenweber

IT-Abteilung isoliert vorhanden ist, ist dies mit einem hohen Risiko verbunden. Transfer von IT-Wissen und IT-Verantwortung in die Hauptabteilungen ist deswegen ein zentrales Ziel in Utrecht. Der Fokus liegt dabei stark auf den tatsächlichen Dienstleistungen, weniger auf den dahinterliegenden Technologien.

Einen tieferen Einblick in das Thema **Open Science** an der UB Utrecht lieferte uns Bianca Kramer (Information/Collection Specialist). Sie war maßgeblich an der Erstellung des aktuellen Open-Science-Programms für 2019 bis 2021 beteiligt – und hat den Schreibprozess tatsächlich offen gestaltet und das Dokument für die Kolleginnen und Kollegen zur Kollaboration geöffnet. Eine Entwurfsskizze wurde veröffentlicht und das Feedback von der Utrechter Universitätsgemeinschaft sowie der weltweiten Open-Science-Community in mehreren Schleifen eingearbeitet. Die Verantwortung dafür lag bei einer »Academic Task Force« und dem Open-Science-Team der Bibliothek. Die Themen Open Access und Open Science werden in Utrecht nicht als zusätzliche Aufgaben der Bibliothek verstanden, sondern als integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Kommunikation, für deren Erfolg die Bibliothek mitverantwortlich ist. Mit dieser Perspektive hat die Bibliothek die Möglichkeit, alle Fachdisziplinen der Universität zusammenzubringen.

## Erasmus Universiteitsbibliotheek Rotterdam

Rotterdam ist die jüngste der von uns besuchten Universitäten (sie wurde 1913 zunächst als private Handelsschule gegründet) und bietet ein kleineres Fächerspektrum an als die Volluniversitäten in Utrecht und Leiden.

Ähnlich wie in Utrecht nimmt auch in Rotterdam das Thema **Open Science** im Veränderungsprozess eine wichtige Rolle ein. Bibliotheksdirektor Matthijs van Otegem betonte die Unterschiede zwischen einer nur auf Open Access fokussierten Bibliothek im Gegensatz zum übergeordneten Konzept von Open Science, das die Veränderung von Kultur und Gemeinschaft zentral stellt, nicht nur den Publikationsoutput. Darauf basierend machte er auf die Bedeutung von Reputation und Vertrauen aufmerksam: »**Trust is key in the digital age**«.

Da Vertrauen ein zentraler Bestandteil des Images von Bibliotheken ist (»Library people won't fool you«), steht uns auch in der digitalen Welt und ihrer Wissensgesellschaft eine



Magazinmöbel in der Universitätsbibliothek Leiden. Foto: Christina Riesenweber



Die Autorinnen und Autoren (von links): Andreas Brandtner, Andrea Tatai, Christina Riesenweber und Martin Lee zusammen mit der Direktorin der Universitätsbibliothek Utrecht Anja Smit (Bildmitte) in Utrecht. Foto: Jolanda Toenkkes, Universiteitsbibliotheek Utrecht

wichtige Ressource zur Verfügung. Bibliotheken können so relevant bleiben und ihre Rolle neu ausprägen. Dieses Vertrauen definiert in Rotterdam sowohl das Verhältnis zwischen der Bibliothek und ihren Nutzenden als auch das Verhältnis der Mitarbeitenden untereinander.

Da für die aktuellen Aufgaben der Bibliotheken die Verbindung zwischen den Bibliotheksgebäuden und den verfügbaren Informationen nicht mehr zwingend notwendig ist, stellen sich neue Herausforderungen an Bibliotheken als Orte – sowohl für Nutzer/-innen als auch an das Bibliothekspersonal. Nach einem umfassenden Umbau hat sich die UB Rotterdam für beide Gruppen deutlich verändert: Für die Nutzer/-innen dominieren offene Räume und eine Kultur des Teilens von Räumen und Arbeitsplätzen – im Gegensatz zur Reservierungsmentalität an anderen Bibliotheken.

Die größte Veränderung ergab sich allerdings für die Bibliotheksbeschäftigten durch die Einführung des **Flex-Work-Prinzips**: Alle Arbeitsplätze sind mobil. Jede/-r Mitarbeitende hat ein Diensthandy und ein Notebook, es existieren keine Desktop-PCs, Festnetztelefone oder dauerhaft zugeordnete Büros mehr. Jede Person wählt ihren Arbeitsplatz jeden Tag neu aus und vermerkt morgens ihren Arbeitsort in einem geteilten Kalender – auch Arbeiten außerhalb der Bibliothek, zum Beispiel zu Hause oder in einem anderen Universitätsgebäude, ist ohne weiteres möglich.

Das Konzept der freien Arbeitsplatzwahl ist nur mit der entsprechenden räumlichen Infrastruktur möglich: Die geteilten Büros und zur Verfügung stehenden Arbeitsplätze sind offen und einladend gestaltet, uns begegnete eine gute Arbeitsatmosphäre – und durch viel Glas und transparente Flächengestaltung eine große Nähe zu den Nutzer/-innen. Die Auswirkungen der Flex Work zeigen sich vor allem in der Zusammenarbeit der Mitarbeitenden. Eugénie van den Hoven berichtete, dass sich insbesondere die Kommunikation zwischen den Abteilungen stark verbessert hat, seit es keine fixierten Sitzordnungen mehr gibt. Auch die Bereitschaft, neue Kenntnisse und Fertigkeiten zu erwerben, sei gestiegen. Insgesamt sei spürbar, dass

die gesamte Bibliothek eine gemeinsame Identität entwickelt und sich weniger in einzelne Abteilungen zersplittert.

Die Veränderungsprozesse in der UB Rotterdam sind von klaren **Managementvorstellungen** geprägt: Zunächst wurde die Bibliothek von einer aufgabenorientierten zu einer ergebnisorientierten Einrichtung entwickelt. Im Moment vollzieht sie den Schritt, eine von gemeinsamen Zielen getriebene Organisation zu werden (»goal driven«). Ein maßgeblicher Bestandteil der organisationstheoretischen Überlegungen stammt aus dem Kontext von Frédéric Laloux' bekanntem Managementkonzept »Reinventing Organizations« (2014). Für eine solche Organisation ist das gemeinsame Ziel ausschlaggebend, Teams arbeiten selbstorganisiert, und der persönliche Spielraum aller Mitarbeiter/-innen ist essenziell. Entsprechend stehen als Führungsprinzipien der UB Rotterdam auch Konzepte des Loslassens und Delegierens im Zentrum ihres Selbstverständnisses.

Im Gegensatz zum Veränderungsprozess in Utrecht steht in Rotterdam der Wandel der **Führungs- und Kommunikationskultur** zeitlich vor der Umstrukturierung der Abteilungen. Der Fokus von Matthijs von Otegem und seinem Führungsteam liegt zunächst auf der Etablierung einer gemeinsamen, geteilten Mission und dazugehörigen Werten und Formen der Zusammenarbeit. Anstehende Aufgaben werden zunächst in themenbezogenen Projekten bearbeitet. Die Festlegung langfristiger Abteilungsstrukturen wird in Rotterdam als ein Werkzeug begriffen, das zu einem späteren Zeitpunkt noch erfolgreich zum Einsatz kommen kann. Ähnlich wie in Utrecht werden auch in Rotterdam Aspekte aus dem Konzept des Lean Management übernommen. Insbesondere das Lernen aus Fehlern und eine positive Feedback-Kultur, in der es selbstverständlich ist, auch über negative Aspekte konstruktive Gespräche zu führen, helfen bei der Verbesserung der Organisation.

### Universitaire Bibliotheken Leiden

Auf der letzten Station unserer Reise besuchten wir in Leiden die älteste und größte Universitätsbibliothek der Niederlande (gegründet 1575), deren Hauptgebäude sich in einem kürzlich renovierten Bau aus dem Jahr 1983 befindet.

Ein Ausgangsbefund für den Veränderungsprozess in Leiden war der Umstand, dass es in dem damaligen zweischichtigen System sehr wenig zentrale Koordination gab. Gleichzeitig änderte sich die Bedeutung der Fachbibliotheken rasant und ihre Rolle als Lernorte wurde immer wichtiger. In Leiden hat Bibliotheksdirektor Kurt de Belder deswegen konsequent den Weg von einem zweischichtigen System mit zehn voneinander getrennten Bibliothekseinheiten zu einem **einschichtigen System** betrieben. Heute ist die Organisation zwar auf neun Standorte verteilt, aber trotzdem komplett funktional einschichtig aufgestellt. Auch wenn weiterhin Wachstum durch die Integration anderer Bibliotheken geschieht, bleibt die Einschichtigkeit und die Zentralisierung gemeinsam genutzter Funktionen das wichtigste Organisationsprinzip. Um die laufenden Kosten der Bibliotheken zu reduzieren, wurde in Leiden unter anderem ein Großteil des Bestandes magaziniert und mit einem

Logistik- und Transportkonzept kombiniert. Die Bibliotheken kamen mit diesen und anderen Maßnahmen rasch wieder in den finanziell grünen Bereich.

Anders als in Utrecht und Rotterdam stellt in Leiden die **Sammlung** einen zentralen Faktor im Auf- und Ausbau der Bibliothek dar. Die systematische Entwicklung und langfristige Erhaltung analoger und digitaler Bestände, insbesondere aus dem Nahen Osten und aus Asien, bestimmen ihr Selbstverständnis und ihre Arbeitsweisen. Dies geht so weit, dass zum Sammlungsaufbau zwei externe Bibliotheksstandorte in Jakarta, Indonesien, und Rabat, Marokko, betrieben werden.

Die Organisationsentwicklung erfolgt in Leiden mithilfe von **strategischen Plänen** für einen Zeitraum von jeweils fünf Jahren. Während der erste dieser Pläne noch weitgehend von Kurt de Belder alleine erarbeitet wurde, entstanden die nachfolgenden Strategien unter zunehmend breiterer Beteiligung der weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen der Bibliothek. Zuletzt wurden die Strategietreffen von wechselnden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleitet, einzelne Kapitel wurden kollaborativ erarbeitet und die Rolle der Führungsebene im Prozess vor allem auf das Themensetzen am Anfang und die finale Abnahme fokussiert. Seit Februar 2019 koordiniert zusätzlich ein »Policy Officer« die Erarbeitung des strategischen Plans. Kurt de Belder betonte, dass bei diesem Vorgehen bereits der Prozess der Strategieentwicklung die Organisation nachhaltig verändert – nicht erst die Umsetzung der Strategie.

Zur neuen Organisationskultur gehört auch eine strukturierte Vorgehensweise zur **Einführung neuer Services**: Einzelne Personen können zur Vorbereitung neuer Prozesse oder Services ein Jahr lang einen Arbeitstag pro Woche in eine neue Idee investieren und erhalten zusätzliches Budget. Im zweiten Jahr wird die neue Idee projektförmig getestet. Nach Ablauf des zweiten Jahres wird dann entschieden, ob zur Umsetzung des neuen Service Personalressourcen zur Verfügung gestellt werden.

In der Ausgangssituation waren die Beschäftigten in den Fachbibliotheken durch das Alltagsgeschäft so stark belastet, dass keine Kapazitäten zur Entwicklung innovativer Services bereitstanden. Deswegen entschied man sich für eine radikale Neuausrichtung der **Personalstruktur**: Die lokalen Mitarbeiter/-innen wurden zu Prozessmanagerinnen und Prozessmanagern und sind verantwortlich für ein funktionales Aufgabengebiet wie zum Beispiel Logistik, Lehren oder Bibliothek als Ort. Alle dezentralen Thekendienste wurden unter einer zentralen Abteilung zusammengeführt.

Anfangs gab es kein zentrales Managementteam, sondern viele Führungskräfte ohne untereinander abgestimmte Ziele. Heute besteht das Direktorium aus dem Direktor und zwei Bereichsleitungen (»Research & Education Services« und »Library Process Support«), welchen jeweils sechs beziehungsweise vier Abteilungen zugeordnet sind. Die jetzige Struktur wurde aber nicht von Anfang eingerichtet, sondern ist das Ergebnis mehrfacher Anpassungen an aktuelle Bedarfe. Auch die Rolle der Fachreferate wurde komplett geändert: Statt Bestandsorientierung stehen das Konzept der »faculty liaison« und Innovation

im Mittelpunkt. Heute ist die Universitätsbibliothek Leiden zu einem »talent magnet« geworden und schafft es, hoch qualifiziertes Personal zu gewinnen und zu halten.

## Rückblick

Alle drei besuchten Bibliotheken vereinte ein gemeinsamer Kontext: Die Entwicklungen der akademischen Welt in Richtung Open Science bestimmen in Utrecht, Rotterdam und Leiden die Gesamtausrichtung der Organisation. Auch wenn die Bestände teilweise eine wichtige Rolle spielen, liegt der Fokus der Organisationsentwicklung auf den Informationssuchenden, welche die Bibliotheken nutzen. Als strukturelle Gemeinsamkeit zeigte sich, dass die Themen »Education Support« und »Research Support« als neue Hauptabteilungen die alten Strukturen abgelöst haben. Auch die jeweiligen IT-Abteilungen haben sich entweder stark verändert oder wurden in andere Strukturen überführt.

Ein ebenfalls wichtiges Ergebnis unserer Reise war: Selbst wenn wir von einigen strukturellen Änderungen bereits im Voraus wussten und einzelne Akteurinnen und Akteure bereits kennengelernt hatten, öffneten das intensive Gespräch und die Begegnung vor Ort eine neue Perspektive im Verständnis der Arbeit der besuchten Bibliotheken. Auch das Format der ganztägigen, offen strukturierten Treffen war hervorragend geeignet, um weit mehr als nur einen oberflächlichen Eindruck von den Zielen und Errungenschaften der Kolleginnen und Kollegen zu gewinnen.

Die Veränderung der Bibliotheken unter dem Eindruck der Digitalisierung von Alltag, Forschung und Lehre ist nur zu meistern, wenn wir als Organisationen in einen offenen, konstruktiven Austausch miteinander treten. Um dies zu erleichtern, planen wir an der Freien Universität Berlin zum Abschluss unseres Change-Projekts Ende 2020 eine internationale Konferenz, auf der wir über Organisationsentwicklung und Veränderungsmanagement diskutieren möchten und unsere Erfahrungen mit einer breiteren Fachöffentlichkeit teilen werden. Selbstverständlich werden wir auch die Kolleginnen und Kollegen aus den Niederlanden einladen, um die Gespräche dieses Sommers fortzusetzen.

**Andreas Brandtner** ist leitender Direktor des Bibliothekssystems der Freien Universität Berlin.

**Martin Lee** leitet die Campusbibliothek der Freien Universität Berlin und ist für die Leitung des Change-Projekts zur Organisationsentwicklung am Bibliothekssystem der FU verantwortlich.

**Christina Riesenweber** ist im Bereich Organisationsentwicklung der FU-Bibliotheken für das Projektmanagement im Veränderungsprozess zuständig.

**Andrea Tatai** ist stellvertretende Leiterin der Universitätsbibliothek der Freien Universität Berlin.