

Aus dem Schützengraben nach den Sternen greifen – Der Fusions- und Entwicklungsprozess der KIT-Bibliothek

Frank Scholze

101. Deutscher Bibliothekartag, Hamburg, 23.5.2012

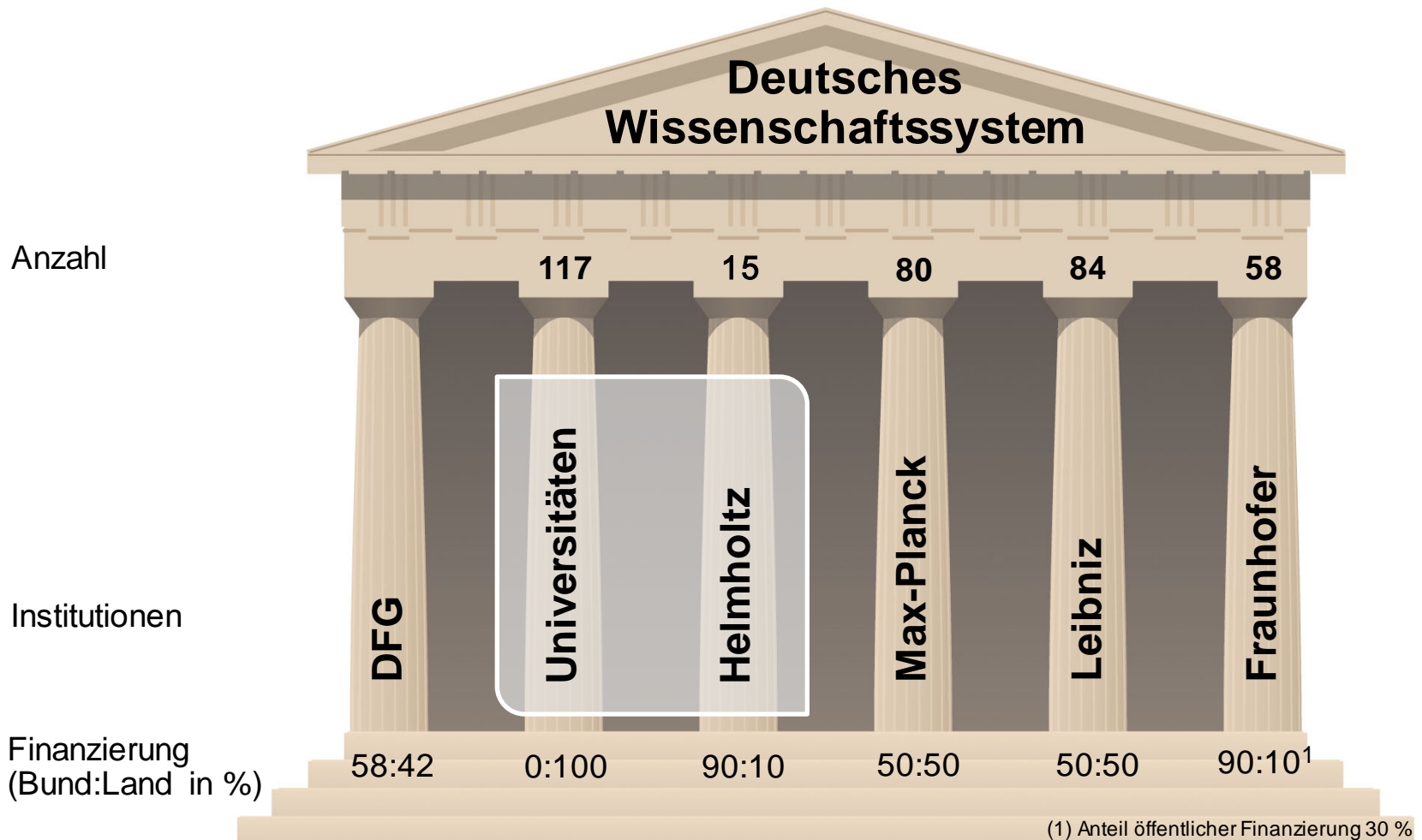
KIT-BIBLIOTHEK



Die KIT-Vision

Alleinstellungsmerkmal:

KIT hebt die Versäulung des Forschungsstandortes Deutschland auf!



Campus Süd



Campus Nord



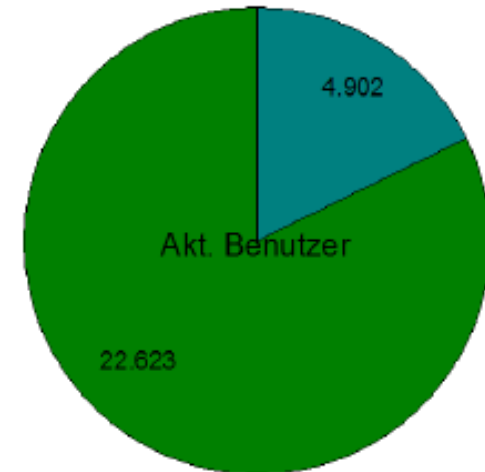
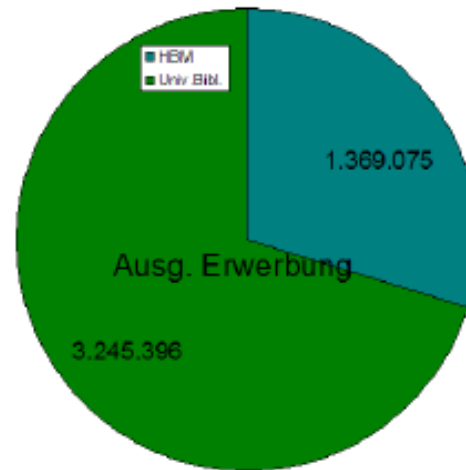
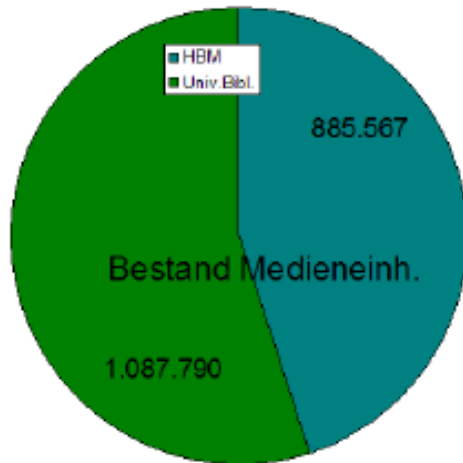
Die vierte Mission - Dienstleistungen und Infrastruktur

32 exzellente Dienstleistungseinheiten
zum Beispiel:

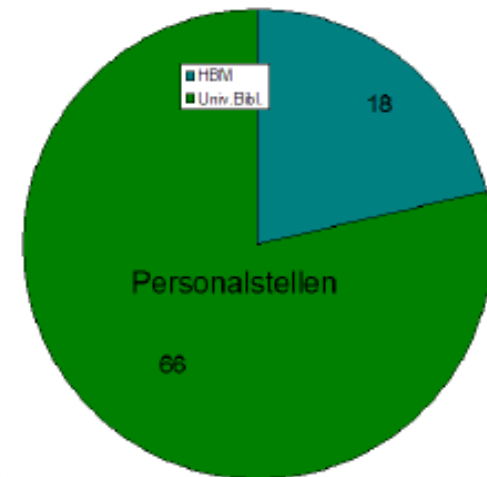
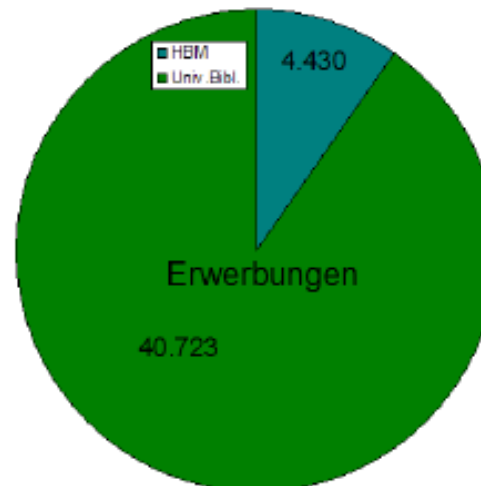
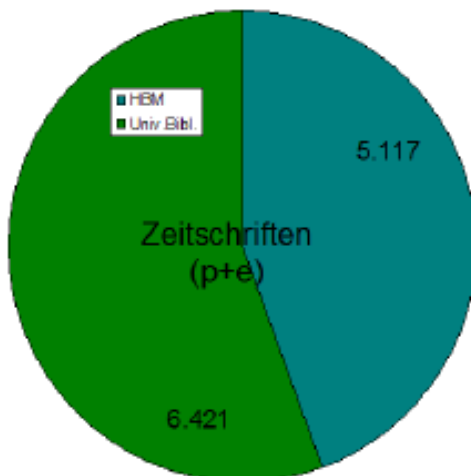
- Gründung einer gemeinsamen KIT-Abteilung „Presse, Kommunikation und Marketing“
- Gründung des SCC (Steinbuch Centre for Computing)
- Einrichtung einer gemeinsamen KIT-Bibliothek



Kennzahlen KIT-Bibliothek vor der Fusion



Quellen: DBS 2007 bzw. Etat 2008



Fusion als Herausforderung

- Diskrepanz zwischen Konzepten und Konkretisierung
- Nur zum Teil Erwartungen und Ansprüche ausformuliert
- Forderungen
- „Wer nicht mitkommt, ist selbst schuld“

Fusion als Herausforderung

- Auseinandersetzung um formale Fragen
 - Wer darf die Bibliothek in welchem Gremium vertreten?
 - Wer entscheidet was?

- Indirekte Kommunikation über das Präsidium bzw. andere Stellen außerhalb der Bibliothek

- Befürchtungen, man könne die eigene Kultur und das bislang erfolgreiche Selbstverständnis nicht weiter pflegen

- Unterschiedliche Arbeitsstile

Fusion als Herausforderung

- Befürchtungen um persönliche Nachteile
 - Wechsel des Arbeitsortes (wenn auch nur in derselben Stadt)
 - Übernahme von neuen Aufgaben (für die möglicherweise die Kenntnisse bzw. das Wissen fehlen)
 - Aufgeben gewohnter Abläufe
 - mögliche „Degradierungen“

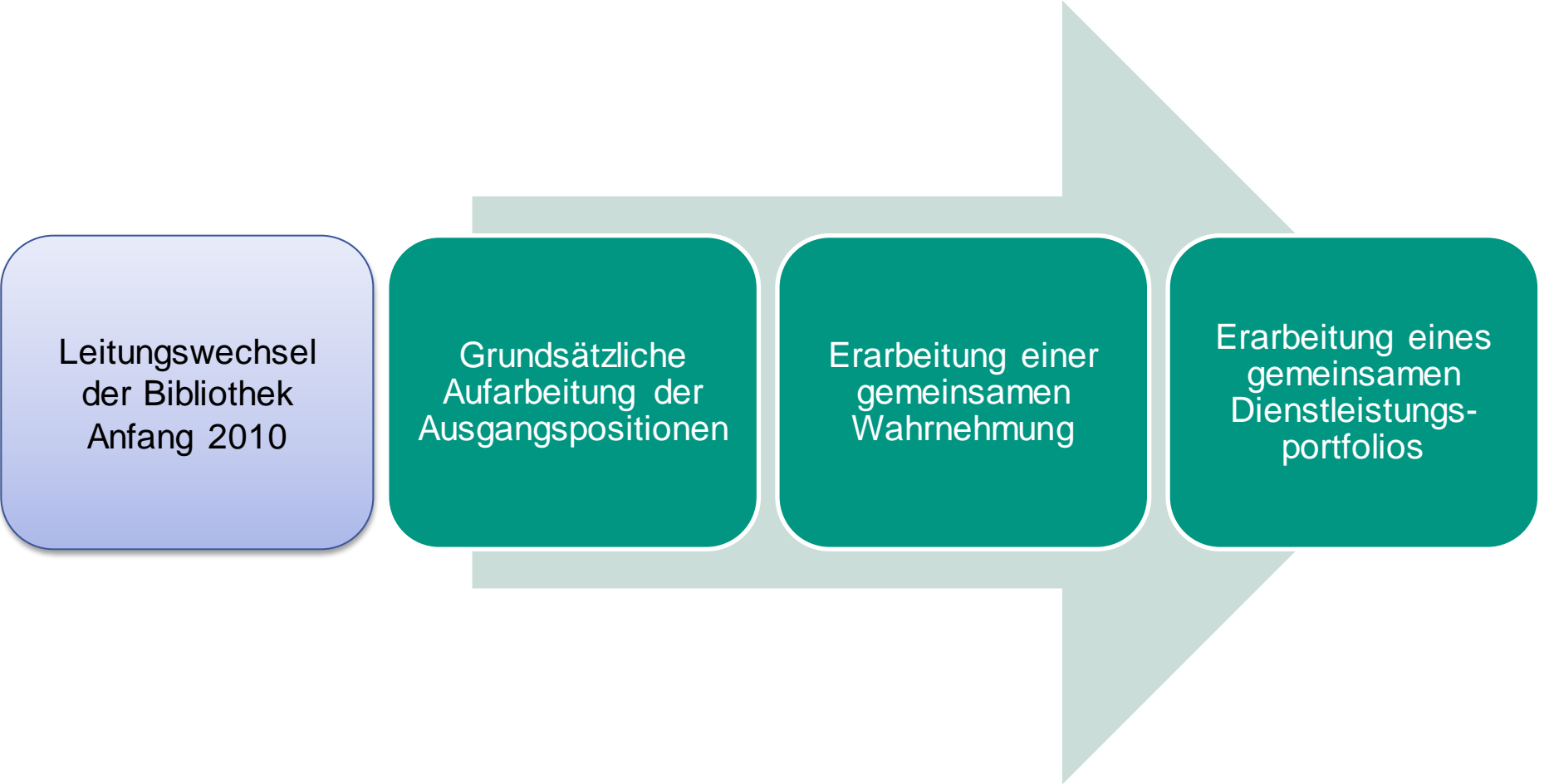
Fusion als Herausforderung

- Verfälschung der Wahrnehmung durch Vorahnungen und Befürchtungen



- Fehlende Akzeptanz der vereinbarten Maßnahmen
- Mangelnde Verbindlichkeit in der Umsetzung
- Misstrauen
- Verhärtung der gegensätzlichen Positionen,
- Gefühl der Aussichtslosigkeit

Wie wurde der Change-Prozess bearbeitet?



The diagram illustrates a four-step change process. It begins with a light blue rounded rectangle on the left, followed by three dark green rounded rectangles. A large, light green arrow points from left to right, encompassing the three green boxes. The text in each box is as follows:

Leitungswechsel
der Bibliothek
Anfang 2010

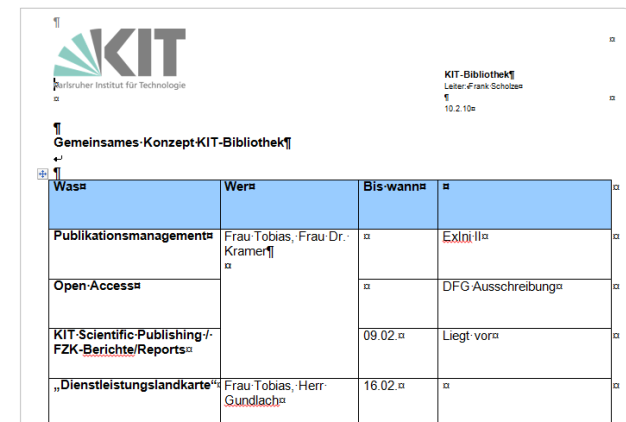
Grundsätzliche
Aufarbeitung der
Ausgangspositionen

Erarbeitung einer
gemeinsamen
Wahrnehmung

Erarbeitung eines
gemeinsamen
Dienstleistungs-
portfolios

Wie wurde der Change-Prozess bearbeitet?

- Die festgefahrene Diskussion um Funktions- und Verantwortungsbereiche bzw. eine neue Organisationsstruktur wurde unterbrochen
- Jeweils aus Universitäts- und Großforschungsbereich besetzte Arbeitsgruppen für einzelne Dienstleistungen



KIT-Bibliothek
 Leiter: Frank Scholze
 10.2.10

Gemeinsames Konzept KIT-Bibliothek

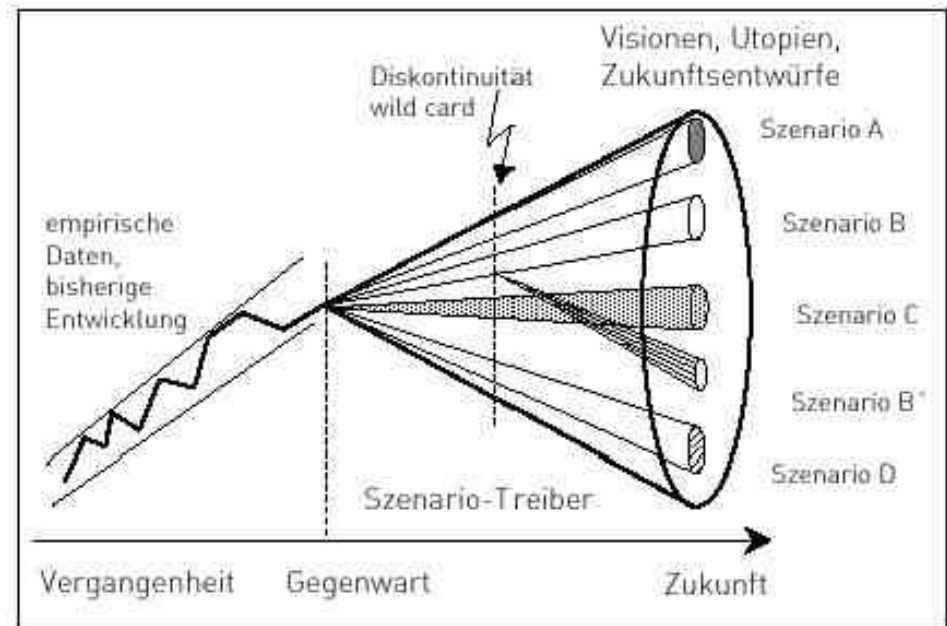
Was	Wer	Bis wann	
Publikationsmanagement	Frau Tobias, Frau Dr. Kramer		Exklusiv
Open-Access			DFG Ausschreibung
KIT Scientific Publishing / FZK-Berichte/Reports		09.02.	Liegt vor
„Dienstleistungslandkarte“	Frau Tobias, Herr Gundlach	16.02.	

Wie wurde der Change-Prozess bearbeitet?

- Sachlich häufig gleiche oder ähnliche Ergebnisse
- Austausch „auf Augenhöhe“
- gemeinsame Erarbeiten einer Position
- Wahrnehmung positiv und entwicklungsfördernd

Strategieentwicklung: Wer sind wir und wo wollen wir gemeinsam hin?

- Parallel zur Bearbeitung des Dienstleistungsportfolios: Strategieprozess mit den Führungskräften der oberen und mittleren Ebene
- Externe Moderation / Beratung
- Szenario-Technik



Chancen und Risiken

- Anhand der möglichen Szenarien konnten Chancen und Risiken für die gemeinsame Entwicklung der KIT-Bibliothek erarbeitet werden.
- In den meisten Fällen zwei Seiten einer Medaille
- Bsp. Technik
 - Chance, in führender Position Dienste und Systeme zu entwickeln und mit starken Kooperationspartnern am Markt durchzusetzen.
 - Risiko, sich zu verzetteln und sich in zu vielen (oder den falschen) Entwicklungen zu engagieren

SUCHEN

Aktuelles

Bibliothek für Einsteiger

▸ Suchen und Finden

▸ Bestellen und Ausleihen

▾ Über uns

Bibliothek von A - Z

Website durchsuchen

Bibliotheksprofil

Leitstrategie

Adresse und Standorte

Gebäudepläne

Öffnungs- und Servicezeiten

▸ Mitarbeiter und Organisation

Virtuelle Auskunft

Gebühren und Rechtliches

Projekte

Ausbildung und Praktika

▸ Ausstellungen und Jubiläen

Leitstrategie



Die KIT-Bibliothek organisiert die Informationsversorgung und sichert als Partner von Forschung und Lehre den Erfolg des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT). Zur Erfüllung dieser Aufgaben strebt sie eine ausreichende und flexible Finanzierung an.

Die KIT-Bibliothek nimmt die Herausforderungen der digitalen Welt an und baut durch innovative Produkte und individuelle Serviceleistungen die Attraktivität bei ihren

Kunden kontinuierlich aus. Die KIT-Bibliothek unterstützt mit ihren Informationsdiensten zunehmend den gesamten Forschungsprozess (Research & Information Lifecycle Perspektive). Sie stellt sich mit ihrer Stärke im technischen Bereich und einem guten Gespür für Entwicklungen den sich stetig verändernden Anforderungen.

Die KIT-Bibliothek sieht Kooperation als unerlässliche Voraussetzung zum Erreichen ihrer Ziele an. Sie übernimmt Verantwortung bei der Kooperation und der arbeitsteiligen Entwicklung von neuen Diensten mit externen Partnern. Sie positioniert sich durch eine starke interne Kooperation optimal im System des KIT.

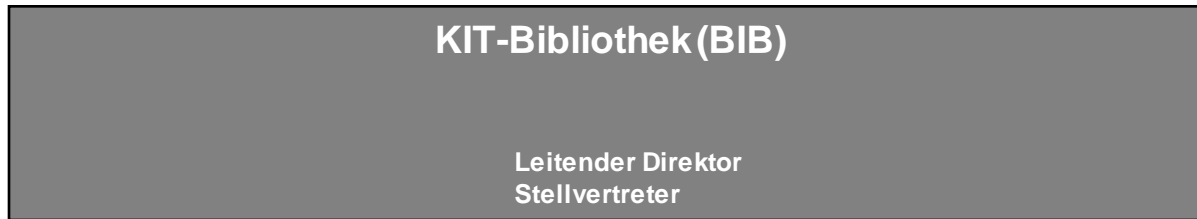
Die KIT-Bibliothek entwickelt eine Unternehmenskultur mit dem Ziel, die Attraktivität der Bibliothek für die Kunden auf hohem Niveau auszubauen und die Motivation der Mitarbeiter weiter zu stärken.

- Gleichzeitig: Operative Maßnahmen (Dienstleistungsportfolio)
- Reflexion über interne Kommunikations- und Informationsprozesse

Die Rolle der Führung

- „straff und hierarchisch“ vs. „flach und basisdemokratisch“
- Direktorium (Direktor und drei Stellvertreter)
- Moderierte Entscheidungsprozesse
 - Effizienz und Sachorientierung
- Ableitung der Organisation aus dem Dienstleistungsportfolio

Organisation KIT-Bibliothek ab 1.1.2011

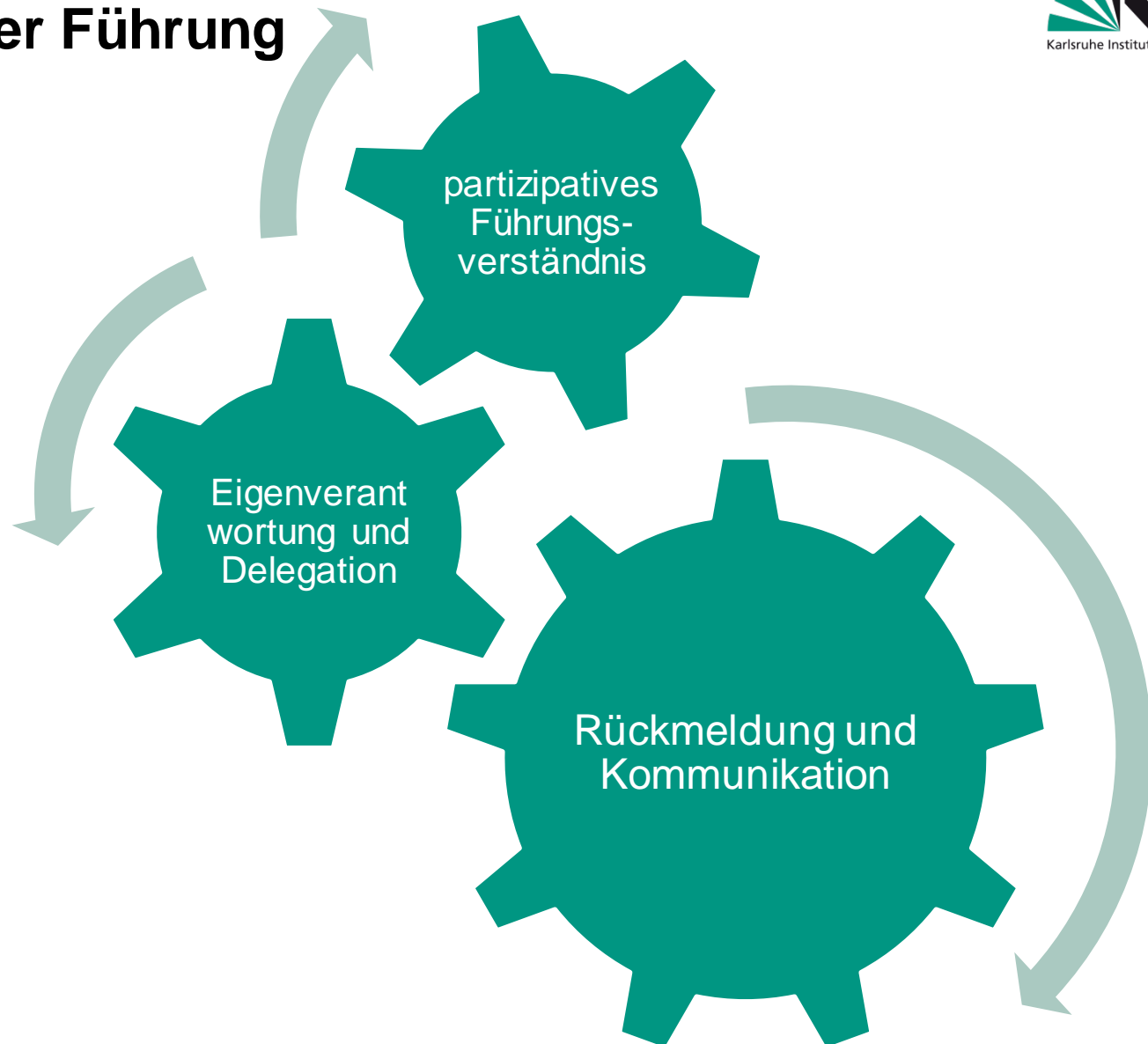


Betriebsbeauftragter CN

Sekretariat



Die Rolle der Führung



Zielvereinbarungen

- Dialogverfahren
- Abteilungsziele
- Unterschiedliche Tarifverträge und Leistungsanreize

Lessons learned

- Aufeinander zu gehen, aber auch eine Streit- und Konfliktkultur entwickeln
- Position, Sichtweisen und Interessen des anderen wahrnehmen
- manchmal in Vorleistung gehen
- mit Unzulänglichkeiten leben, kein 100%-Anspruch

Lessons learned

- Stärken hervorheben und strategisch nutzen
- mit Schwächen differenziert umgehen
- Orientierung an den Herausforderungen der Zukunft
- gemeinsame Ziele finden und systematisch bearbeiten
- rasche Erfolge anstreben und würdigen

Lessons learned

- Verbindlichkeit der Absprachen
- Klare, an der Sache orientierte partizipative Führung
- Respekt und Wertschätzung vorleben
- Kommunikation als Hol- und Bringschuld begreifen

Informationen

- Ute von Reibnitz: *Szenario-Technik*, Wiesbaden 1992
- 24 Stunden sind eine Bibliothek - Lernen, Forschen, Kooperieren, Karlsruhe 2012,
<http://dx.doi.org/10.5445/KSP/1000026825>
- Maja Bailer, Frank Scholze: Aus dem Schützengraben nach Schätzen graben und nach den Sternen greifen - Der Fusions- und Entwicklungsprozess der KIT-Bibliothek, In: *Like It Lead It Change It*. Heidelberg 2012, S. 75-84.
http://dx.doi.org/10.1007/978-3-642-25623-3_8