

präsentation

Zentral- und Hochschulbibliothek Luzern

www.zhbluzern.ch

Strategie- und Organisationsentwicklung an der ZHB Luzern als partizipativer Prozess

Deutscher Bibliothekskongress in Leipzig

21. März 2019

Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler

Inhalt

- Prozess der Strategieentwicklung
 - Kommunikation und Einbezug der Mitarbeitenden
 - Ergebnisse
- Prozess der Organisationsentwicklung
 - Kommunikation und Einbezug der Mitarbeitenden
 - Ergebnis
- Ausblick/Fazit

Auswertung früherer Aktivitäten

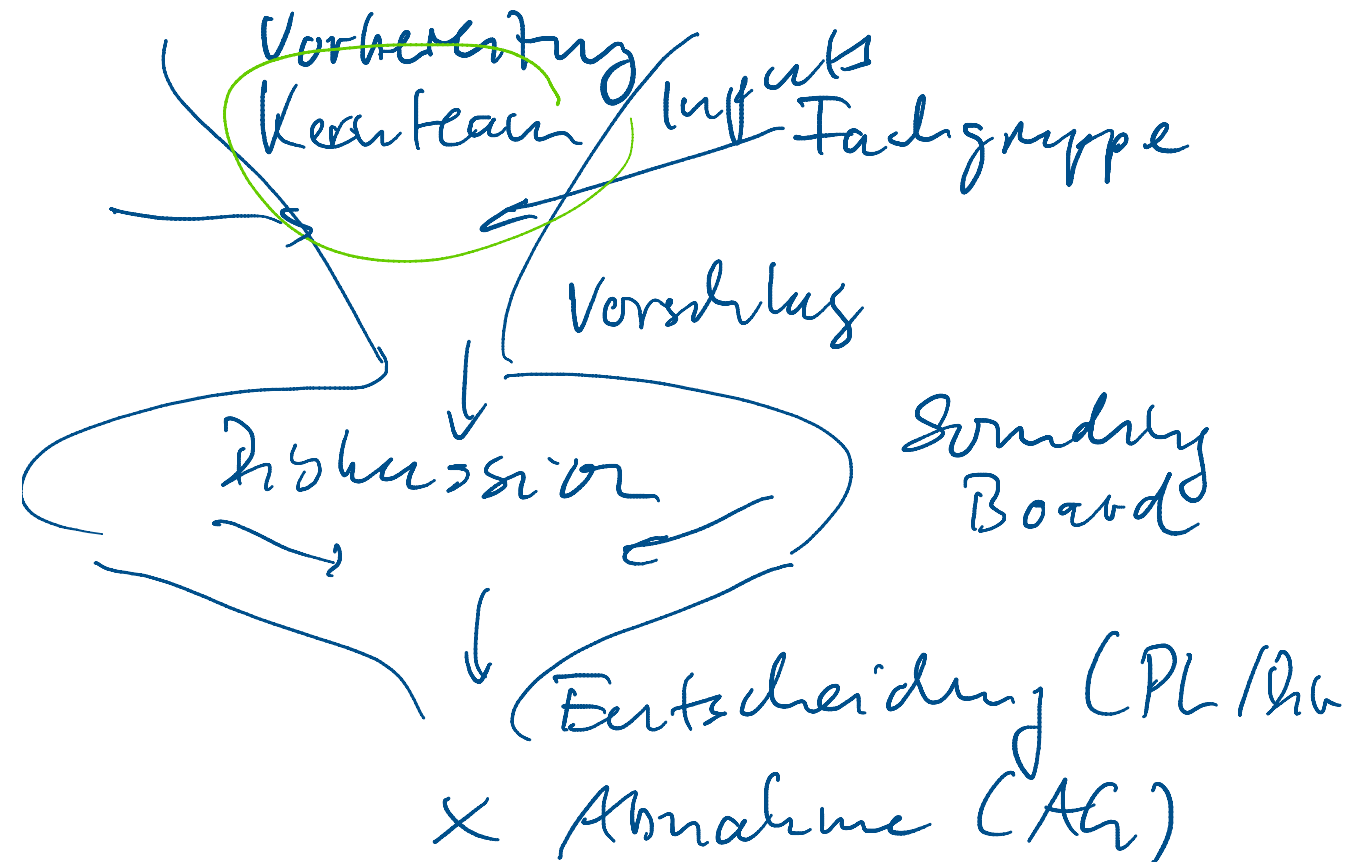


Bild: Retraite ZHB im Neubad, 2015

- „Problem“: zwei Jahre zuvor gab es bereits Workshops zu Strategie und Stärken/Schwächen
- Wenig war umgesetzt worden (auch wegen Sparprogramm und budgetlosem Zustand)
- Gewisser Frust
- Lösung: frühere Analysen werden ins Projekt integriert und gewürdigt

Start des Projekts

- Kickoff für alle Mitarbeitenden (21./23.11.2017)
- Präsentation und Diskussion:
- Warum Strategie? Warum OE?
- Ziele, Grund für Veränderung
- Geplantes Vorgehen, Projektorganisation
- Mitwirkungsmöglichkeiten



Einbezug der Mitarbeitenden (Info Kickoff)

- Mitarbeitendenvertretung (inkl. Stv) im Kernteam
 - Auswahl durch die Mitarbeitenden
- Mitwirkung in Workshops
 - Jeweils die Entwürfe von Analyse, Strategie, Massnahmen OE werden mit der Belegschaft diskutiert und weiterentwickelt
 - Offene Diskussion in Padlet (anonym möglich)
- Regelmässige und transparente Information
 - Via Intranet (laufend/monatlich) und in den allgemeinen Workshops (4x)
 - Ständiges Traktandum in ALS (= *Tagesordnungspunkt in Abteilungsleitersitzung -> Protokoll für alle zugänglich*)
 - Und bei Grundsatzfragen, Problemen: direkte Kontaktaufnahme möglich!

Planung Lieferobjekte

Lieferobjekt				ALS 0	ALS 1	ALS 2	ALS 3				
Auswertung Strategien				Besprechung Vorbereitung	Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Validierung				
Auswertung Retraiten und OE06, OE10				Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Validierung					
Umfeldanalyse					Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Finalisierung				
Analyse Kennzahlen						Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Finalisierung			
Interne Analyse, Stärken/Schwächen						Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Präsentation	Finalisierung		
Definition Handlungsfelder						Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Finalisierung			
Feedback Stakeholder							Erarbeitung	Validierung		Finalisierung	
Themen für Strategie				Besprechung Vorbereitung	Diskussion		Erarbeitung	Vertiefung	Vertiefung	Validierung	
Auswahl Schwerpunkte						Vorauswahl		Besprechung Vorbereitung	Erarbeitung	Diskussion Priorisierung	Finalisierung
Themen für Leitbild											Besprechung Vorbereitung
Verschriftlichung Strategie									Entwurf	Diskussion	Finalisierung

Analysen

- SWOT-Analyse auf der Grundlage von:
 - Auswertung früherer interner Analysen
 - Auswertung Strategie 2012-17 (Zielerreichung)
 - Auswertung von Nutzerbefragungen
 - Umfeldanalyse (PESTEL)
 - Trendanalyse
 - Produktportfolioanalyse
- Ausarbeitung im Kernteam (bestehend aus Abteilungsleitenden und Mitarbeitendenvertretung)
- Dokumentation im Intranet



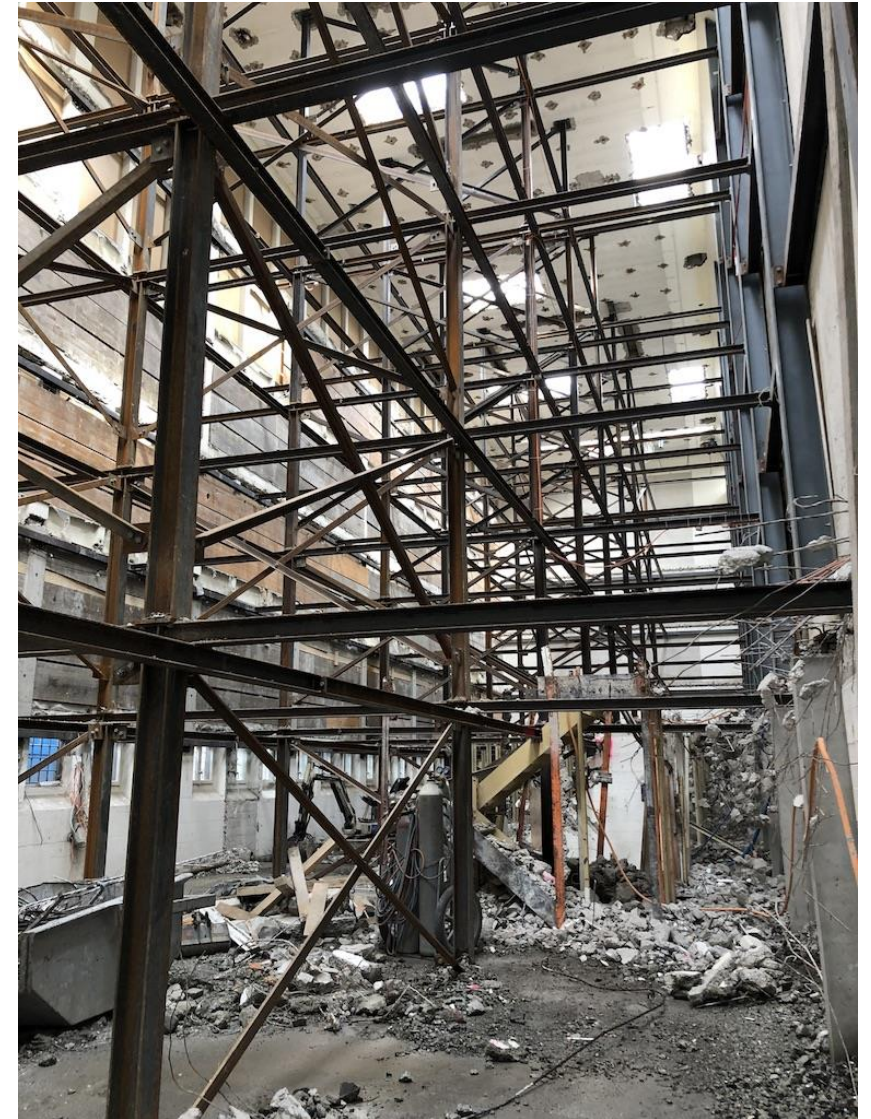
Strategieworkshop I (Februar 2018)

- Für alle Mitarbeitenden obligatorisch, zwei Durchführungen im Neubad
- Ausgehend von aktuellen Trends und Herausforderungen
- 6 Themenblöcke
- Diskussion im Rahmen eines World Cafés und im Plenum -> welche sind wichtig für die ZHB? Wie?
- Gewichtung der Themen: „Heat Map“ (= Punkte kleben)
- deutliche Unterschiede bei den zwei Durchführungen

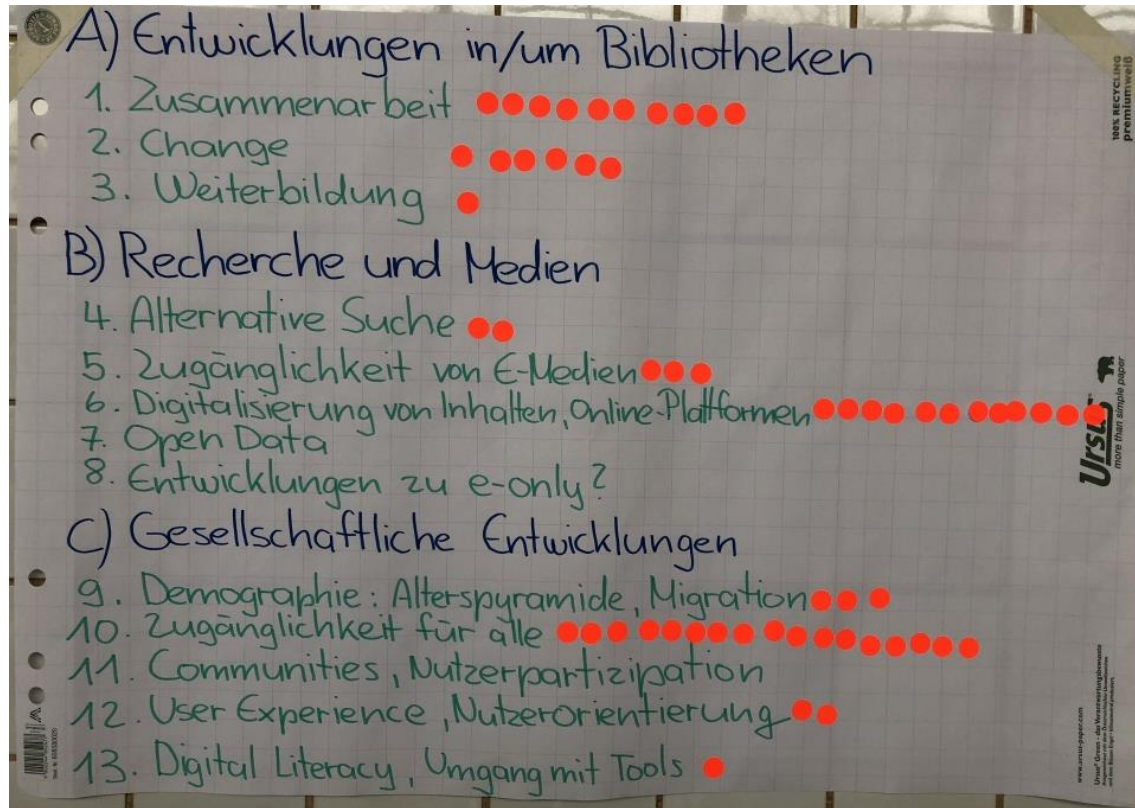


Diskussion im Sounding Board

- VertreterInnen der Partnerorganisationen: Universität, Fachhochschule, Pädagogische Hochschule, Kooperative Speicherbibliothek, Stadtbibliothek, Dienststelle Personal, Leiterin DHK, Vertreterin HSLU-Bibliotheken
- Input: wir sollten „grösser“ denken und den ganzen Bibliotheksplatz Luzern in unsere Überlegungen einbeziehen
- Die Baustelle wird grösser als gedacht



Ausarbeitung im Kernteam



- Die wichtigsten Themen wurden anschliessend in Gruppen des Kernteams ausgearbeitet
- Vier Strategiefelder kristallisieren sich heraus
- Leitsätze werden formuliert
- Thema wird konkretisiert: was bedeutet dies für die ZHB, welche Ziele und Aktivitäten sind damit verbunden?

Strategieworkshop II (Juni 2018)

- Gleiches Setting wie bei Workshop I
- Inhalt: vier Stationen mit den Strategiefeldern
- Diskussion in Form von World Café, Konkretisierung
- Dokumentation der Fragen und Anregungen
- Diskussion im Plenum



Ausarbeitung und Verabschiedung der Strategie 2018-22



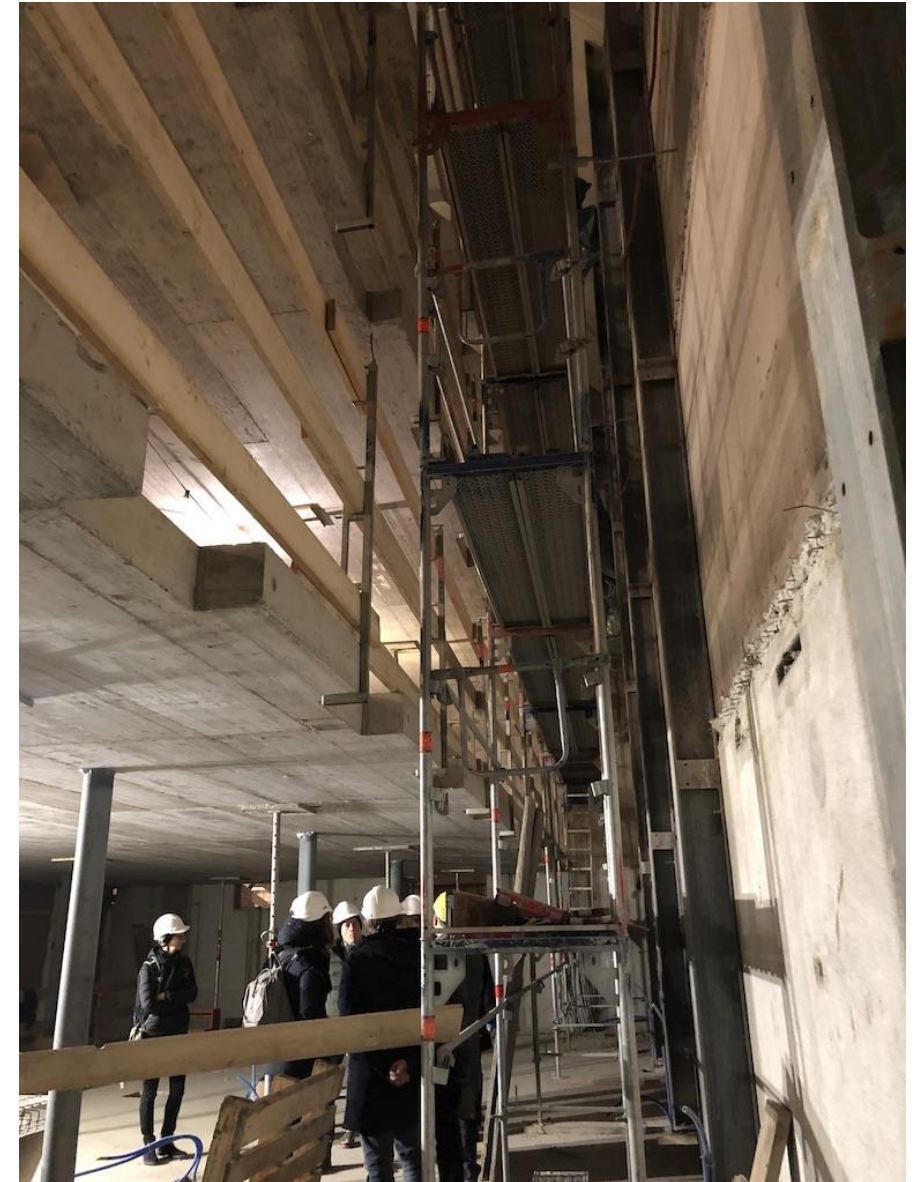
- Finalisierung im Kernteam
- Formale Verabschiedung durch Vorgesetzte Dienststellenleiterin
- Publikation intern und extern in langer und kurzer Version (Juli 2018)
- Apéro als Dank für die Beteiligung (August 2018)

Die 4 Strategiefelder

- **Strategiefeld 1:** Bibliothek als offener Ort
 - **Strategiefeld 2:** Begleitung von Forschung und Bildung auf dem Weg zu Open Science
 - **Strategiefeld 3:** Luzerner Gedächtnis – analog und digital
 - **Strategiefeld 4:** Digitalen Wandel mitgestalten und vermitteln
-
- Publiziert auf Homepage: <https://www.zhbluzern.ch/ueberuns/portrait/#WzQ0MDFd/>

Organisationsentwicklung

- Strukturen schaffen, damit die Strategie umgesetzt werden kann
- Ursprünglich: Grundlagen für Umsetzung von Sparvorgaben (OE17)
- Fokus auf Information – weniger aktive Beteiligung
- Ausarbeitung in verkleinertem Team („Kleinteam“), Diskussion im Kernteam (Abteilungsleitende plus MA-Vertretung)
- Externe Begleitung/Beratung (berinfor)



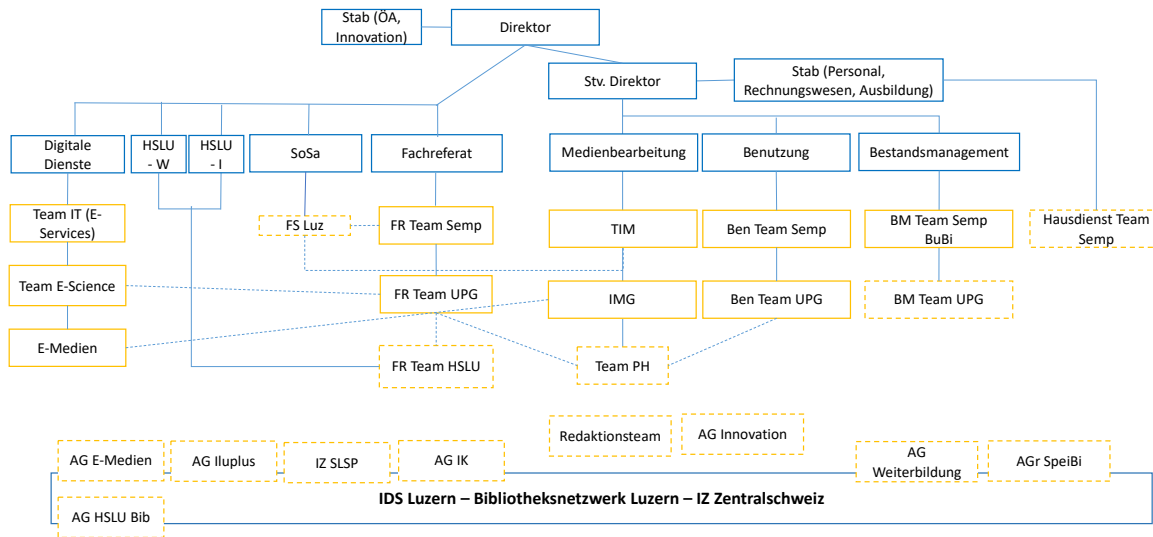
Grundlagen für Organisationsentwicklung

- SWOT-Analyse aus Phase I
- Vergleich verschiedener Konzepte
 - Prozessorientierung, funktional, Produktorientierung
 - Matrix-Modell
- Input aus früheren Arbeiten
- Vergleich bestehender Modelle anderer Bibliotheken
- Ausgangspunkt: IST



Ausarbeitung von 3 Varianten

Variante IST Plus



- 3 Varianten
 - ISTPlus: Optimierung des bestehenden Modells
 - Matrix mit Standortlogik
 - Funktionales Modell
- Entwicklung von Bewertungskriterien - basierend auf SWOT und Strategie
- Bewertung der drei Varianten
- Diskussion im Kernteam und Abstimmung

1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. 15. 16. 17. 18. 19. 20. 21. 22. 23. 24. 25. 26. 27. 28. 29. 30. 31. 32. 33. 34. 35. 36. 37. 38. 39. 40. 41. 42. 43. 44. 45. 46. 47. 48. 49. 50. 51. 52. 53. 54. 55. 56. 57. 58. 59. 60. 61. 62. 63. 64. 65. 66. 67. 68. 69. 70. 71. 72. 73. 74. 75. 76. 77. 78. 79. 80. 81. 82. 83. 84. 85. 86. 87. 88. 89. 90. 91. 92. 93. 94. 95. 96. 97. 98. 99. 100. 101. 102. 103. 104. 105. 106. 107. 108. 109. 110. 111. 112. 113. 114. 115. 116. 117. 118. 119. 120. 121. 122. 123. 124. 125. 126. 127. 128. 129. 130. 131. 132. 133. 134. 135. 136. 137. 138. 139. 140. 141. 142. 143. 144. 145. 146. 147. 148. 149. 150. 151. 152. 153. 154. 155. 156. 157. 158. 159. 160. 161. 162. 163. 164. 165. 166. 167. 168. 169. 170. 171. 172. 173. 174. 175. 176. 177. 178. 179. 180. 181. 182. 183. 184. 185. 186. 187. 188. 189. 190. 191. 192. 193. 194. 195. 196. 197. 198. 199. 200. 201. 202. 203. 204. 205. 206. 207. 208. 209. 210. 211. 212. 213. 214. 215. 216. 217. 218. 219. 220. 221. 222. 223. 224. 225. 226. 227. 228. 229. 230. 231. 232. 233. 234. 235. 236. 237. 238. 239. 240. 241. 242. 243. 244. 245. 246. 247. 248. 249. 250. 251. 252. 253. 254. 255. 256. 257. 258. 259. 260. 261. 262. 263. 264. 265. 266. 267. 268. 269. 270. 271. 272. 273. 274. 275. 276. 277. 278. 279. 280. 281. 282. 283. 284. 285. 286. 287. 288. 289. 290. 291. 292. 293. 294. 295. 296. 297. 298. 299. 300. 301. 302. 303. 304. 305. 306. 307. 308. 309. 310. 311. 312. 313. 314. 315. 316. 317. 318. 319. 320. 321. 322. 323. 324. 325. 326. 327. 328. 329. 330. 331. 332. 333. 334. 335. 336. 337. 338. 339. 340. 341. 342. 343. 344. 345. 346. 347. 348. 349. 350. 351. 352. 353. 354. 355. 356. 357. 358. 359. 360. 361. 362. 363. 364. 365. 366. 367. 368. 369. 370. 371. 372. 373. 374. 375. 376. 377. 378. 379. 380. 381. 382. 383. 384. 385. 386. 387. 388. 389. 390. 391. 392. 393. 394. 395. 396. 397. 398. 399. 400. 401. 402. 403. 404. 405. 406. 407. 408. 409. 410. 411. 412. 413. 414. 415. 416. 417. 418. 419. 420. 421. 422. 423. 424. 425. 426. 427. 428. 429. 430. 431. 432. 433. 434. 435. 436. 437. 438. 439. 440. 441. 442. 443. 444. 445. 446. 447. 448. 449. 450. 451. 452. 453. 454. 455. 456. 457. 458. 459. 460. 461. 462. 463. 464. 465. 466. 467. 468. 469. 470. 471. 472. 473. 474. 475. 476. 477. 478. 479. 480. 481. 482. 483. 484. 485. 486. 487. 488. 489. 490. 491. 492. 493. 494. 495. 496. 497. 498. 499. 500. 501. 502. 503. 504. 505. 506. 507. 508. 509. 510. 511. 512. 513. 514. 515. 516. 517. 518. 519. 520. 521. 522. 523. 524. 525. 526. 527. 528. 529. 530. 531. 532. 533. 534. 535. 536. 537. 538. 539. 540. 541. 542. 543. 544. 545. 546. 547. 548. 549. 550. 551. 552. 553. 554. 555. 556. 557. 558. 559. 560. 561. 562. 563. 564. 565. 566. 567. 568. 569. 570. 571. 572. 573. 574. 575. 576. 577. 578. 579. 580. 581. 582. 583. 584. 585. 586. 587. 588. 589. 590. 591. 592. 593. 594. 595. 596. 597. 598. 599. 600. 601. 602. 603. 604. 605. 606. 607. 608. 609. 610. 611. 612. 613. 614. 615. 616. 617. 618. 619. 620. 621. 622. 623. 624. 625. 626. 627. 628. 629. 630. 631. 632. 633. 634. 635. 636. 637. 638. 639. 640. 641. 642. 643. 644. 645. 646. 647. 648. 649. 650. 651. 652. 653. 654. 655. 656. 657. 658. 659. 660. 661. 662. 663. 664. 665. 666. 667. 668. 669. 670. 671. 672. 673. 674. 675. 676. 677. 678. 679. 680. 681. 682. 683. 684. 685. 686. 687. 688. 689. 690. 691. 692. 693. 694. 695. 696. 697. 698. 699. 700. 701. 702. 703. 704. 705. 706. 707. 708. 709. 710. 711. 712. 713. 714. 715. 716. 717. 718. 719. 720. 721. 722. 723. 724. 725. 726. 727. 728. 729. 730. 731. 732. 733. 734. 735. 736. 737. 738. 739. 740. 741. 742. 743. 744. 745. 746. 747. 748. 749. 750. 751. 752. 753. 754. 755. 756. 757. 758. 759. 760. 761. 762. 763. 764. 765. 766. 767. 768. 769. 770. 771. 772. 773. 774. 775. 776. 777. 778. 779. 780. 781. 782. 783. 784. 785. 786. 787. 788. 789. 790. 791. 792. 793. 794. 795. 796. 797. 798. 799. 800. 801. 802. 803. 804. 805. 806. 807. 808. 809. 810. 811. 812. 813. 814. 815. 816. 817. 818. 819. 820. 821. 822. 823. 824. 825. 826. 827. 828. 829. 830. 831. 832. 833. 834. 835. 836. 837. 838. 839. 840. 841. 842. 843. 844. 845. 846. 847. 848. 849. 850. 851. 852. 853. 854. 855. 856. 857. 858. 859. 860. 861. 862. 863. 864. 865. 866. 867. 868. 869. 870. 871. 872. 873. 874. 875. 876. 877. 878. 879. 880. 881. 882. 883. 884. 885. 886. 887. 888. 889. 890. 891. 892. 893. 894. 895. 896. 897. 898. 899. 900. 901. 902. 903. 904. 905. 906. 907. 908. 909. 910. 911. 912. 913. 914. 915. 916. 917. 918. 919. 920. 921. 922. 923. 924. 925. 926. 927. 928. 929. 930. 931. 932. 933. 934. 935. 936. 937. 938. 939. 940. 941. 942. 943. 944. 945. 946. 947. 948. 949. 950. 951. 952. 953. 954. 955. 956. 957. 958. 959. 960. 961. 962. 963. 964. 965. 966. 967. 968. 969. 970. 971. 972. 973. 974. 975. 976. 977. 978. 979. 980. 981. 982. 983. 984. 985. 986. 987. 988. 989. 990. 991. 992. 993. 994. 995. 996. 997. 998. 999. 1000.

Direktion

Personal, Rechnungswesen,
Controlling, ÖA/Kommunikation,
Lucernensia

Digitale Dienste

UPG

SEMP

HSLU W&I

E-Services

Benutzung UPG

Benutzung SEM

HSLU W
Frankenstrasse

E-Medien

IMG

TIM

HSLU Campus
Rotkreuz

E-Science

Fachreferat UPG

Fachreferat SEM

Fachreferat HSLU

Bestandsmanagement
UPG

Bestandsmanagement
SEMP & Buchbinderei

Team PH

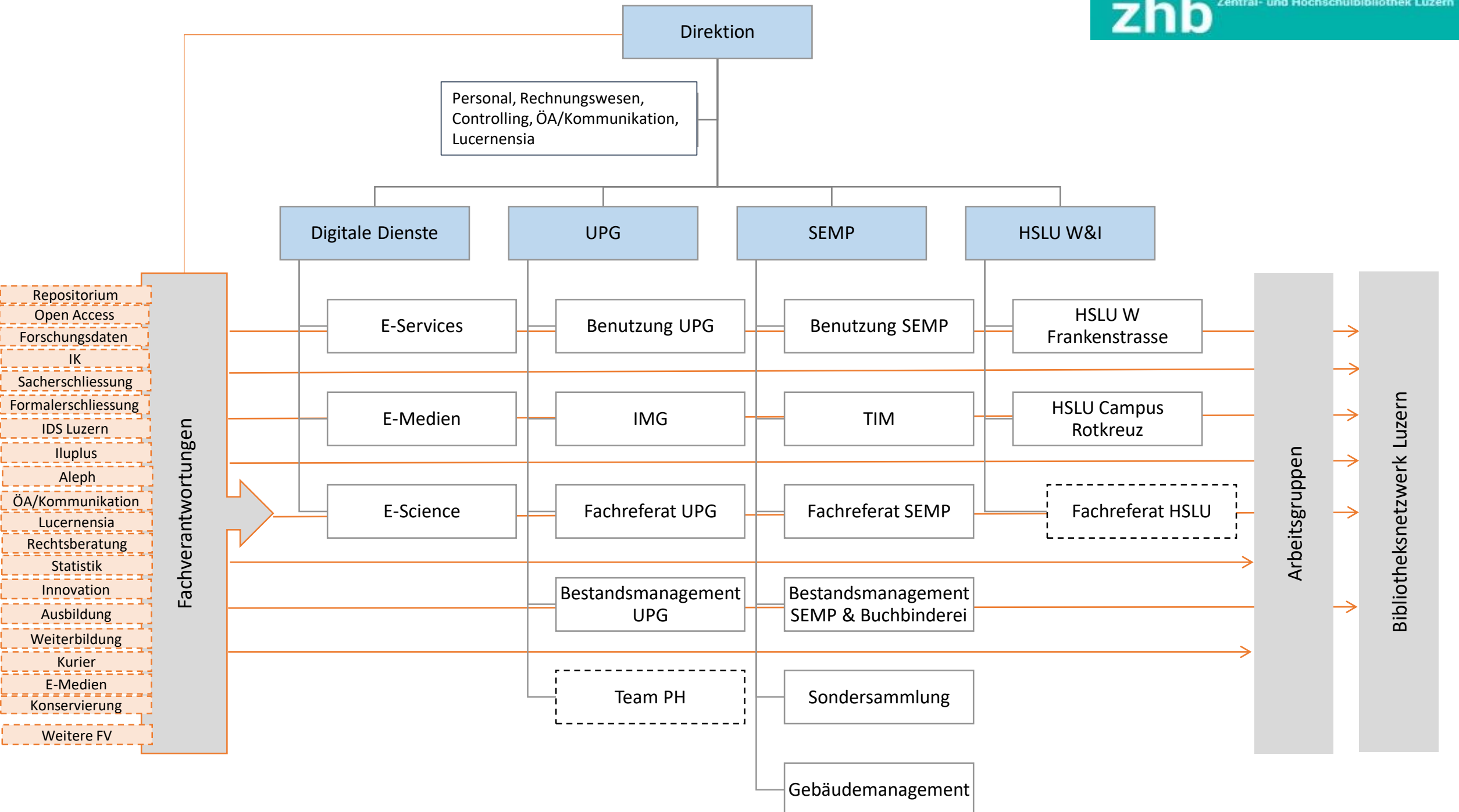
Sondersammlung

Gebäudemanagement

- Fachverantwortungen**
- Repositoryum
 - Open Access
 - Forschungsdaten
 - IK
 - Sacherschliessung
 - Formalerschliessung
 - IDS Luzern
 - Iluplus
 - Aleph
 - ÖA/Kommunikation
 - Lucernensia
 - Rechtsberatung
 - Statistik
 - Innovation
 - Ausbildung
 - Weiterbildung
 - Kurier
 - E-Medien
 - Konservierung
 - Weitere FV

Arbeitsgruppen

Bibliotheknetzwerk Luzern



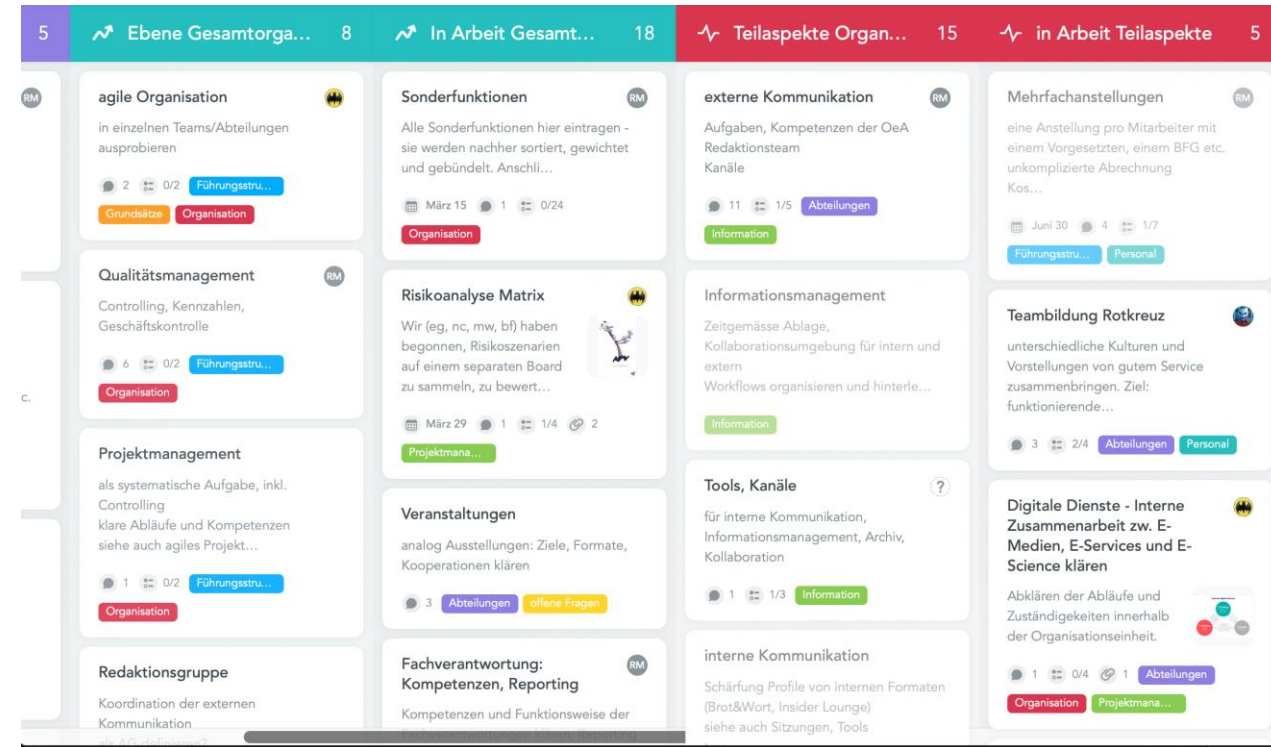
Information und Diskussion im Workshop III



- Präsentation der Vorgehensweise und des Ergebnisses mit allen Mitarbeitenden (freiwillige Teilnahme)
- Diskussion als World Café
- Dokumentation und Diskussion im Plenum
- Positive Grundstimmung, kritische Fragen und Lösungsvorschläge

Aktueller Stand und weiteres Vorgehen

- Klärung und Bearbeitung offener Fragen
 - Konzept Fachverantwortung
- Einrichtung der neuen Einheiten
- Besetzung der Stellen/ Positionen
- Umsetzung bis Ende Juni 2019
- Information und Dokumentation mit Tool Meistertask (Zugang für alle Mitarbeitenden)
- Einbezug weiterer Partner (Bibliotheksnetzwerk Luzern)



Fazit

- Gut ist, wenn man auf einer Kultur der Beteiligung und des Respekts aufbauen kann
- Bisheriges nicht schlechtreden, aber kritisch analysieren
- Gut zuhören ist die beste Analysemethode
- Den Mitarbeitenden eigene Ideen und Wille zur Veränderung zumuten
- Mitreden und Mitdenken lassen ist gut, entscheidend ist es, die Inputs ernsthaft zu prüfen und wenn möglich zu berücksichtigen
- Betriebskultur ist Chefsache, sie muss vorgelebt werden
- Beteiligung ist bei inhaltlichen Themen (Strategie) einfacher und sinnvoller als bei Fragen der Organisation
- Klare Rahmenbedingungen im Projekt erleichtern die Mitwirkung
- Geduld ist eine Tugend

Fragen und Diskussion

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!