

# Duisburg-Essen

ALBERT BILO

## Zielgruppenorientiert, Zentral, Zukunftsfähig – Die fusionierte Universitätsbibliothek Duisburg-Essen als Modell des Veränderungsmanagements<sup>1</sup>

Die Universitätsbibliothek Duisburg-Essen (UB) ist 2003 aus den Bibliotheken Duisburg und Essen infolge der Fusion ihrer Universitäten zur Universität Duisburg-Essen (UDE) hervorgegangen. Die Fusion konnte als Zwang zur Veränderung verstanden werden, wurde von der UB aber als Chance gesehen, sich aus sich selbst heraus neu aufzustellen und weiterzuentwickeln. Der Beitrag beschreibt die eingesetzten Instrumente, die Wirkung der Neuorganisation auf Strukturen und das Personal sowie Erfolgsfaktoren, aber auch Risiken des Veränderungsprozesses. Förderlich sind konkrete Veränderungen in Teilschritten, eingebunden in einen weit gesteckten Plan, eine lebendige Kommunikation, Transparenz, Beteiligung und Flexibilität. Am Ende des Prozesses steht die Erkenntnis, erfolgreiches Management des Wandels ist ein Kontinuum von Integration und Veränderung, das in der UB Duisburg-Essen gelebt wird und die UB – unabhängig von einer Fusion – in einem dynamischen Umfeld zukunftsfähig erhält.

Duisburg-Essen University Library (UB) was created in 2003 as a result of the merger of the Duisburg and Essen universities to create the University of Duisburg-Essen (UDE). The merger could be regarded as enforced change, yet the UB viewed it as an opportunity to re-establish and redevelop itself. The article describes the instruments used, the effects of the reorganisation on the structures and staff, the success factors and also the risks associated with the change process. The best prospects of success in such a situation are offered by concrete changes made in individual steps as part of a broader plan, dynamic communication, transparency, participation and flexibility. At the end of the process is the realisation that successful change management is a continuum of integration and change. This was the case in UB Duisburg-Essen and it is what keeps the UB adaptable, regardless of any merger, in a dynamic environment.

Die Universitätsbibliothek Duisburg-Essen (UB) ist 2003 aus den Bibliotheken Duisburg und Essen infolge der Fusion ihrer Universitäten zur Universität Duisburg-Essen (UDE) hervorgegangen. Aus zwei mittelgroßen Vorgängereinrichtungen, die in ihren Randbedingungen typische Neugründungen der 70er-Jahre des 20. Jahrhunderts waren, entstand das im deutschsprachigen Raum größte einschichtige Bibliothekssystem, das heute für die Literatur- und Informationsversorgung von über 40.000 Studierenden, 4.600 Mit-

arbeiterinnen und Mitarbeitern sowie 442 Professorinnen und Professoren zuständig ist. Zu organisieren war die Bibliotheksarbeit in zwei räumlich getrennten Städten und an sechs verschiedenen Standorten.

Eine Fusion stellt eine große und spannende Herausforderung für die Integration von bis dahin parallelen Entwicklungen in Nachbarstädten bzw. Nachbaruniversitäten dar. Im vorliegenden Fall handelt es sich aber um mehr als die Vereinigung von zwei benachbarten Bibliothekssystemen. Bibliotheken begegnen aufgrund des latenten Medienwandels, neuer Dienstleistungsangebote und damit einhergehender Anforderungen einem extrem dynamischen Umfeld, dem sie sich als leistungsstarke Partner gewachsen zeigen müssen. Bibliotheken müssen sich verändern in ihren Angeboten und in ihren internen Strukturen: Eine Fusion bietet insofern in erster Linie einen konkreten Anlass für einen ohnehin anstehenden strukturellen Wandel. Da Fusionen nun vergleichsweise seltene Anwendungsfälle im Veränderungsmanagement sind, zielt die vorliegende Betrachtung weniger auf den Sonderfall, Verschmelzung zweier Bibliotheken, als vielmehr auf das Vorgehen beim Umbau einer bestehenden Organisation hin zur Zukunftsfähigkeit.

Mit ihrer Fusion steht die UB Duisburg-Essen für viele Bibliotheken, die im laufenden Betrieb gewaltige räumliche, organisatorische und bibliotheksfachliche Veränderungen zu bewältigen haben. Mehr als zehn Jahre nach der förmlichen Fusion im Jahr 2004 kann man für die UB feststellen, dass eine leistungs- und zukunftsfähige Bibliothek entstanden ist: Eine einheitlich strukturierte Bibliothek, die zwar in sechs Fachbibliotheken gegliedert ist, die sich aber darüber hinaus zu einem Bibliothekssystem »aus einem Guss« entwi-



Albert Biló

Foto: UB Duisburg-Essen

### Umbau einer bestehenden Organisation

	Besucher in 2014	Fläche der Benutzungsbereiche
Duisburg, Lotharstraße, Sozial- und Wirtschaftswissenschaften	647.202	7.215 qm
Duisburg, Bismarckstraße, Elektrotechnik	80.979	566 qm
Duisburg, Mülheimer Straße, Physik, Maschinenbau	123.257	816 qm
Essen, Universitätsstraße, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften	895.040	6.142 qm
Essen, Universitätsstraße, Mathematik, Naturwissenschaften	340.849	1.953 qm
Essen, Hufelandstraße, Medizin	191.879	1.520 qm

Abb. 1: Fachbibliotheken UB Duisburg-Essen

neu gewonnene Quantität  
in vertiefte Qualität ver-  
wandeln

Chance für positive  
Veränderungen

mittelgroße Bibliotheken  
mit individuellen Services

ckelt hat, sowohl in der Personal- und Organisationsstruktur als auch in ihren Dienstleistungen. In einem Rückblick kann danach gefragt werden, welche Bedingungen maßgeblich sind, um den erforderlichen Veränderungsprozess zu gestalten bzw. welche Faktoren identifiziert werden können, um solche Veränderungen erfolgreich zu gestalten?

### FUSION ALS VERÄNDERUNGSZWANG

Das »Gesetz zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen ...« vom 18.12.2002 trat am 01.01.2003 in Kraft: Ein gesetzgeberischer Akt, der ein Modell zur Bereinigung der Hochschullandschaft begründete und den »Abbau fachlicher beziehungsweise personeller Doppelungen« beabsichtigte.<sup>2</sup> Die Fusion war erzwungen; sie beruhte nicht auf dem freien Zusammenschluss benachbarter Hochschulen.<sup>3</sup> Es gab sogar einen »öffentlich ausgetragenen Machtkampf zwischen fusionswilliger Regierung und fusionsunwilligen Hochschulen«<sup>4</sup>. In der ersten Phase wurde die neue Hochschule von einem hierzu eingesetzten Ministerialbeamten geleitet. Das hierdurch ausgelöste Veränderungsmanagement der Bibliotheken war zwar ein von vorneherein sehr stark durch den äußeren Anlass geprägtes Ereignis, allerdings mit einer Besonderheit: Die Universitätsbibliotheken haben den durch den Gründungsbeauftragten Heiner Kleffner<sup>5</sup> angestoßenen und dann vom Gründungsrektor Lothar Zechlin in ein strategisches Vorgehen umgemünzten Prozess von Anfang an als Möglichkeit verstanden, die Zukunft selbst zu gestalten: Konzepte, Ideen und Angebote wurden frühzeitig bereitgestellt als von außen angefordert. In Erwartung der Entwicklung haben die Bibliotheksleitungen<sup>6</sup> an die ohnehin schon bestehende kollegiale Zusammenarbeit angeknüpft und bereits vor der Fusion ab 2002 Szenarien entwickelt, wie man auf einen möglichen Zusammenschluss der Universitäten reagieren wollte.<sup>7</sup> Ab 2003 begannen zahlreiche campusübergreifende bibliothekarische Fachgespräche, die beide Bibliotheken vorab und in Eigenorganisation gestaltet haben, um ein einheitliches und neues Bibliothekssystem mit homogenen Services zu entwickeln.

Hervorgegangen aus einschichtigen Bibliothekssystemen gemäß dem Reformmodell der Gesamthochschulen in den 1970er-Jahren, waren die Universitätsbibliotheken Duisburg und Essen mittelgroße Bibliotheken mit individuellen Services, in engem persönlichen Kontakt zu den jeweiligen Hochschulangehörigen. Zum Teil entwickelten sich in den ersten 30 Jahren nach der Gründung lokale Gepflogenheiten, parallele technische Entwicklungen und Innovationsansätze, entscheidender noch, parallele Buchbestände und Zeitschriftenabonnements, obwohl die

Entfernung der beiden Städte und Universitäten nur 19 Kilometer beträgt. Für beide Bibliotheken galt in Analogie zu ihren Universitäten, dass sie nicht über genügend Masse verfügten, um Schwerpunkte zu bilden und eine aktive Profilbildung vorzunehmen. Die Entwicklung der neuen Bibliothek wurde nachdrücklich durch den strategischen Ansatz der Hochschulleitung geprägt: Zechlin als Gründungsrektor formte die Werkzeuge gemäß dem Grundsatz, »die neu gewonnene Quantität in vertiefte Qualität zu verwandeln«<sup>8</sup>. Für den bibliotheksfachlichen Teil kann man das auch so verdeutlichen: Die Personalstärke der neuen Bibliothek und der Erwerbungssetat verdoppelten sich und gewannen eine Dimension, die Gestaltungsmöglichkeiten bis in die Gegenwart eröffnete. So konnten auch die in den ersten Fusionsjahren formulierten Forderungen der Hochschulleitung nach strukturellen Einsparungen erfüllt werden, z. B. 10 % des Personaletats, was letztendlich dem Abbau von rund 15 Stellen gleichkam. Schmerzhaftes Einschnitte, insbesondere für eine Reihe von befristeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Die UB begriff diese Zwänge jedoch als Chance für positive Veränderungen in der Organisation der Geschäftsprozesse.

Zum Verständnis der Antizipation der strategischen Grundlinien der Hochschulleitung für die Bibliotheksentwicklung sind zwei Informationen von zentraler Bedeutung. Die Entwicklungsplanung der Hochschulleitung zielte auf »komplementäre Campusprofile«: einen ingenieurwissenschaftlich-technischen Campus Duisburg und einen eher geistes- und gesellschaftswissenschaftlichen Campus Essen. Auch wenn dieses Maximalziel als gescheitert betrachtet werden kann; für die Bibliothek bot sich damit die Chance, fächer-nahe Angebote am jeweiligen Campus aufzubauen. Bibliotheksfachlich war damit die Möglichkeit verbunden, Doppelungen, die sich aus der Zusammenführung von zwei Bibliotheken ergeben hatten, zu reduzieren und die fachlichen Schwerpunkte abzubilden. Eine zweite Linie der Hochschulleitung erwies sich für die weitere Entwicklung der Bibliothek als noch wichtiger: Die Hochschulleitung führte eine konsequente Budgetierung aller Hochschulbereiche ein, auch der Bibliothek. Sie etablierte Werkzeuge der Entwicklungsplanung und Qualitätssicherung (eine regelmäßige institutionelle Evaluation) sowie den neuen Aufgabenbereich der Personalentwicklung. Sie identifizierte »Information und Kommunikation« (inklusive Rechenzentren und Medienzentren) als strategisches Handlungsfeld und damit aus Bibliothekssicht die Option, hier neue Kooperationsmodelle zu etablieren und das seit den 1990er-Jahren anhängige Thema der Zusammenarbeit von Rechenzentren und Bibliotheken

(converged services) aktiv zu diskutieren und zu gestalten. Die Übertragung der Budgetverantwortung an die Bibliotheksleitung für einen definierten Personal-, Sach- und Literaturmitteletat schuf die Grundlage für die Entscheidungsfreiheit sowohl in allen persönlichen Bereichen als auch hinsichtlich einer Fusion des Bibliotheksetats.<sup>9</sup> Wenn auch das Wort »Freiheit« bei insgesamt gedeckelten Etats zu relativieren ist, wird mit den Budgetprinzipien der Universität Duisburg-Essen unternehmerisches Denken auf verschiedenen Ebenen unterstützt.

Beide Aspekte, sowohl die Bildung von Fächerprofilen für die beiden Campus als auch die Einführung neuer Steuerungswerkzeuge in der Entwicklungsplanung der Gesamtuniversität, waren für den Teilprozess »Bibliothek« von erheblicher Bedeutung.

»Die Bibliothek macht keine Probleme, sie löst sie«, unter diesem inoffiziellen Motto wurde der organisatorische Kraftakt bewältigt: die Auflösung von bibliothekarischen Doppelstrukturen und Dienstleistungsangeboten einerseits und die erforderlichen Neuentwicklungen auf allen Ebenen der Bibliotheksarbeit. Eine seit 2003 regelmäßig tagende Arbeitsgruppe beider Bibliotheken, welche die zu behandelnden Themen Punkt für Punkt durchging, identifizierte die Arbeitsabläufe und stellte auch lieb gewonnene Gewohnheiten auf den Prüfstand:<sup>10</sup> Neue Dezernatsstrukturen, Sachgebietsaufteilungen und Tätigkeitsbeschreibungen waren erforderlich. Zu entscheiden war, welcher der in Duisburg oder Essen entwickelten Ansätze, z. B. im Kontext der digitalen Bibliothek, der zukunftsfähigere zu sein schien und zulasten des jeweils anderen Ansatzes weiterverfolgt werden sollte.

## FUSION ALS CHANCE

Die Universitätsbibliothek nutzte die Fusion als Chance, ihre Organisation zu reformieren und sich von innen heraus neu aufzustellen. Zu den Meilensteinen des nachfolgend skizzierten Weges zählt, dass die Bibliothek aus ihrer »AG Fusion« heraus dem Rektorat im Juli 2004 einen Strukturvorschlag zur Organisation der UB vorlegte, der in seinen Grundzügen von der Hochschulleitung akzeptiert wurde. Im Oktober 2004 wurde offiziell beschlossen, die beiden Bibliotheken zu einer einheitlich strukturierten Einheit zusammenzuführen. Zu den Prinzipien des Strukturvorschlages zählten:

- Aufteilung der Bibliothek nicht nach lokalen Prinzipien, sondern nach den inhaltlich gebotenen Geschäftsbereichen 1. »Betriebssteuerung und Publikumservices« und 2. »Betriebsdienste (Medienbearbeitung) und E-Services«.
- Aufgabenzuweisung jeweils eines Geschäftsbe-

## Fusionsplanung

### 2004 Strukturen

- Fächerallokation mit komplementären Campusprofilen
- Aufbauorganisation: 2 oder 3 Ebenen?
- Konstituierung der Fachbereiche und zentralen Dienstleistungseinrichtungen (Zentralverwaltung, Bibliotheken, IT u. a.)

### 2005 Prozesse

- Entwicklungsplanung + Dezentralisierung
  - Gesamtuniversitäre Zielvorgaben (universitäres Profil)
  - Dezentrale Entwicklungsplanung
  - Kontraktmanagement zwischen zentraler und dezentraler Ebene
- Interne Budgetierung und Controlling
- Bologna-Studiengänge, überfakultäre Forschungsschwerpunkte

### 2006 Optimierung

- Institutionelle Evaluation
- Überprüfung der Strukturen und Prozesse

Abb. 2: Fusionsplanung 2004–2006, Quelle: ZEHLIN, 2013, S. 56

reiches an die beiden vormaligen Bibliotheksleiter, bei aktiver gegenseitiger Informationspolitik und Wahrung des Grundsatzes, im anderen Geschäftsbereich jeweils nur beratend mitzuwirken.

- Bildung einer Doppelspitze als kollegiale Bibliotheksleitung unter voller wechselseitiger Vertretung und Selbstverpflichtung zu einer Entscheidungsbildung im Konsens: Innerhalb der Bibliothek und nach außen gilt die Entscheidung eines Bibliotheksleiters als die gemeinsame Entscheidung (Alter Ego-Prinzip). Dem angesprochenen ungeschriebenen Motto »Probleme lösen« folgend, hat das Prinzip über 13 Jahre funktioniert, dass es für die Bibliotheksentwicklung vorteilhafter wirkt, mögliche Konflikte intern auszudiskutieren, statt sie zu externalisieren. Der Entwurf einer Geschäftsordnung für die Bibliotheksleitung wurde erstellt, um Ansätze für mögliche Konfliktlösungen zu haben; er musste freilich nie in Kraft treten. Eine kollegiale Doppelspitze bietet neben einer wechselseitigen Beratung auf Augenhöhe, einer Arbeitsteilung und der individuellen Schwerpunktbildung auch die Chance, Verantwortung zu teilen. Entscheidungen basieren heute ohnehin auf Beratungen. Einzige Bedingung, die erfüllt sein muss, ist das Primat der sachlichen Notwendigkeit vor dem der persönlichen Eitelkeit. Das Modell Doppelspitze scheint, angesichts der zunehmend kom-

**Strukturvorschlag zur Organisation der UB**

plexeren Verhältnisse in der Organisation von Bibliotheksleitungen, eine Alternative zur streng hierarchischen Zuspitzung auf eine Person zu sein.

**campusübergreifende,  
fachlich dominierte  
Dezernate**

Zu den strukturbestimmenden Prinzipien zählte weiterhin die Aufhebung der Partikularität lokaler Abteilungen oder Sachgebiete und die Bildung von campusübergreifenden, fachlich dominierten Dezernaten, sodass die Bereiche »Benutzung«, »Organisation«, »Medienbearbeitung«, »Digitale Bibliothek« und »Lokales Bibliothekssystem« (IT) gebildet werden konnten.<sup>11</sup> Dies ist durch Verzicht einzelner Dezernentinnen und Dezernenten auf ihre angestammten Aufgaben und Übernahme neuer Bereiche erreicht worden, getragen von dem Grundsatz, dass die Sachlösung im Interesse des Ganzen vor der Durchsetzung persönlicher Vorlieben liegt. Dem gingen zum Teil eingehende Beratungen voraus.<sup>12</sup>

**Fachbibliotheken am  
jeweiligen Campus  
entsprechend der  
Hochschulstruktur**

In der Binnenstruktur wurde ein teamorientierter Ansatz verfolgt. Dabei sollten »Fachteams« besonders im Bereich der Medienbearbeitung enge Bezüge zu den jeweiligen publikumsnahen Bereichen der Fachbibliotheken herstellen. Die Fachbibliotheken wurden am jeweiligen Campus entsprechend der Hochschulstruktur profiliert. Der Begriff Bibliothekszentrale wurde aufgehoben, da unter Verzicht auf eine Zentralbibliothek das Bibliothekssystem Duisburg-Essen strikt auf Fachbereiche zugeschnitten ist. In Kombination mit einer Vielzahl von Arbeitsgruppen, die im Lauf der Jahre zur Bewältigung der verschiedenen fachlichen Entwürfe und Anforderungen sowie zur Unterstützung einer campusübergreifenden Kultur gebildet wurden, entstand eine matrixartige Organisationsform, geprägt durch eine Vielzahl von Mischarbeitsplätzen und Arbeitsgruppenzugehörigkeit in Ergänzung zum Stammarbeitsplatz mit der dienstrechtlichen Zuordnung zu einem Dezernat und einer Vorgesetzten oder einem Vorgesetzten. Eine Matrixorganisation, die man vielleicht am treffendsten als pragmatische Matrix beschreiben kann. Sie bildet vielfältige und abwechslungsreiche Aufgabengebiete für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab. Heute ist die Bibliothek nach innen durch Querschnittsaufgaben, Projektgruppen, dezernats- und teamübergreifende Tätigkeiten und Arbeitsgruppen sowie durch einen hohen Anteil von Mischarbeitsplätzen geprägt. Nur in wenigen Fällen haben Beschäftigte nur einen Tätigkeitsbereich; sofern gewünscht, können sie in eigener Zeiteinteilung in Projekt- oder Arbeitsgruppen arbeiten, neben Stammtätigkeiten Informations- und Beratungstätigkeiten wahrnehmen und ein Jobenlargement praktizieren.

**pragmatische Matrix**

Nicht konsequent durchgehalten wurde die Bil-

dung von integrierten Fachteams, die ursprünglich die Belange von Bestandsaufbau (Medienerwerb) und Benutzungsdiensten (Medienpräsentation bzw. Beratung) in jeweils einem fachlichen Team der Fachbibliotheken aufgreifen sollten. Die Auflösung von in Vordergrund- und Hintergrunderbeitsplätze getrennten Arbeitsbereichen, welche die klassische Geschäftsorganisation von Bibliotheken bestimmt, wurde durch die oben beschriebenen Elemente »Mischarbeitsplätze« und »Entwicklungsarbeit in Arbeitsgruppen« umgesetzt. Gleichzeitig wurden Doppelungen in der Betriebsorganisation zumindest weitgehend reduziert. Heute findet Buchbearbeitung oder Beratung am jeweiligen Campus statt, aber unter den einheitlichen Prinzipien einer Dezernatsleitung, in enger Abstimmung untereinander, wechselseitiger Vertretung sowie unter Nutzung einheitlicher Hilfsmittel.

Die Fachreferate wurden neu organisiert und den Anforderungen an eine einheitliche Struktur und Aufhebung von Doppelungen angepasst. Die Bibliothek folgte dabei der Verteilung der akademischen Fächer auf die beiden Hochschulstandorte und siedelte die Fachreferate entsprechend an. Die Literaturlauswahl erfolgt in Duisburg wie in Essen in enger Abstimmung mit den Fachbereichen. Diese Veränderungen boten Anlass genug, sich auf gemeinsame Prinzipien in der Fachreferatsarbeit zu verständigen. Entstanden sind ein Manual zur Fachreferatsarbeit, Papiere zum Bestandsaufbau und zu Aussonderungsgrundsätzen. Durchgesetzt hat sich die campusübergreifende Konferenz der Fachreferate ohne Beteiligung der Bibliotheksleitung, um die Themen des Fachreferates, z. B. der Literaturlauswahl, der Bestandsentwicklung oder der Vermittlung von Informationskompetenz auf operativer Ebene auszutauschen. Organisatorisch wurde der wissenschaftliche Dienst einem Geschäftsbereichsleiter zugeordnet. Mittelbar oder unmittelbar durch den Veränderungsprozess ausgelöst, nehmen die Fachreferentinnen und Fachreferenten nur noch in seltenen Fällen ausschließlich klassische Fachreferatsaufgaben wahr; in der Regel übernehmen sie funktionale Zusatzaufgaben im Bereich des Bibliotheksmanagements, der Bibliotheks-EDV, der Informationskompetenz oder beispielsweise als stellvertretende Dezernatsleitungen.<sup>13</sup>

Zu den gewonnenen personellen Gestaltungsmöglichkeiten zählt auch, dass die UB 2006 der Universität die Aufhebung eines seit vielen Jahren bestehenden Desiderates anbieten konnte: Sie konnte mit dem Aufbau eines Universitätsarchivs als Abteilung der UB beginnen. Auch die Verstetigung des Bereiches »E-Learning«, ein in Kooperation mit dem Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM) seit vielen Jahren

unterstütztes Thema, ließ sich erreichen. In beiden Fällen war das treibende Motiv, sich der Universität als Dienstleister und Problemlöser anzubieten und damit einen konstruktiven Beitrag zur Hochschulentwicklung zu leisten bzw. als aktiver Beiträger in der Hochschulöffentlichkeit wahrgenommen zu werden.

Das aus der Fachliteratur zum Veränderungsmanagement bekannte Drei-Phasen-Modell nach Lewin geht von einer Auftauphase (unfreezing), einer Veränderungs-/Bewegungsphase (moving) und einer Wiedereinfrier-/Stabilisierungsphase (freezing) aus.<sup>14</sup> Bekannt ist auch die Beschreibung eines Veränderungsprozesses mit den Phasen »Schock«, »Verneinung«, rationale »Einsicht«, emotionale »Akzeptanz«, »Ausprobieren« und schließlich »Erkenntnis« sowie »Integration«, um Höhen und Tiefen in der Bewältigung von Veränderungen auch von Organisationen aus Mitarbeitersicht zu charakterisieren.<sup>15</sup> Im Rahmen eines internen Workshops im Jahr 2011 wurden für die UB Duisburg-Essen 110 Ereignisse, Maßnahmen oder Aktivitäten identifiziert, die unmittelbar im Zusammenhang mit den Fusionsjahren standen.<sup>16</sup> Was waren nun die möglichen Ursachen, die »Schock« und »Ablehnung« als erste Phase des Modells gar nicht so stark aufkommen ließen? Einige wichtige Faktoren sind bereits angesprochen worden und lassen sich in Stichworten folgendermaßen zusammenfassen:

- Proaktives Handeln – Nutzung von gestalterischen Möglichkeiten – Handeln statt schockiertes Abwarten.
- Aktive Mitarbeiterbeteiligung – Arbeitsgruppen – Informationen – Kommunikationskonzepte.
- Anwendung von Prinzipien wie »Probleme intern lösen«, »Mitarbeiter immer mitnehmen«, Campusdifferenzen erkennen und minimieren, eine wertschätzende und mitarbeiterorientierte Betriebskultur fördern, agieren nicht reagieren, Flexibilität, auch alternative Lösungswege zulassen.
- Vorgänge, Geschäftsgänge, Prozesse reflektieren und verschriftlichen.

So wurden im Jahr 2008 zur Herstellung einer gemeinsamen Gesprächsebene die Aufgaben der Dezernatsleitungen und die der Teamleitungen jeweils in eigenen Papieren beschrieben, um die Rollen zu präzisieren und um Transparenz in der Aufgabenzuweisung und -abgrenzung herzustellen. 2004 wurde eine differenzierte Beschreibung der Informations- und Kommunikationsstrukturen der UB erarbeitet. Es wurden für alle Bereiche regelmäßige Dienstbesprechungen vereinbart. Eine nach einem festen Rhythmus tagende Leitungsrunde wurde zum Abstimmungsforum zwischen Bibliotheksleitung, Dezernatsleitungen sowie

den Stabsstellen in Angelegenheiten von grundsätzlicher Bedeutung. Für die Protokolle wurde eine zeitnahe Veröffentlichung vereinbart, um den Informationsfluss zu optimieren. Hierzu zählt auch die Einführung einer ein- bis zweimal jährlich an jedem Campus stattfindenden Diskussionsrunde, in der alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Bibliotheksleitung offene Fragen diskutieren können. Ein bibliotheksinternes Wiki dokumentiert alle wichtigen Vorgänge, von der Corporate Identity der Bibliothek über Geschäftsgänge bis zur Veröffentlichung eines Verwaltungsleitfadens oder Geschäftsverteilungsplans. Die elektronische Mitarbeiterzeitschrift LIZBED (Lokale Informationszeitschrift der Bibliothek in Essen und Duisburg) wird als wichtiger Beitrag für eine offene Betriebskultur von Beschäftigten für Beschäftigte aufgefasst. Schließlich wurde der Neujahrsempfang als lockerer Start in das Jahr eingeführt, und noch immer hat der gemeinsame Betriebsausflug eine wichtige Bedeutung, um die interne Zusammenarbeit zu unterstützen; trivial erscheinende Kleinigkeiten, die jedoch als gute Ergänzung zur Bewältigung des Veränderungsprozesses aufgefasst wurden.

Aus organisationspsychologischer Sicht sind es vielleicht gerade Details eines diplomatischen Ungeschicks, die sehr gut organisierte »Changes« gefährden können und den Bereich der Befindlichkeiten negativ beeinflussen. Es gilt, Widerstände durch die aktive Beteiligung der Betroffenen am Wandel zu überwinden.<sup>17</sup> In diesem Sinne hat die UB Duisburg-Essen in der Gestaltung ihrer neuen Organisationsstruktur darauf verzichtet, einen Standort als »Zentrale« zu definieren und den anderen lediglich als dessen »Zweigstelle«. Dienstbesprechungen der Dezernate und ihrer Teams finden campusübergreifend statt, die Tagungsorte alternieren zwischen Duisburg und Essen für alle übergreifenden Funktionen; die lokale Präsenz der Dezernatsleitungen sowie der Bibliotheksleitung wurde durch Pendelpolitik hergestellt. Diese vermeintlichen Äußerlichkeiten sind aufwändig, reduzieren jedoch Verdrängungssorgen oder Gefühle fehlender Anerkennung. Im Veränderungsmanagement sollte insofern Folgendes berücksichtigt werden:

- Weiche Faktoren der Betriebskultur, der Befindlichkeiten und Verdrängungssorgen sind nicht zu unterschätzen. Diplomatisches Ungeschick und Impulse, die Demotivationen auslösen, haben eine hohe negative Wirkung und gefährden abstrakt klug angelegte Veränderungsabsichten.

Bereits angesprochen wurde die Absicht, durch Adaption der Hochschulentwicklung und aktive Nutzung der hieraus resultierenden Instrumente die Gesamt-

**aktiver Beiträger in der Hochschulöffentlichkeit**

**aktive Beteiligung der Betroffenen**

**Beschreibung der Informations- und Kommunikationsstrukturen**

entwicklung zugunsten der Bibliotheksentwicklung zu gestalten. Neben der bereits erwähnten bibliotheksfachlichen Nachzeichnung der Fächerallokation in Duisburg und Essen sind drei Schlüsselwerkzeuge der Steuerung auch für die Bibliothek von strukturbildender Bedeutung geworden: (1) Die durch die Hochschulleitung eingeleitete systematische und institutionelle Evaluation aller Bereiche der Universität wurde von der Bibliothek zum Anlass genommen, sich selbst auf den Prüfstand zu stellen. (2) Das Instrument der Ziel- und Leistungsvereinbarung (ZLV) mit der Hochschulleitung wird als mehrjähriger, regelmäßiger Reflexionsturnus zur strategischen Bibliotheksausrichtung auf den Hochschulentwicklungsplan genutzt. (3) Die Möglichkeiten der Personalentwicklung wurden zu einem grundlegenden Werkzeug weiterentwickelt, um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit auf die Reise zu nehmen. Es bestätigt sich die Erkenntnis, dass eine Organisationsentwicklung nur mit den beteiligten Menschen funktioniert; die Personalentwicklung wurde insofern zum zentralen Element der Umsetzung der strategischen Ziele der UB.

#### **QUALITÄTSENTWICKLUNG MIT DEN MITTELN EINER INSTITUTIONELLEN EVALUATION**

Die Universität Duisburg-Essen führte 2005 ein Konzept zur Qualitätsentwicklung ein und beauftragte die Zentrale Einrichtung »Zentrum für Hochschul- und Qualitätsentwicklung« (ZfH) mit der Umsetzung.<sup>18</sup> Kernelement ist dabei ein kreislaufförmiges Vorgehensmodell, das aus der für alle Hochschuleinrichtungen (inklusive z. B. Fakultäten, Verwaltung oder dem Rektorat selbst) verbindlichen regelmäßigen institutionellen Evaluation<sup>19</sup> besteht und interne Ziel- und Leistungsvereinbarungen in Form eines Vertrages zwischen Rektorat und Einrichtung vorsieht. Die Evaluation ist jeweils auf mehrere Monate angelegt und betrachtet alle Leistungen der Einrichtungen durch einen Prozess der Stärken-Schwächen-Analyse. Bestimmende Elemente sind dabei Selbstreflexion und Außen-sicht, die zur Neujustierung von Zielen und Entwicklungsabsichten genutzt werden. Als Basis wird eine Reihe qualitativer und quantitativer Daten herangezogen, die aus dem Controlling der Universität stammen oder durch Kunden- und Mitarbeiterbefragungen erhoben werden. Die Umsetzung durch eine hierfür beauftragte Einrichtung (ZfH) sichert eine methodische Seriosität und entlastet zugleich die Organisation der erforderlichen Prozesse. Dabei galt stets, dass die Einrichtung, hier die UB, den Prozess weitgehend selbst gestaltet und sich dabei der externen Unterstützung bedient.

Im März 2006 wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UB in Vorbereitung der Evaluation über die bestehenden Absichten eingehend informiert. Es wurde eine bibliotheksinterne Arbeitsgruppe quer zu Laufbahnen und Arbeitszusammenhängen eingerichtet. Mit einer Online-Befragung bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wurde die Bestandsaufnahme der internen Evaluation gestartet. Hier ging es um die persönliche Einschätzung der mit der Fusion verbundenen Veränderungen.

Ebenfalls zur internen Evaluation zählte die anschließende Befragung von Studierenden und Bibliotheksbenutzern zu den Angeboten der UB. Ergänzend wurden Gruppeninterviews mit den Beschäftigten der UB durchgeführt. Die Daten zur Bewertung der Fusion und der UB-Angebote wurden vom ZfH jeweils ausgewertet, aufbereitet und in Präsentationen der UB und ihrer Belegschaft vorgestellt. Diese Materialien wurden zur Grundlage für einen durch die UB verfassten Selbstbericht, der als Report zur Selbsteinschätzung in Bezug auf Stärken und Schwächen zu verstehen ist und bereits wesentliches Element der zu initiiierenden Reflexionsphase war.

Auf Vorschlag der UB wurden durch das Rektorat externe Gutachter berufen, denen der Selbstbericht und weitere Materialien zur Verfügung gestellt wurden, als Basis für eine aus der Distanz erbetene externe Analyse. In einer zweitägigen Begehung und durch organisierte Interviewgruppen konnten die Gutachter ihr Bild abrunden und einen abschließenden Empfehlungsbericht vorlegen, der von der UB kommentiert, mit Vorschlägen für ein Follow-up versehen und mit den Kommentaren des ZfH dem Rektorat vorgelegt wurde. Die Bibliothek bekam Gelegenheit, dem Rektorat die aus ihrer Sicht notwendigen Konsequenzen vorzustellen und dessen Empfehlungen und Zustimmung entgegen zu nehmen. Damit war der Kreislauf »Evaluation« geschlossen. Im Rahmen der Evaluation aller Fakultäten und Einrichtungen hat sich die Wiederholung des Verfahrens verzögert. Nicht fünf Jahre später, wie ursprünglich beabsichtigt, sondern erst 2018 ist eine erneute Evaluation der UB geplant; sie wird parallel zu den dreijährigen Ziel- und Leistungsvereinbarungen die Qualitätsentwicklung der UB mit gestalten.

#### **ZIEL- UND LEISTUNGS- VEREINBARUNGEN (ZLV)**

Das Rektorat begleitet so die Einrichtungen der Universität und steuert durch die Ziel- und Leistungsvereinbarungen.<sup>20</sup> Die UB hat bereits viermal – zuletzt in Dreijahresperioden – ihre Ziele formuliert, die zu erbringenden Leistungen dargestellt und Kriterien für

die Kontrolle der Zielerreichung mit der Hochschulleitung festgelegt. Bibliotheksleitung und Universitätsleitung schließen hierüber jeweils eine vertragliche Vereinbarung von mehr als nur symbolischem Wert. In einem Entwicklungsbericht stellt sich die Bibliothek in der Retrospektive der vergangenen Periode dar und entwickelt ihre Ziele für die kommenden drei Jahre. Ein vorgegebenes strukturiertes Tableau gewährleistet, dass die im Hochschulentwicklungsplan festgelegten Zielsetzungen in Kernpunkten berücksichtigt werden, und fragt nach den Beiträgen der Einrichtung zur Erfüllung dieser Anforderungen, also z. B. nach dem Beitrag zur Verbesserung der Studienabschlussquote oder zur Verbesserung der Forschungsaktivitäten der Universität. Mit diesem Tableau werden Eckpunkte fixiert, an denen sich die allgemeinen Aussagen des Entwicklungsberichtes beobachten lassen. Die UB legt ergänzend alle drei Jahre ihre Controllingdaten vor, aufbereitete statistische Daten, mit denen sich die Bibliotheksentwicklung darstellen lässt.

Inzwischen ist dieses Konzept der Qualitätsentwicklung zur Routine geworden. In der bibliothekarischen Praxis bewirkt es einen lebhaften Reflexionsprozess: Wo stehen wir heute? Haben wir unsere Ziele erreicht? Welche Stellung nehmen wir in der Universitätsentwicklung ein? Welche Themen sind im kommenden Zyklus neu zu bewerten? Die Bibliothek koordiniert so ihre wichtigen Ziele mit den Gesamtzielen der Universität und zwar in einem regelmäßigen Rhythmus. Diese Routine ist der Zwang, Positionsbestimmungen vorzunehmen, Kurskorrekturen zu erarbeiten, die Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung zu vergleichen. Auch wenn dies nur bedingt mit der Fusionsbewältigung zu tun hat, zählt es doch zu den unverzichtbaren Werkzeugen in der Anpassung auf ein sich wandelndes Umfeld.

## PERSONALENTWICKLUNG

Die Personalentwicklung wurde in der UB Duisburg-Essen als ein ganzheitliches Führungsinstrument ausgebaut, um mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die neue Organisation zu gestalten und einen gemeinsamen Weg in der Zielerreichung zu finden. Personalentwicklung bedeutet, eine Kultur der Veränderung, der Entwicklung und Selbstorganisation zu unterstützen, die auf Partnerschaft und gegenseitiger Wertschätzung basiert. Hierzu wurde den Vorgesetzten eine zentrale Bedeutung zugeschrieben. Es wurden weiterhin eine AG Personalentwicklung und eine AG Fortbildung gebildet, um neue Ansätze vorzubereiten und Anwendungen für die bibliothekarische Praxis zu entwickeln. Qualifizierungsangebote und die Förderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sind auf

die mit der Evaluation und den Ziel- und Leistungsvereinbarungen verbundenen bibliothekspolitischen Zielsetzungen abgestimmt.<sup>21</sup>

In einem umfangreichen Beteiligungsprozess wurde 2008 ein Leitbild formuliert als angestrebtes berufliches Ideal und zur internen Abstimmung, unter welcher Prämisse der gestellte Arbeitsauftrag zu erfüllen ist (vgl. Abb. 3). Das gelingt am besten in einer ansprechenden und produktiven Arbeitsumgebung mit einem guten Arbeitsklima. In einem weiteren Schritt wurden Führungsgrundsätze zur Klärung von Zusammenarbeit und Betriebskultur formuliert. Im Rahmen der neu eingeführten Vierteljahresgespräche für Führungskräfte hat die UB sich die strategischen Ziele bis 2020 erarbeitet und eine Perspektivplanung im weiteren Ausbau innovativer, digitaler Dienste vorgenommen. Diese Maßnahmen dienen einer gemeinsamen Perspektive von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie Vorgesetzten.

Im Weiteren konzentriert sich das Personalentwicklungskonzept der UB<sup>22</sup> auf wenige, in der Praxis gut zu integrierende Elemente (vgl. Abb. 4). Die einzelnen Bausteine des Personalentwicklungskonzeptes sind:

- *Führungskräfteentwicklung*: Die Führungskräfteentwicklung zielt auf die Förderung sozialer und emotionaler Kompetenzen. Dabei sind folgende Schwerpunkte zu erwähnen: Führungskräfte trainings, auch für Führungskräftenachwuchs; Gesprächsforen bzw. Workshops zu Schwerpunktthemen; Kompetenzförderung im kommunikativen Bereich.
- *Kooperations- und Fördergespräch*: Das klassische Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch wurde als jährliches Kooperations- und Fördergespräch implementiert. Gegenstand sind – neben der aufgabenbezogenen Perspektive – Perspektiven der individuellen beruflichen Förderung. Die Kooperations- und Fördergespräche sind Teil der ausgeprägten Informations- und Kommunikationsstrukturen der UB.
- *Fortbildung und Qualifizierung*: Das Fortbildungsteam der UB vermittelt die bedarfsorientierte Qualifizierung der Beschäftigten der UB und entwickelt ein eigenes, internes Fortbildungsangebot. Neben den vielfältigen externen Angeboten setzt die UB insbesondere auf bibliotheksinterne Angebote, die arbeitsplatznah wahrgenommen werden können – in Form von einstündigen Informationsveranstaltungen zu aktuellen Themen, neuen Formaten wie der »Ideenwerkstatt« zu vermuteten Zukunftsthemen oder durch die Gründung eines Gesundheitszirkels zur Gestaltung der

Leitbild

Entwicklungskonzept

Personalentwicklung als ganzheitliches Führungsinstrument

## LEITBILD

*Ihr Informationsbedarf ist unser Auftrag!  
Mit Ihrer Unterstützung schaffen wir für Sie  
ein optimales Lern- und Arbeitsumfeld!*

### *Wir sind*

- als Universitätsbibliothek Ihr Wissensportal sowie Lern- und Arbeitsort für Studium, Lehre und Forschung
- eine Einrichtung der Universität Duisburg-Essen und setzen deren Leitlinien um
- als Dienstleistungszentrum Ihr Partner im Netzwerk der Informationseinrichtungen

### *Wir bieten Ihnen*

- einen aktuellen und bedarfsgerechten Bestand an gedruckten und elektronischen Medien
- einfachen Zugriff auf qualitativ hochwertige digitale Informationen weltweit
- attraktive Arbeits- und einheitliche Nutzungsbedingungen in unseren Fachbibliotheken
- kompetente Beratung in Ihren Wissensgebieten
- professionelle Schulungen zur Steigerung Ihrer Informationskompetenz
- optimale, campusübergreifende Literaturversorgung und Dienstleistungen
- zukunftsweisende Unterstützung bei Ihren Lehr- und Publikationsvorhaben

### *Wir erfüllen unseren Auftrag*

- mit hoher persönlicher Motivation, engagierter Teamarbeit, kooperativem Führungsstil und kontinuierlicher Qualifizierung
- durch wirtschaftlichen Einsatz der Ressourcen, Optimierung der Arbeitsvorgänge und zielgerichtetes Qualitätsmanagement
- durch ständige, kundenorientierte Verbesserung unserer Dienstleistungen
- in Zusammenarbeit mit anderen Informationseinrichtungen in und außerhalb der Region
- durch aktive Begleitung der Entwicklung der Universität und enge Kooperation mit den Fachbereichen

Abb. 3: Leitbild UB Duisburg-Essen



Abb. 4: Entwicklungskonzept UB Duisburg-Essen

Arbeitsorganisation. Zu erwähnen ist darüber hinaus eine Reihe von Initiativen, wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit, Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder eine Personalbetreuung, welche zielgerichtet neue Beschäftigte und Wiedereinsteiger einführt. Diese Maßnahmen sind als flankierende zu betrachten, um attraktive Arbeitsplätze in einem gewaltigen Umbruchprozess anbieten zu können.

Die Bibliotheksleitung baut die Instrumente der Personalentwicklung folgendermaßen in das Veränderungsmanagement ein: Ausgehend von dem Grundsatz, dass sich Personal wie Organisation nur aus eigener Kraft und Motivation entwickeln können, werden damit die Unterstützung und der Rahmen geliefert, um Entwicklungen zu ermöglichen. Erst durch diese ManagementEinstellung gelingt es, Personal und Personalentwicklung aktiv in die beabsichtigten Richtungsentscheidungen einzubeziehen und »mitzunehmen«.

Personalentwicklung wird gelebt aus der Überzeugung und mit der Grundhaltung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die wertvollste Ressource sind. Sie begleitet die Entwicklung der Organisation UB zu einem zukunftsfähigen, modernen und flexiblen Betrieb. Durch die Reduktion auf vergleichsweise wenige Instrumente sowie durch eine pragmatische und aktive Einbindung mehrerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation der entsprechenden Maßnahmen, entstehen Kontinuität und Nachhaltigkeit. Eine produktive Arbeitsatmosphäre in der UB bestätigt, dass mit dieser Interpretation von Personalentwicklung gute Grundlagen geschaffen werden konnten.

## ORGANISATION DES BEREICHES INFORMATION, KOMMUNIKATION UND MEDIEN

In Analogie zur Bibliotheksentwicklung ist kurz auf die Entwicklung des Gesamtbereiches Information, Kommunikation und Medien (IKM) einzugehen. Auch hier kam die Überlegung zum Tragen, die erforderlichen Strukturentscheidungen keiner externen Instanz zu überlassen. Strukturentscheidungen waren in Folge der Fusion zweier Medienzentren, zweier Bibliotheken, zweier Rechenzentren und zweier IT-Abteilungen der Verwaltung erforderlich. Sie waren auch geboten angesichts der latenten Diskussion um das Erfordernis einer engeren Zusammenarbeit von Rechenzentren und Bibliotheken. Die zentralen Betriebseinheiten legten dem Rektorat 2004 einen Strukturvorschlag<sup>23</sup> vor, der darauf zielte, die EDV der Verwaltung, der Bi-

bliotheken sowie der Medienzentren mit den Rechenzentren zu einer Organisationseinheit zusammenzufassen. Durch eine gemeinsame Verwaltungsordnung von Bibliothek und dem neu gebildeten Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM) wurden im Ergebnis nur noch zwei campusübergreifende Einrichtungen gebildet. Die Verwaltungsordnung, inzwischen Organisationsregelung, regelt einen gemeinsamen Vorstand unter Leitung des Prorektors für den Bereich IKM, eine strategische Steuerung der IKM-Angelegenheiten der Hochschule, Definition der zentralen Aufgaben von UB und ZIM, die Beratung des Vorstandes durch ein Senatsgremium.<sup>24</sup> Zusätzlich wurde der Kanzler der Universität in den Vorstand berufen sowie ausgewiesene Hochschulangehörige ebenfalls durch Rektoratsberufung. Insgesamt sollte damit erreicht werden:

- Zukunftsweisende Neustrukturierung der vormals eigenständigen Einrichtungen.
- Herstellung einer Plattform für die IKM- und die IT-Belange der Universität.<sup>25</sup>
- Vermeidung von Redundanzen in der Verantwortung von IT-affinen Aufgaben.
- Organisation der Überlappungsbereiche, wie sie sich zwischen Bibliothek und ZIM im Bereich der Beratung oder des E-Learnings abzeichneten.

Inzwischen wurde das Modell weiterentwickelt: Der Vorsitz des IKM-Vorstandes wird nicht mehr von einer Prorektorin oder einem Prorektor wahrgenommen, und der CIO nimmt mit beratender Stimme an den Sitzungen des Rektorates teil. Das ZIM bietet seine persönliche Beratung als »e-point« parallel zur Bibliotheksberatung und innerhalb der UB an. Für die Belange des E-Learnings wurde die »E-Learning-Allianz« gebildet, der neben UB und ZIM weitere Akteure der Hochschule angehören.<sup>26</sup>

Als Resümee für diesen Bereich kann festgestellt werden, dass in der Vielfalt der hochschulpolitischen Entwicklungsthemen der IKM-Bereich keineswegs dominieren sollte, sondern als infrastruktureller Basisdienst schlicht zu funktionieren hat. Der Euphorie einer umfassenden Integration, wie sie noch in der Ausschreibung 2002 der DFG »Leistungszentren für Forschungsinformation – Eine Förderinitiative zur Stärkung der Informations-Infrastrukturen an deutschen Hochschulen und Forschungseinrichtungen« angelegt war, ist inzwischen die nüchterne Einschätzung gefolgt, dass Bibliotheken und Rechenzentren durchaus verschiedene Kernkompetenzen zu bedienen haben. Das Duisburg-Essener Modell »IKM-Vorstand«, entstanden aus der Notwendigkeit einer Fusion, hat sich als Austauschplattform bewährt und sichert die

produktive Arbeitsatmosphäre

Bibliotheken und Rechenzentren durchaus verschiedene Kernkompetenzen

Einbindung in die hochschulpolitischen Weichenstellungen.

### **AM ENDE DES VERÄNDERUNGSZYKLUS BEGINNT EIN NEUER**

Die Universitätsbibliothek hat die Fusion nicht nur »überlebt«, sondern es ist eine neue, leistungsfähige Organisation entstanden, die eine zentrale Rolle in der Unterstützung von Lehre, Forschung und Studium – auch mit neuen Dienstleistungsideen – spielt. Maßgeblich getragen wurden die Prozesse durch eine Vielzahl von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die sich in Arbeitsgruppen, Workshops und in neuen Rollen, Funktionen und Aufgaben engagierten. Es ist gut gelaufen, und dennoch war es ein Kraftakt, der auch seine Schattenseiten hat. Mit einem sehr hohen Zeitaufwand wurden zahlreiche Themen parallel angegangen, aufwändige Entscheidungsprozesse und Grundsatzentscheidungen waren erforderlich, wo ansonsten die Routinen eines Bibliotheksalltags hätten entlastende Funktionen wahrnehmen können. Die Suche nach Transparenz und Beteiligungsmodellen war für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch belastend, durch eine Flut von Informationen, lange Arbeitsgruppensitzungen, Protokollabfassungen oder die Fertigung von Arbeitspapieren, die dann nicht so recht gelebt wurden. Diese »Nebenwirkungen« des erforderlichen Umbaus der UB liegen auf der Hand und sind dennoch nicht ganz zu vermeiden. Die Klage, dass der nun erforderliche Abstimmungsaufwand von der »eigentlichen« Arbeit abhalte, ist naheliegend, aber auch ein unvermeidbares Übel. Die »eigentliche« Arbeit im Tagesgeschäft stellt eine Grundbelastung dar, die gemeistert werden muss, aber nicht davon freistellt, zu klären, wie es mit der eigenen Organisation weitergehen soll. Diese Frage muss heute allen Bibliothekarinnen und Bibliothekaren unter den Nägeln brennen, vielleicht gerade dann, wenn die aktuellen Umstände so ganz von Routinen geprägt sind und scheinbar gar keine Veranlassung gegeben ist, die wohl bekannten Pfade zu verlassen. Zumindest gibt es eine Reihe von Hinweisen wie Ausleihzahlen, verändertes Benutzungsverhalten, technischer Wandel und neue Anforderungen, die es wahrscheinlich scheinen lassen, dass sich die Szene auch dann in einem deutlichen Umbau befindet, wenn es der Einzelne noch nicht wahrhaben will. Insofern ist die Fusion von zwei Universitäten für die beteiligten Bibliotheken ein gewaltiges Ereignis, das die Anforderungen an die Zukunft im Zeitraffer erscheinen lässt.

Obwohl die UB durch diesen Prozess auf die anstehenden Veränderungen in den Anforderungen an den bibliothekarischen Auftrag vergleichsweise gut vorbe-

reitet ist, sind in der Reflexion auch Aspekte anzuführen, die weniger gut abgelaufen sind bzw. die sich als Schwäche erweisen könnten. Durch die Betonung der Selbstgestaltung und der Eigenverantwortung in der Zusammenführung der beiden Bibliotheken hat die UB viel gewinnen können und vergleichsweise wenig äußeren Zwang erfahren. Das Modell, sich gelegentlich selbst »neu zu erfinden«, hat den Nachteil, dass organisatorisch gebotene oder wirtschaftlich sinnvolle Maßnahmen nicht mit aller Konsequenz zu Ende gebracht wurden. Systemimmanent ist – auch aus Rücksichtnahme –, dass sich alte Gewohnheiten und Strukturen dominanter durchsetzen als neue zeitgemäße Arbeitsformen.

Als weitere Schwierigkeit ist anzuführen, wie aufwändig die Durchhaltung einmal vereinbarter Entwicklungswege ist: Ohne ein strukturiertes, terminiertes Projektmanagement, ohne zu erreichende Meilensteine, ohne Personen, die als ständige »Kümmerer« sich des Themas bemächtigen, ist die Gefahr sehr groß, dass gute Ansätze im Laufe der Zeit versickern.

Die umfassenden Maßnahmen der UB Duisburg-Essen in den vergangenen 15 Jahren haben Kraft gekostet, und es bedarf auch der Erholungsphasen. Für alle Aspekte, die über die Alltagsbewältigung hinausgehen, darf festgestellt werden, dass mit Ermüdungserscheinungen zu rechnen ist: Ideen zu entwickeln, neue Themen zu bedienen und sie dann auch konsequent durchzusetzen, kostet viel Kraft und erfordert engagierte Persönlichkeiten und immer neue Impulse, um das gewonnene Terrain nicht zu verlieren.

Heute kann gesagt werden, dass ein campusbezogenes Denken weitestgehend überwunden ist. Gelegentlich, eher gefühlt, spielt es dennoch eine Rolle, ob jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter sich in einem groß angelegten System geschätzt fühlt. Die Leistungsspannen sind teilweise sehr groß, und die Sorgen wegen fehlender Wahrnehmung bzw. um Über- und Unterordnung, Bevorzugung oder Benachteiligung von Personen oder Standorten sind gelegentlich wieder da. Die Betriebspsychologie bleibt ein wichtiger Wirkungsfaktor.

Solche Schwierigkeiten in einem großen Veränderungsprozess kommen nicht unerwartet und müssen beachtet werden. Sie können überwunden werden, indem das Kreislaufmodell der Qualitätsentwicklung konsequent angewendet wird. Nach der Evaluation folgen die Ziel- und Leistungsvereinbarungen, und sie sind nach mehrfachem Durchlauf der Beginn der nächsten Evaluation. Die Universitätsbibliothek Duisburg-Essen hat soeben ihren Workshop zur Vorbereitung »ihrer« Ziel- und Leistungsvereinbarungen mit neuen Ideen und Impulsen für die Zeit 2016–2018

neue, leistungsfähige  
Organisation

neue Impulse, um das  
gewonnene Terrain nicht  
zu verlieren

Betriebspsychologie als  
wichtiger Wirkungsfaktor

absolviert, und das Kreislaufmodell sieht die weitere Planung bis 2024 vor. Zeit genug, um Schwächen zu identifizieren und Stärken in neue Ideen sowie neue Dienstleistungsangebote in optimierten Strukturen umzusetzen. Die neuen Ansätze für 2016 bis 2018 wurden im Kreis der Führungskräfte unter dem Motto »Zielgruppenorientiert, Zentral, Zukunftsfähig« zusammengefasst, das seit Herbst 2015 als Grundlage für die weiteren Vereinbarungen der Hochschulleitung angeboten wird.

<sup>1</sup> Beim vorliegenden Beitrag handelt es sich um eine grundsätzliche überarbeitete Version der unveröffentlichten Bewerbungsbroschüre der UB Duisburg-Essen unter dem Titel »Fusion setzt Kräfte frei – Universitätsbibliothek Duisburg-Essen« im Wettbewerb »Bibliothek des Jahres 2012«, die inhaltlich und redaktionell in wesentlichen Teilen von Ulrike Scholle gestaltet wurde.

<sup>2</sup> Landtag Nordrhein-Westfalen 13. Wahlperiode. Drucksache 13/2947 vom 27.08.2002. *Gesetzentwurf der Landesregierung, Entwurf eines Gesetzes zur Errichtung der Universität Duisburg-Essen und zur Umwandlung der Gesamthochschulen*, S. 1f.

<sup>3</sup> Bereits 2001 hatte es Gespräche und Schriftwechsel zwischen den beiden Rektoraten der Universitäten Duisburg und Essen gegeben, um eine Fusion oder Teilfusion auszuloten. Die politische Skepsis gegen eine Fusion teilten die Bibliotheksleitungen nicht. Aus bibliotheksfachlicher Sicht schien es bereits zu Beginn des Jahres 2002 richtig, Weichenstellungen im Bibliothekssystem frühzeitig zugunsten einer Fusion vorzunehmen. Das Bibliothekssystem Aleph 500 war bereits 2000 konsortial für beide Bibliotheken beschafft worden, wenn auch zu diesem Zeitpunkt noch als getrennte, eigenständige Systeme.

<sup>4</sup> ZEHLIN, Lothar: Die Fusion – ein Rückblick. In: *10 Jahre Universität Duisburg-Essen*. Universität Duisburg-Essen, 2013, S. 52–63.

<sup>5</sup> Vgl. KLEFFNER, Heiner: Stets im Interesse der Studierenden. Interview durch Rolf M. Simon. In: *10 Jahre Universität Duisburg-Essen*. Universität Duisburg-Essen, 2013, S. 72–73.

<sup>6</sup> Sigurd Praetorius als Direktor der UB Duisburg, Albert Bilo als Direktor der UB Essen.

<sup>7</sup> An dieser Stelle ist Sigurd Praetorius für die immer kollegiale und kooperative Zusammenarbeit zu danken, der im Mai 2015 in die Freistellungsphase der Altersteilzeit wechselte und mit dem der Autor mehr als 13 Jahre arbeitsteilig eine gemeinsame Bibliotheksleitung als »Doppelspitze« gestalten konnte.

<sup>8</sup> ZEHLIN, L., 2013, S. 53.

<sup>9</sup> Im Rahmen der Budgetierungsrichtlinien der Universität Duisburg-Essen (<https://www.uni-due.de/verwaltung/budgetierung/index.php>) handelt die Bibliotheksleitung als Budgetverantwortliche/-r selbständig, inklusive der Entscheidungen zur Besetzung und Nachbesetzung von Personalstellen. Das setzt nicht die dienstrechtlichen Formalia (Mitbestimmung, Mitzeichnung der Personalverwaltung, Budgetkontrolle) oder die Rolle der Dienststellenleitung in dienst- bzw. arbeitsrechtlicher oder haushaltsrechtlicher Hinsicht außer Kraft.

<sup>10</sup> Gotthard Hoffmann und Marianne Reessing-Fidorra haben bereits über den *Fusionsprozess der UB Duisburg-Essen* auf dem 95. Bibliothekartag im März 2006 in Dresden berichtet. Ebenfalls 2006 erschien die Broschüre *Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, Zwischenstand: Die fusionierte Bibliothek*. A. BILO, Hrsg. Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, 2006. Verfügbar unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=13000>

<sup>11</sup> In der ersten Fassung des Vorschlags an die Hochschulleitung vom 05.07.2004 waren sechs Dezernate vorgesehen: Benutzungsdienste, Beratungsdienste, Betriebssteuerung, Medienbearbeitung, Digitale Bibliothek, Informationstechnik.

<sup>12</sup> So übernahm Marianne Reessing-Fidorra die gesamte Verantwortung für eine einheitlich strukturierte Medienbearbeitung, Ingrid Lotz-Ahrens verzichtete auf ihr Dezernat Benutzung zugunsten des neuen Bereiches Digitale Bibliothek, bevor sie 2008 in die Hochschulleitung als Prorektorin für Ressourcenplanung wechselte, und Joachim Boy verzichtete auf seine Zuständigkeit im Bereich der Medienbearbeitung und übernahm den Bereich Betriebssteuerung/Organisation/Bau.

<sup>13</sup> Die Webseiten »Wir über uns«, [https://www.uni-due.de/ub/profil/ueber\\_uns.shtml](https://www.uni-due.de/ub/profil/ueber_uns.shtml), und »Bibliotheksprofil«, <https://www.uni-due.de/ub/profil/profil.shtml>, dokumentieren Selbstverständnis und Dienstleistungsprofil der UB.

<sup>14</sup> Vgl. LEWIN, Kurt: Frontiers in group dynamics. In: *Human Relations*. 1947, 1(1), S. 5–41, S. 34 ff.; vgl. auch VAHS, Dietmar: *Organisation – ein Lehr- und Managementbuch*. 9. Aufl. Stuttgart, 2015, S. 356 ff.

<sup>15</sup> Vgl. auch FATZER, Gerhard (Hrsg.). *Organisationsentwicklung für die Zukunft*. 3. Aufl. Bergisch-Gladbach, 2004, S. 33.

<sup>16</sup> Vgl. auch BILO, Albert: *Managementenerfahrungen in Fusion*. Fusion der UB Duisburg und der UB Essen und der Einsatz von Methoden des Veränderungsmanagements. Vortrag, 100. Deutscher Bibliothekartag, Berlin, 08.06.2011. urn:nbn:de:0290-opus-10150. Verfügbar unter: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/925>

<sup>17</sup> Vgl. VAHS, Dietmar: *Organisation – ein Lehr- und Managementbuch*. 9. Aufl. Stuttgart, 2015, S. 339.

<sup>18</sup> Siehe auch <https://www.uni-due.de/de/universitaet/evaluati-on.php>. Die folgenden Ausführungen fußen in wesentlichen Teilen auf dem nicht veröffentlichten Selbstbericht der UB Duisburg-Essen im Rahmen des Evaluationsverfahrens 2006.

<sup>19</sup> EVALUATIONSORDNUNG DER UNIVERSITÄT DUISBURG-ESSEN VOM 02. FEBRUAR 2007. In: *Verköndungsblatt der Universität Duisburg-Essen – Amtliche Mitteilungen*. 5(8) 2007, S. 69–71.

<sup>20</sup> Siehe auch <https://www.uni-due.de/de/universitaet/entwicklung/splanung.php>

<sup>21</sup> Vgl. auch BILO, Albert und Doris POHL: Personal in Entwicklung: das Personalentwicklungskonzept der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen. In: S. SCHULZ (Hrsg.). *Personalentwicklung an Hochschulen – weiterdenken: berufliche Lebensphasen zeitgemäß und innovativ begleiten*. Bielefeld, 2015, S. 137–152.

<sup>22</sup> Bilo, Albert u. a. *Personal in Entwicklung: Rahmenkonzept für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der UB Duisburg-Essen*. Fortschreibung des Konzeptes 2007/2008. Duisburg/Essen, Universitätsbibliothek, 2013. Verfügbar unter: <http://duepublico.uni-duisburg-essen.de/servlets/DocumentServlet?id=32682>

<sup>23</sup> Unveröffentlichtes Konzept zur Neustrukturierung des Bereichs Information, Kommunikation, Medien gemäß § 30 HG vom 22. Juli 2004, vorgelegt von der vom Rektorat eingesetzten Planungskommission.

<sup>24</sup> Verwaltungsordnung für die Universitätsbibliothek (UB) und für das Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM) der Universität Duisburg-Essen vom 23. September 2005. In: *Verköndungsblatt der Universität Duisburg-Essen – Amtliche Mitteilungen*. 2005, 3(62), S. 403–406.

Aktuell gilt die Organisationsregelung für den Bereich Information, Kommunikation und Medien... der Universität Duisburg-Essen vom 23. März 2009, zuletzt geändert durch Verordnung vom 11.10.2012. In: *Bereinigte Sammlungen der Satzungen und Ordnungen der Universität Duisburg-Essen*. Ziffer 5.08. Verfügbar unter: [https://www.uni-due.de/verwaltung/satzungen\\_ordnungen/verw\\_benutzordnungen\\_ze.php](https://www.uni-due.de/verwaltung/satzungen_ordnungen/verw_benutzordnungen_ze.php). Benutzungsordnung für die Universitätsbibliothek (UB) und das Zentrum für Informations- und Mediendienste (ZIM) an der Universität Duisburg-Essen vom 23. September 2005. In: *Verköndungsblatt der Universität Duisburg-Essen – Amtliche Mitteilungen*. 2005, 3(63), S. 407–411.

<sup>25</sup> Vgl. zu den jeweils aktuellen Entwicklungen die Webseite des IKM-Vorstandes: <https://www.uni-due.de/ikm-vorstand/>

<sup>26</sup> Näheres zu Akteuren und zur Entwicklung einer E-Learning-Strategie an der UDE siehe: <https://www.uni-due.de/e-learning/strategie.php>

## DER VERFASSER

**Albert Bilo**, Ltd. Bibliotheksdirektor, Universität Duisburg-Essen, Universitätsbibliothek, Universitätsstr. 9, 45117 Essen, Tel.: 0201-183-3700, E-Mail: [albert.bilo@uni-due.de](mailto:albert.bilo@uni-due.de)

**Ziel- und Leistungsvereinbarungen bis 2018**