

Strategieseminar

Follow up mit Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Petra Hätscher

36

Strategieentwicklung und die Maßnahmen zur Umsetzung der Strategie bedürfen der regelmäßigen Überprüfung. Nach dem Strategieseminar zum Jahresende 2007 – darüber wurde in Bibliothek aktuell Nr. 87, 2008 berichtet – wurden jährlich die erarbeiteten Maßnahmen auf Umsetzung besprochen und neue Ziele und Maßnahmen definiert. Im Frühjahr dieses Jahres erfolgte in einem insgesamt dreitägigen Workshop eine komplette Überprüfung der strategischen Ziele von 2007, ein von der Moderatorin Dr. Maja Bailer als Follow up bezeichneter Folgeschritt.

Am 9. und 28. Februar 2012 trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer (Direktion, Abteilungsleitungen, Sachgebietsleitungen, Referentinnen und Referenten sowie der Koordinator des Serviceverbundes Kommunikation, Information, Medien - KIM) zum Strategiecheck. Ausgangspunkt waren die Ergebnisse von 2007, die auf weitere Gültigkeit für die Zukunft überprüft wurden. Des Weiteren wurden neue Trends, die die Literatur- und Informationsversorgung beeinflussen sowie sonstige Einflüsse von außen gesammelt und analysiert.

Als Ergebnis des ersten Tages stand fest, dass die grundsätzliche Strategie richtig ist und weiter verfolgt werden soll. Konkret handelt es sich um den

- Ausbau von nutzerorientierten Dienstleistungen,
- die intensive Beschäftigung mit dem Thema elektronische Medien einschließlich Bearbeitungsfragen und Weiterbildung sowie Bestandsausbau,
- die Weiterentwicklung der Bibliothek als physischer Raum
- sowie als Querschnittsthema die Weiterbildung aller Beschäftigten.

Dass die Strategie aufgegangen ist, zeigt sich sowohl an den Erfolgen der letzten Jahre (Bibliothek des Jahres 2010, erste Plätze beim Bibliotheksindex BIX) als auch an der Resonanz aus der Universität zu konkreten Dienstleistungen und zur Dienstleistungsorientierung.

Am zweiten Tag des Seminars wurden konkrete Maßnahmen für die nächsten Jahre erarbeitet. Anders als beim Seminar 2007, bei dem vor allem Maßnahmen

zur Dienstleistung und zu den Aufgaben definiert wurden, wurden beim Follow up zahlreiche Maßnahmen zur Weiterbildung und zur internen Kommunikation benannt. Eine Maßnahmenliste wurde zusammengestellt und stand für die Präsentation vor allen Beschäftigten zur Verfügung.

Am 21. März 2012 fand der dritte Tag des Strategieseminars unter Beteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliothek statt. Das war eine Neuerung, die alle Beschäftigten neugierig und erwartungsvoll in den Tag starten ließ. Begonnen wurde zum Aufwärmen mit der Erstellung von Collagen zur Frage: Wie sieht die Bibliothek in zehn Jahren aus? Aus einem Fundus von Material wurden phantasievolle und vielfältige Bilder entwickelt, die sowohl die Bibliothek als Ort als auch das Arbeiten in einer Bibliothek als Beschäftigte aufgriffen. Nach diesem für viele überraschenden Einstieg, der sich deutlich von den sonst üblichen Mitarbeiterversammlungen unterschied, wurden die Ergebnisse der ersten zwei Tage in einer moderierten Form vorgestellt. Alle Beschäftigten hatten in Kleingruppen die Möglichkeit, sich zu den einzelnen Themen zu äußern. Die Ergebnisse der Gruppenarbeit wurden am Ende des Tages von einzelnen Beschäftigten aus den Gruppen heraus vor dem Plenum vorgestellt. Statt Mitteilung von Ergebnissen also Beteiligung der Beschäftigten – das Experiment ist aus Direktionssicht gelungen. Noch nie gab es eine derartig rege Beteiligung und Kommentare zu allen Themen des Strategieseminars. Der Maßnahmenkatalog hat durch die Beteiligung gewonnen, die Strategie als ganzes konnte gut im Haus verankert werden.

Die Tatsache, dass am Tag zwei und drei des Seminars viele Maßnahmen aus dem Bereich Organisation, Personal, Kommunikation und Weiterbildung benannt wurden, zeigt, dass auf dem Weg zu einer stärker digital ausgerichteten Literatur- und Informationsversorgung Geschäftsprozesse neu entstehen oder neu definiert werden müssen. Diese Änderungen ziehen den Bedarf nach Weiterbildung nach sich, nach Organisationsüberprüfung, Neustrukturierung des Personaleinsatzes sowie nach Festlegung der Kommunikationsstrukturen über Geschäftsprozesse. Im Laufe der folgenden Monate wurde der Maßnah-

menkatalog durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des eigentlichen Strategieseminars gewichtet und mit Prioritäten versehen, Zuständigkeiten wurden zugeordnet und Termine grob definiert. Der jetzt vorliegende Maßnahmenplan beinhaltet gut 40 Einzelmaßnahmen, die sich auf acht Themenkomplexe verteilen. Die folgenden Beispiele geben einen Eindruck von der Vielfalt der Maßnahmen und der Ausrichtung der zukünftigen Arbeit:

- Thema Leitlinien und Prinzipien
Maßnahme: Das komplexe Angebot für Nutzer/innen einfach darstellen („Apple-Prinzip“)
- Thema Finanzen
Maßnahme: Nachdenken über Verteilung der Literaturmittel („Kontingentierung“)
- Thema Personalentwicklung
Maßnahme: Entwicklungspotential identifizieren, Potenzial der tollen Leute mehr nutzen (Einbindung in Projekte ...)
- Thema Organisationsentwicklung
Maßnahme: Geschäftsprozesse weiter konsequent dokumentieren und pflegen, weitgehend standardisieren (auch für Benutzungsabteilung und Fachreferate)
- Thema Kommunikation
Maßnahme: Beschwerdemanagement - Kritik als Verbesserungschance
- Thema Weiterbildung
Maßnahme: Konzept entwickeln und umsetzen mit einer Arbeitsgruppe Weiterbildung
- Thema Bibliothek
Maßnahme: Homepage überarbeiten
- Thema IT-Dienste
Maßnahme: Über Endgeräte nachdenken (fest, Laptop, SmartPhone ...)

Der jetzt erarbeitete Maßnahmenkatalog wird bei einer - konventionellen - Mitarbeiterversammlung im

Oktober 2012 nochmals vorgestellt und dient dann als Arbeitsgrundlage für die kommenden drei bis vier Jahre. Ein regelmäßiger Maßnahmencheck ist jährlich ebenso erforderlich wie die regelmäßige Feinjustierung der Prioritätensetzungen. Durch den vorliegenden Maßnahmenkatalog entsteht Transparenz über die Ziele und Arbeitsschritte in der gesamten Bibliothek. Entscheidungen werden nachvollziehbar und betten sich in die Gesamtstrategie, die im Jahr 2007 aufgestellt wurde, ein. Somit fällt es allen Beschäftigten an jedem Platz leichter, diese Entscheidungen besser verstehen und nachvollziehen zu können. Außerdem bleibt die Bibliothek leichter „auf Kurs“. Nicht jede Einzelentscheidung führt zu Grundsatzdiskussionen, sondern wird vor der Folie der Gesamtstrategie gesehen und bewertet. Während der vergangenen vier Jahre war das Strategiekonzept eine gute Basis für die Arbeit, für die kommenden vier Jahre versprechen wir uns ähnliche Effekte. Zwei sehr große Maßnahmen innerhalb der Universität werden Einfluss auf die weiteren Schritte in der Bibliothek haben. Zum einen ist die Bibliotheksanierung ein wichtiges Arbeitsfeld, das umfangreiche Arbeitskapazitäten nach wie vor bindet, auch nach Abschluss der Buch- und Materialausschleusung und der Aufnahme des Tagesbetriebes im Magazin. Raumplanung für den Wiederausbau, Entscheidungen über die technische Ausstattung, das Farbkonzept, die Möbel, die Lampen und vielen andere mehr ist ebenso Teil der Arbeit wie die Planungen zur Einführung von Selbstverbuchung und -rückgabe mit RFID und die Umsetzung. Zum anderen wird die vorgesehene Reorganisation des Serviceverbundes Kommunikation, Information, Medien (KIM) Auswirkungen auf die Zusammenarbeit der IT-Dienste und auf konkrete Aufgabenzuschnitte haben. Aber darüber wird zu einem späteren Zeitpunkt zu berichten sein.

