

# „KIM together“ oder Schritte zur Reorganisation

Petra Hätscher

Seit dem 1. Januar 2020 hat das Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM) der Universität Konstanz eine neue Organisationsstruktur (s. Abb.). Aus vorher neun Abteilungen wurden sieben. Damit verbunden ist eine große Umzugsaktion, damit das, was zusammengehört, auch räumlich zusammenkommt. Diese als Ergebnis nüchterne und kurze Aussage hat einen längeren Vorlauf mit vielen Diskussionen und Gesprächen. Der Reih nach: In Heft 102 der Jahres 2018 von „KIM kompakt“ gibt es einen Werkstattbericht, der den Prozess des „Zusammenkommens“ innerhalb des KIMs beschreibt. Der Bericht endet im Januar 2018. In der Folge haben einige der dort beschriebenen AGs weitergearbeitet, insbesondere im Bereich Kommunikation und im Bereich des weiteren Zusammenwachsens. Ein letzter Follow-up-Workshop fand am 23. Januar 2019 statt. Das zentrale Ergebnis war, dass neben der Akquise weiterer Ressourcen – hier vor allem die Personalausstattung – an dem Thema Synergien („Wer macht gleiche Arbeit innerhalb des KIM?“) gearbeitet werden muss.

## Ziele der Reorganisation

Im Laufe des Sommersemesters 2019 hat die Direktion des KIM daraufhin in mehreren Sitzungen auf der Basis der Tätigkeiten in den verschiedenen Abteilungen den Entwurf einer neuen Organisationsstruktur entwickelt mit dem Ziel, eine Reorganisation zum Jahresbeginn 2020 zu realisieren. Letztendlich waren drei inhaltliche Gründe ausschlaggebend für die Umstrukturierung:

- Synergien schaffen  
Innerhalb des KIM wurden in verschiedenen Abteilungen gleiche Arbeiten verrichtet. Das ist historisch begründet, aber auf Dauer nicht sinnvoll. So wurde – nur als ein Beispiel - Support für IT-Arbeitsplätze gleich in mehreren Abteilungen geleistet. Die Zusammenfassung des Arbeitsplatz-supports wird insofern Synergien bringen,

als Tools vereinheitlicht werden und Vertretungsregelungen aufgrund von Kompetenzbündelungen leichter möglich sein werden.

- Ähnliches zusammenbringen  
Beratung für Nutzerinnen und Nutzer fand ebenfalls in verschiedenen Abteilungen statt. Trotz der Zusammenlegung der Beratung für Bibliotheksdienste und IT-Dienste an einem Help Desk waren die Bereiche nach wie vor formal getrennt. Hier geht es nicht um Gleiches, aber um Ähnliches, das zusammengefasst wird.
- Nutzungszufriedenheit erhöhen  
Durch zielgruppengerechte Kommunikation und die Stärkung des Konzeptes „one face to the customer“ soll die Nutzungszufriedenheit erhöht werden. Durch die Betonung von einem – oder wenigen – Kommunikationskanälen in das KIM hinein in der neuen Organisationsstruktur entsteht mehr Klarheit für die Kundschaft, mit wem sie bei allen Fragen rund um die Services des KIM sprechen können. Für Forschung und Lehre, also die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, sind vorzugsweise die Fachreferentinnen und Fachreferenten die Ansprechpersonen im KIM, für die Studierenden im ersten Anlauf der Help Desk mit der KIM-Beratung, für die Uni-Verwaltung sitzen die Ansprechpersonen in der neuen Abteilung IT-Dienste Administrative Prozesse.

## Schritte hin zur Reorganisation

Der Organisationsentwurf der Direktion sah – wie jetzt auch umgesetzt – die Reduktion auf insgesamt sieben Abteilungen vor. Im Laufe des Sommers und im Herbst 2019 wurden zahlreiche Gespräche und Diskussionen in unterschiedlichen Gremien geführt. Bei den Gesprächen war als Rahmenbedingung vorgegeben, dass auf jeden Fall Veränderungen stattfinden würden, da mit der bestehenden Struktur die Ziele nicht erreicht werden konn-

ten. Es ging also bei den Diskussionen um das „Wie“ der Veränderung, nicht um das „Ob“. Nach individuellen Gesprächen mit den betroffenen Abteilungsleitungen wurde das Konzept im Oktober in zwei Sitzungen intensiv in der KIM-AL diskutiert, durchaus sehr kontrovers. Es stand immer wieder die Frage im Raum, ob die drei genannten Ziele durch die Reorganisationsmaßnahme tatsächlich erfüllt werden können, oder ob nicht vielmehr erst mehr Personal gewonnen werden müsse, bevor alle anderen Maßnahmen überhaupt greifen könnten. Dies zeigt das Dilemma, in dem derartige Umstrukturierungsprozesse stattfinden. Die Antwort auf diese Frage ist für die Direktion ein „sowohl – als auch“: Einerseits die internen Prozesse verändern und gleichzeitig in den Anstrengungen über zusätzliches Personal und Sachmittel nicht nachlassen.

Von den vorgeschlagenen Strukturveränderungen waren zahlreiche Beschäftigte in den Abteilungen betroffen, vor allem in den Abteilungen, die zusammengelegt wurden bzw. bei denen Aufgabenverschiebungen stattfinden sollten. So wurden in einem nächsten Schritt alle betroffenen Abteilungen einzeln von mir als Direktorin gemeinsam mit den jeweiligen Abteilungsleitungen über die anstehenden Änderungen informiert mit der Möglichkeit zur Diskussion und vor allem auch mit der Möglichkeit, im Nachgang zu Einzel- und Kleingruppengesprächen zu kommen. Diese Phase umfasste ca. einen Monat, bis am 18. November 2019 alle Beschäftigten des KIM bei einer Mitarbeiterversammlung über die neue Struktur informiert wurden. Auch hier gab es im Nachgang die Möglichkeit zu weiteren Gesprächen. Die Entscheidung über die endgültige Organisationsstruktur wurde aufgrund aller Diskussionen am 17. Dezember 2019 von der Direktion des KIM getroffen, dem Rektorat kommuniziert und trat am 1. Januar 2020 in Kraft.

## **Weitere Begleitmaßnahmen**

Durch die Neuorganisation der Abteilungen und aufgrund diverser Raumengpässe in den letzten Jahren war es offensichtlich, dass eine Neuordnung der Räume erforderlich sein würde. Im Laufe des November 2019 fand deshalb innerhalb der KIM-AL auch eine intensive Raumplanung statt. Diese Diskussionen und Entscheidungen sind mindestens so gravierend für die betroffenen Beschäftigten wie eine neue organisatorische Zuordnung, da ggfs. vertraute Umgebungen sowie eingespielte Raumteams aufgegeben werden müssen. Die Vorschläge zur neuen Raumorganisation wurde in mehreren Schritten ebenfalls mit den Abteilungen besprochen, so dass am 17. Dezember 2019 auch die Entscheidung über das neue Raumkonzept getroffen werden konnte. Die Umsetzung der Umzüge wird sich über das 1. Quartal 2020 erstrecken. Somit wird das KIM der Universität Konstanz mit Beginn des Sommersemesters sowohl organisatorisch als auch räumlich neu aufgestellt sein. Hinzu kommen Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, wie z.B. Weiterbildungen für neu eingesetzte Sachgebietsleitungen. Mit der Veränderung der Organisationsstruktur (Aufbauorganisation) inklusive der räumlichen Veränderungen ist erst ein Teil der Reorganisation geschafft. Es wird in den neuen Abteilungen und Sachgebieten noch zahlreiche Überlegungen, Diskussionen und Entscheidungen bezüglich der Prozesse (z.B. bei der Kommunikation, bei Vertretungen, bei Dokumentation etc.), also der Ablauforganisation, brauchen. Im Jahr 2020 werden die Veränderungen also weitergehen.

Es bleibt der Wunsch nach angemessener personeller und finanzieller Ausstattung. Das ist ein Thema, das ich als Direktorin mit Nachdruck weiterverfolgen werde.

# Universität Konstanz Kommunikations-, Informations-, Medienzentrum (KIM) Organigramm

