

# Führen im Veränderungsprozess

-

## Beispiele aus der Praxis

Imma Hendrix

Universitätsbibliothek der  
Humboldt-Universität zu Berlin

# Gliederung

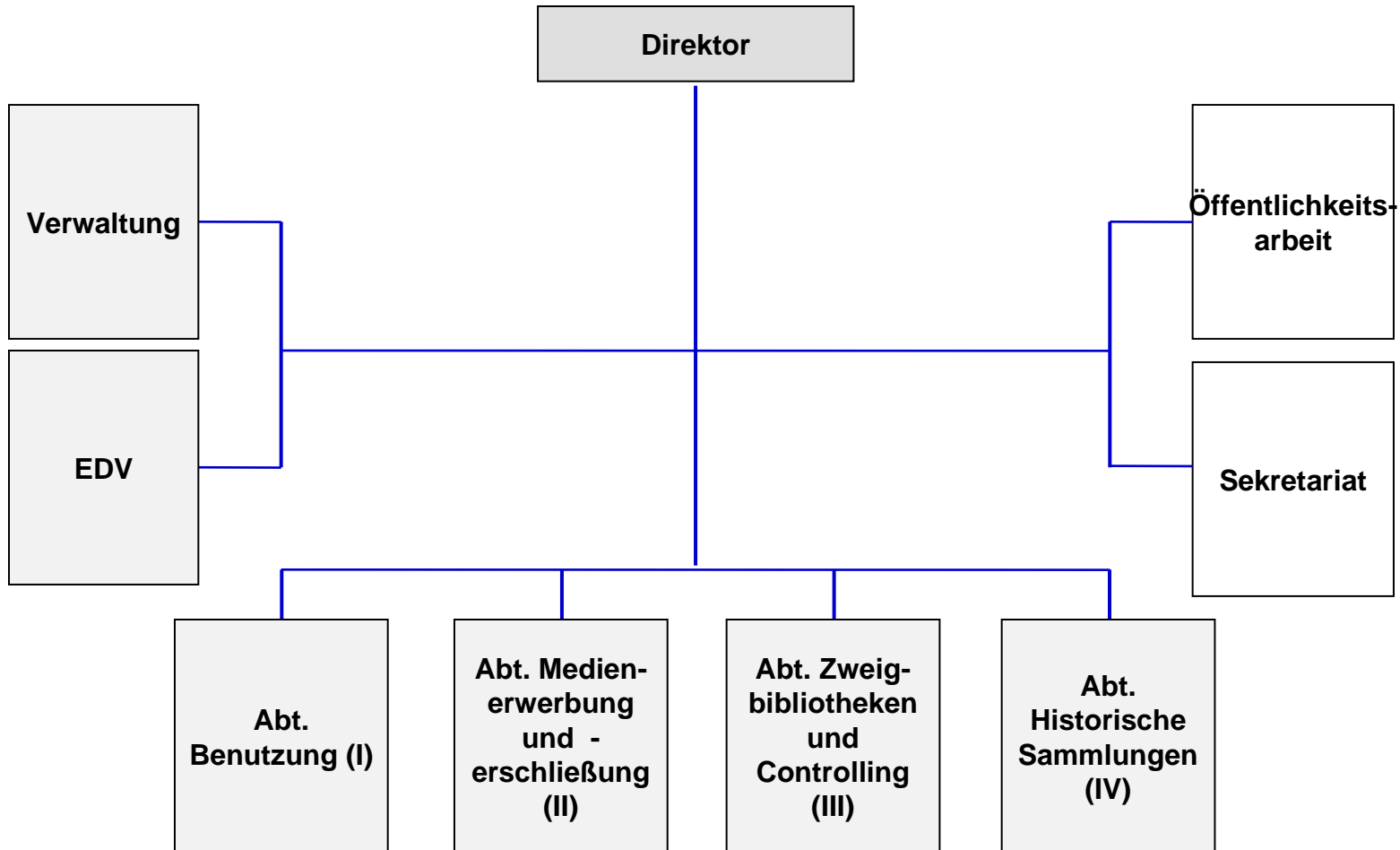
- Ausgangslage
- Personalentwicklung durch neue Aufgaben:  
Beispiel „[Interessenbekundungsverfahren](#)“
- Personalentwicklung durch/als Führungskräfte-  
Entwicklung:  
Beispiel „[Humboldt führt](#)“

## Ausgangslage (I)

- Struktur:** einschichtiges Bibliothekssystem mit dezentralen Standorten
- Studienfälle:** 37.795
- Erwerbungsetat:** ca. 4 Mio. Euro, davon 900.000 Euro Drittmittel
- Beschäftigte:** 160,5 Planstellen
- Medienbestand:** ca. 6 Mio. ME
- Integriertes Bibliothekssystem:** ALEPH500

# Ausgangslage (II)

## Struktur der UB



## Ausgangslage (III)

### erfolgte Veränderungen

- Prozess der räumlichen Konzentration: Reduzierung der Standorte von 28 (2008) auf jetzt 11
  - Stellenstreichungen: seit 1994 42,5 Stellen
  - Arbeitszeitabsenkung 2004: weitere 13,5 Stellen
  - Einführung des integrierten Geschäftsgangs in der Zentralbibliothek
  - Retrokonversionsprojekt
  - Einführung von RFID
- ⇒ zunehmend angespannte Personalsituation
- ⇒ erhebliche Veränderung des Arbeitsumfeldes und der Aufgaben

# Interessenbekundungsverfahren (I)

- Handlungsbedarf aufgrund der Integration von 13 Standorten im Jacob-und-Wilhelm-Grimm-Zentrum
- Direktionsrecht vs. Chance für berufliche Veränderung
- Ablauf:
  1. Stellenzuweisung (standortbezogen)
  2. Festlegung der Servicezeiten
  3. Ressourcenbemessung (aufgabenbezogen)
  4. Beschreibung der Aufgaben
  5. Interessenbekundung
  6. Zuschlagserteilung/Aufgabenübertragung
  - (7. Ermittlung des Schulungsbedarfs, Schulungen)

# Interessenbekundungsverfahren (II)

## Muster Aufgabenbeschreibung

**Stellen-Nr.:** B\_M2

**Anzahl der Stellen:** 1

**Abteilung(en):** Medienabteilung/Benutzungsabteilung

**Unmittelbare/r Vorgesetzte/r:** Leiterin des Periodikateams

### **Aufgaben:**

Bearb. von Zeitschriften in der ZDB (ca. 80 %)

Tages-, Spät- und Sonnabenddienste in der Auskunft (ca. 20 %)

**Teammitglieder:** ca. 12

### **Aufgabenbeschreibung (Schwerpunkte):**

ZDB/GKD-Bearbeitung

**Beschreibung der Dienstzeiten (unverbindlich):** ...

**Kriterien für die Besetzung der Stelle:** keine besonderen Voraussetzungen

# Interessenbekundungsverfahren III

## Muster Teilnahmechein

**Name:** Musterfrau, Petra

**Vergütungs-/Besoldungsgruppe:** VII/VIb

Ich bin an folgenden Stellen besonders interessiert:

1. Nr. \_\_\_\_\_ , 2. Nr. \_\_\_\_\_ , 3. Nr. \_\_\_\_\_

Weitere Bemerkungen:

-----  
-----

-----

Datum, Unterschrift

# Interessenbekundungsverfahren (IV)

## Bewertung

- Verlust an Akzeptanz durch ausgenommene Stellen
- hoher Aufwand
- Zeitverzögerung
- Schulungsbedarf konnte im Vorfeld nicht erfüllt werden
  
- + hohe Akzeptanz der MA (100 % Teilnahme)
- + sehr gute Bilanz (51 von 65 Wunsch 1)
- + große Zufriedenheit auch bei Zweit- und Drittwünschen

0 Mangel an Alternativen

# „Humboldt führt“ (I)

## Fakten zur Mitarbeiterbefragung

- Anlass: Initiative der zentralen Frauenbeauftragten aufgrund festgestellter „verbreiteter Unzufriedenheit bei vielen Mitarbeiterinnen in Technik und Verwaltung“
- Fokussierung der Fragestellung auf Führungshandeln
- einbezogene Bereiche: Universitätsverwaltung und Zentraleinrichtungen (insgesamt 740 MA)
- Zeitraum: Dezember 2007 – Dezember 2008
- durchgeführt von: artop (An-Institut der HU für Arbeits- und Organisationspsychologie)
- verantwortet durch eine Steuerungsgruppe, unterstützt durch eine Resonanzgruppe

## „Humboldt führt“ (II)

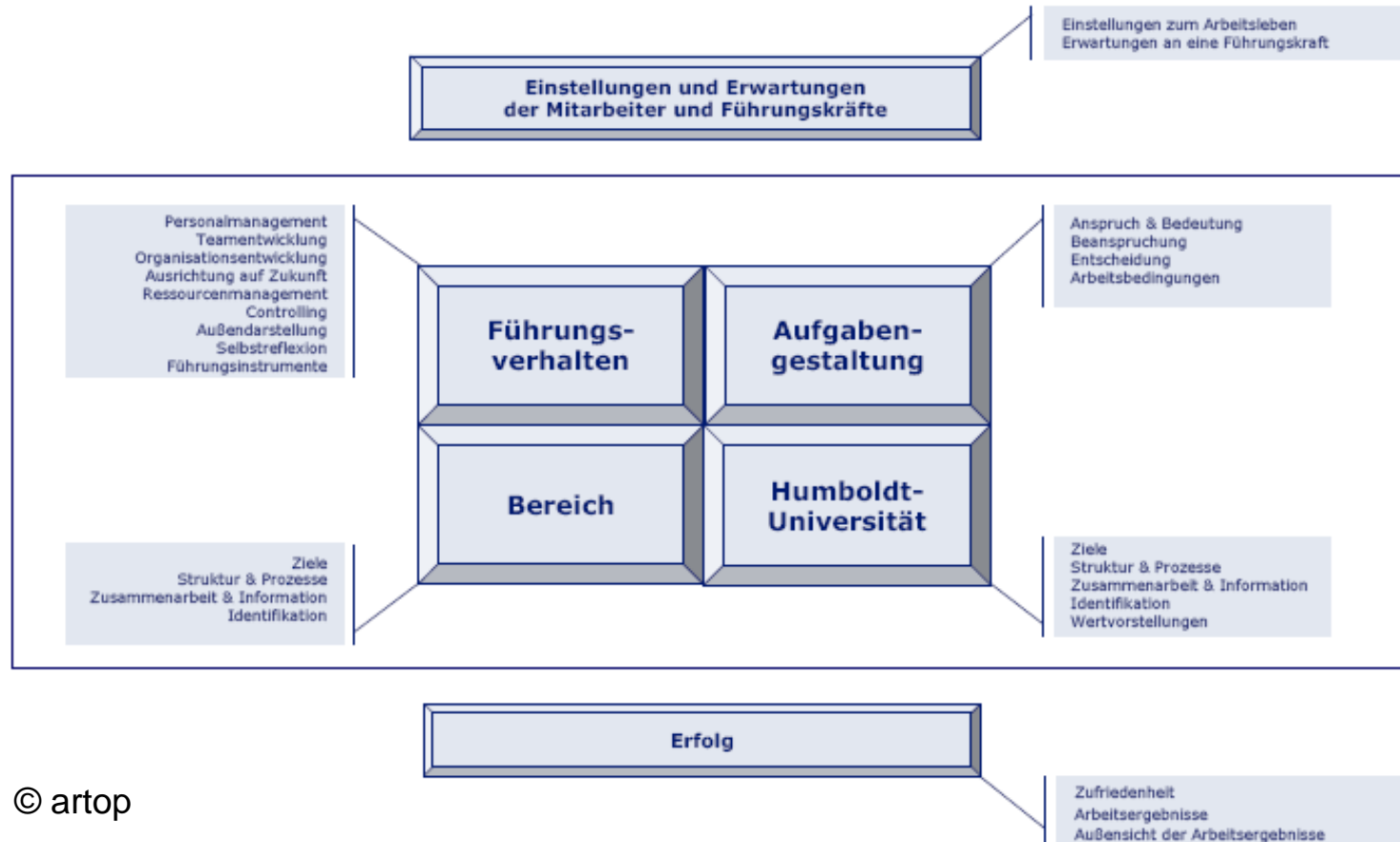
### Zielsetzung

„Die aktuelle Situation ist gekennzeichnet durch steigende Herausforderungen in der Aufgabenerledigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte. Die Komplexität der Aufgaben ist erheblich gestiegen, während die Ressourcen im Wesentlichen knapper geworden sind. Ergebnis ist eine spürbare Unzufriedenheit in einzelnen Bereichen bzw. Gruppen.

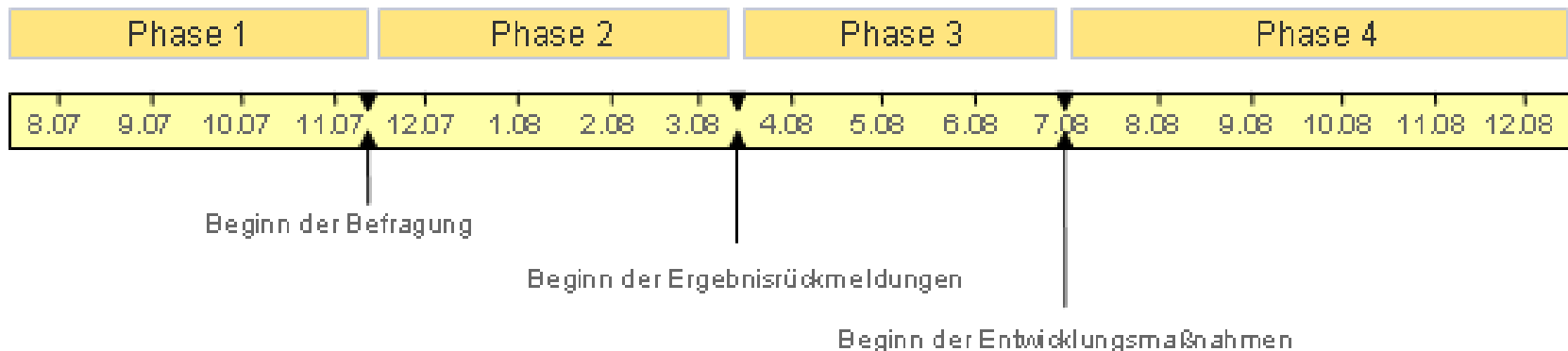
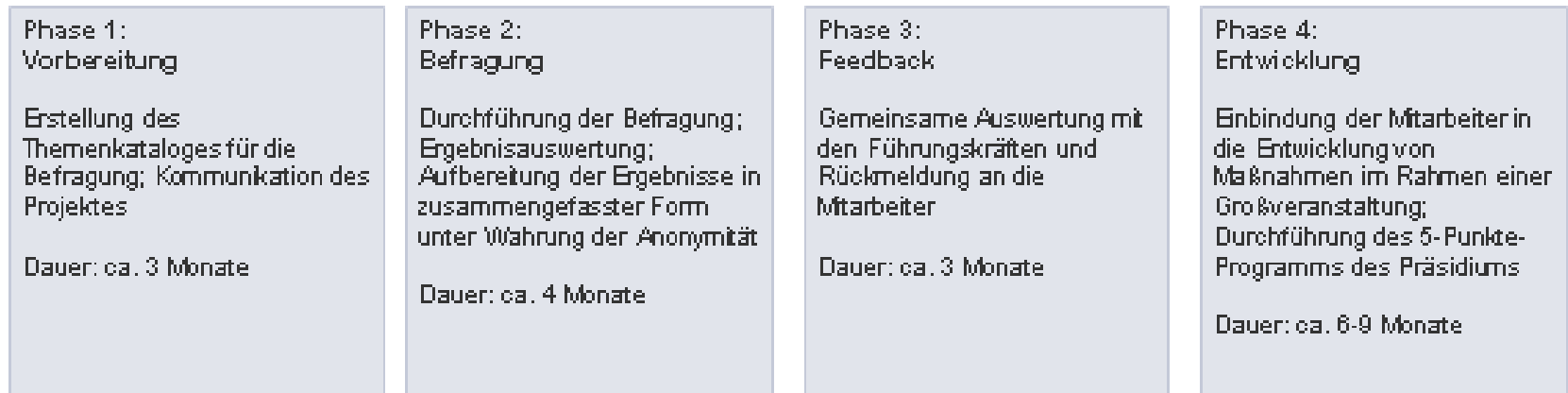
Ziel des Projektes sind die Verbesserung der Arbeitsergebnisse und die Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte. Die Bedingungen hierfür zu schaffen, ist zentrale Führungsaufgabe. Die Führungsarbeit unter Beachtung der relevanten Rahmenbedingungen an der HU ist aus diesem Grund der Kern der Befragung und der daran ansetzenden Entwicklungsmaßnahmen.“

# „Humboldt führt“ (III)

## 1. Themen der Mitarbeiterbefragung



# „Humboldt führt“ (IV)



# „Humboldt führt“ (V)

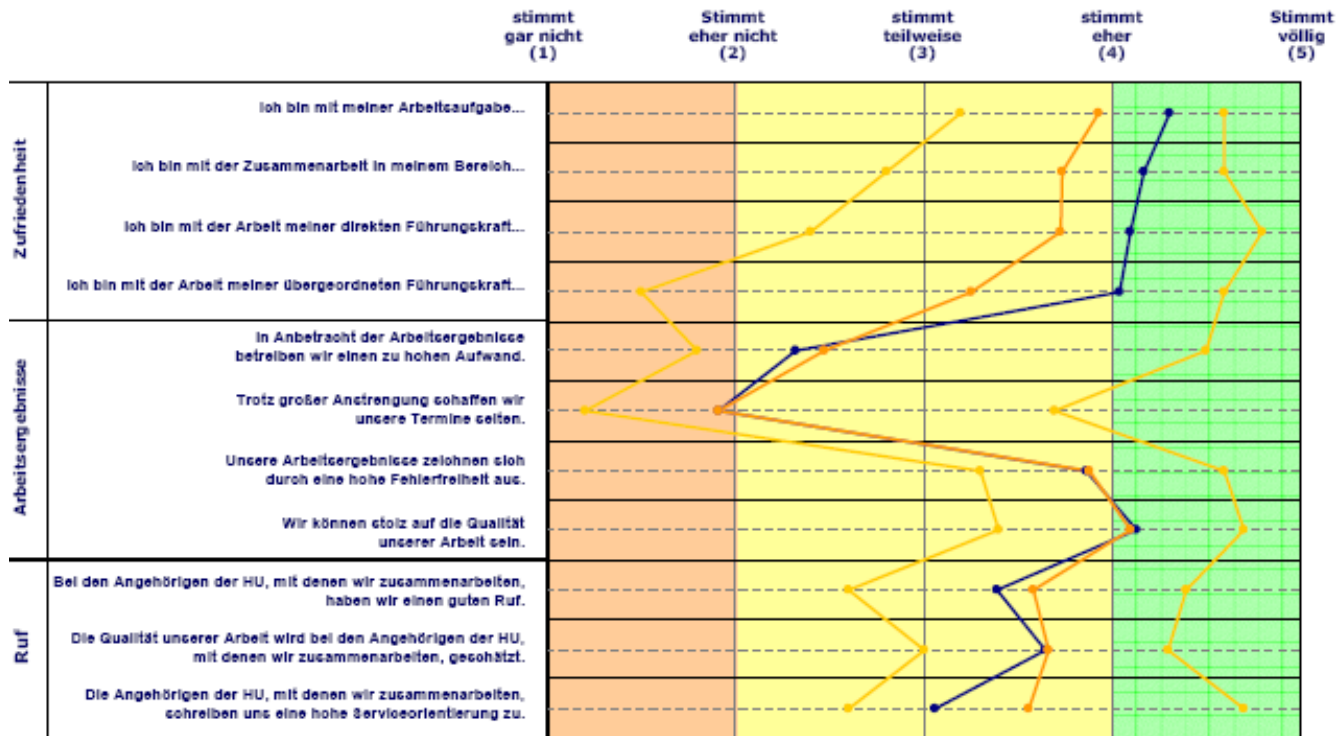
## 4. Ergebnisprofil der Erfolgsvariablen

Bitte bewerten Sie Ihre momentane Zufriedenheit!

Bitte beurteilen Sie, inwieweit die Aussagen zu den Arbeitsergebnissen in Bezug auf Ihren Bereich zustimmen würden!

Bitte schätzen Sie ein, wie die Arbeit Ihres Bereichs von anderen Bereichen wahrgenommen wird!

- Abteilung
- HU Gesamt MW
- HU Gesamt min
- HU Gesamt max



## „Humboldt führt“ (VI)

### Der feedback-Prozess an der UB: Veränderungsbedarf

#### **Führung**

Führungsinstrumente einführen  
Entscheidungsstrukturen  
klären  
Außendarstellung  
professionalisieren

#### **Aufgaben**

Kontinuierlichen Arbeitsfluss  
ermöglichen  
MA in Neubauplanungen  
einbeziehen

#### **Zusammenarbeit**

Informationskonzept verbessern  
Austausch zu Fachfragen  
anregen/verstärken

#### **HU**

Personalentwicklung ermöglichen  
Verwaltungsaufgaben  
vereinfachen  
Ausstattungsstandard erhöhen  
Kommunikation verbessern

## „Humboldt führt“ (VII)

### Der feedback-Prozess an der UB: Maßnahmen und Aktivitäten

#### Führung

Dienstbesprechungen, MVG

Informationspolitik  
verstetigen

Weiterbildungskonzept

#### Aufgaben

Orientierung an  
BSC/Arbeitsprogramm

Arbeitsorganisation  
verbessern

#### Zusammenarbeit

Anteil direkter Kommunikation  
erhöhen

Informationswege festlegen,  
Intranet neu strukturieren

#### HU

Personalentwicklung im Rahmen  
der eigenen Möglichkeiten planen

Schnittstellen zu Techn. Abt. und  
dem Computer- und Medienservice  
definieren

## „Humboldt führt“ (VIII)

### Der feedback-Prozess an der UB: Bedarfe und Anregungen

#### Ggü. dem Präsidialbereich:

- Planungssicherheit (Bau/Personal)
- Rückmeldung / Rücksprache
- Verbesserung der Personalsituation

#### Ggü. der Personalabteilung:

- Verfahren für verbindliche MVG

#### Ggü. der Technischen Abteilung:

- Mängel an/in Gebäuden beheben

...

## „Humboldt führt“ (IX)

### Bewertung

- Beteiligung (insgesamt 40 %, UB 54 %)
- hoher Aufwand
- von der Universitätsleitung kaum aufgegriffen
- Befragung als Instrument „verbrannt“
- Ziel der HU-weiten FK-Entwicklung nicht erreicht
  
- + feedback als Führungskraft (direkt und übergeordnet)
- + Feedback-Prozess in den Abteilungen/in der UB
- + Homogenisierung der Führungsinstrumente in der UB
  
- (+ Entstehung eines HU-weiten Führungszirkels)

## Fazit

### regelmäßige Maßnahmen zur Personalentwicklung

- jährliche Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche
- „geplante“ Information/Kommunikation mit dem Ziel größtmöglicher Transparenz
  - \* regelmäßige Arbeitsbesprechungen in den Abt./Ref./Teams
  - \* jährl. Mitarbeiterversammlung mit Vorstellung des Arbeitsprogramms
  - \* PR-Vertreterin in der Leitungsbesprechung
  - \* monatlicher newsletter „UBinForm“
  - \* Perspektive: Weiterentwicklung des Intranets zu einem internen Wiki
- Perspektive: Entwicklung und Fortschreibung eines internen Fortbildungskonzepts