

Hessischer Bibliothekstag 2008 Frankfurt a. M.

5. Mai 2008

Exzellenz für Eliten und Bildung für alle?

Forum Wissenschaftliche Bibliotheken: Vernetzung/Kooperation/Abgrenzung

**Kooperation und Vernetzung an Fachhochschulen
am Beispiel der FH Wiesbaden und FH Frankfurt**

Brigitte Nottebohm, Leiterin der Bibliothek

der Fachhochschule Frankfurt am Main / University of Applied Sciences:

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

1. **Warum dieses Thema?**
2. **Worum es ging**
3. **Was Ausgangslage war**
4. **Welche Ziele der Findungsprozess hatte**
5. **Wie Zukunftsmodelle aussehen könnten**
6. **Wie der Findungsprozess gesteuert und gestaltet wurde**
7. **Bibliotheksaspekte: AG Bibliothek**
8. **Welches Ergebnis der Findungsprozess brachte**
9. **Welche Einschätzungen aus dem Findungsprozess gezogen werden könnten (2)**
10. **Welche Rolle unterschiedliche Organisationskulturen spielen**
11. **Was geblieben ist**
12. **Was jetzt geschieht**
13. **Persönliches Fazit für Fusionssituationen**
14. **Blick der beiden Hochschulpräsidenten auf das Fusionsprojekt**
15. **Schlussbild**

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

1. Warum dieses Thema?

- Warum über eine Fusion reden, die nicht zustande kam?
- Fusionsprojekt zweier Hochschulen,
 - nicht zweier Bibliotheken
- Bibliotheken deshalb hier ein Teilaspekt.

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

2. Worum es ging

- Entscheidungsfindung über eine mögliche Hochschulpartnerschaft im Konsens treffen

- Potentialanalyse und Findung von hochschulstrukturellen Zukunftsmodellen

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

3. Was Ausgangslage war

- Einschätzung der Präsidien beider Hochschulen im Sommer 2005:
 - > Bisherige Fachhochschul- Geschäftsfelder (praxisorientierte Studiengänge) übernehmen seit Bolognaprozess zunehmend auch andere Hochschultypen (Universitäten einerseits, Berufsakademien andererseits)
 - > Hochschulverbünde – eine Perspektive?
- Senate der Fachhochschulen Wiesbaden (10.1.06) und Frankfurt (1./3.3.06) vereinbaren:
 - > Möglichkeiten einer strategischen Partnerschaft zwischen beiden Hochschulen werden erkundet.

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

4. Welche Ziele der Findungsprozess hatte

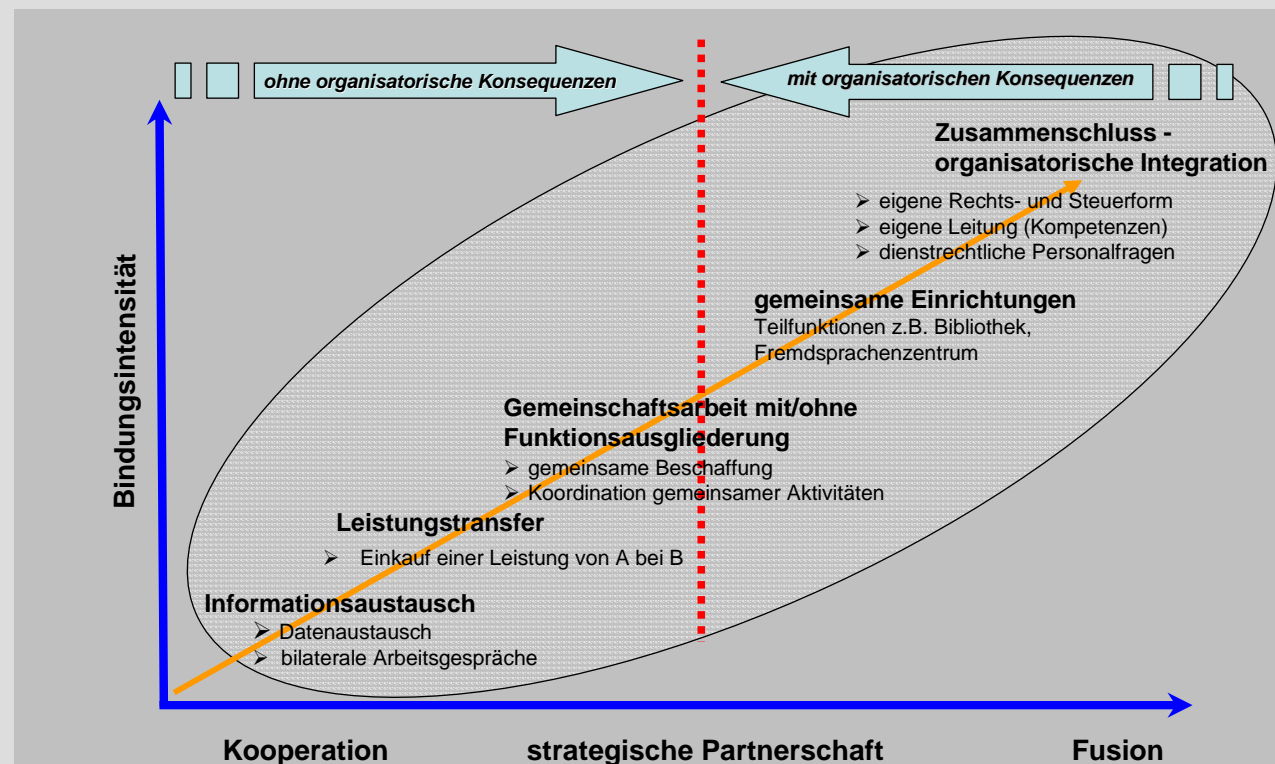
- Wettbewerbssituation stärken; stabile Zukunftsperspektiven schaffen
- Fachbereiche und Einrichtungen neu ausrichten
- Innovationsdynamiken freisetzen:
Neues Profil = mehr als die Summe zweier Einrichtungen
- Personelle und monetäre Ressourcen effizienter einsetzen
- Differenzierte und profilierte Studienangebote synergetisch nutzen
- Qualitative Verbesserung der Kernprozesse:
Lehre, Forschung, Entwicklung, Administration

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

5. Wie Zukunftsmodelle aussehen könnten:

> Von Kooperation über > strategische Partnerschaft bis > Fusion

Bindungsintensität zukünftiger Kooperation



Quelle: Potentialanalyse der HIS GmbH vom 26.9.06, internes Papier

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

6. Wie der Findungsprozess gesteuert und gestaltet wurde

- Externe Begleitung der HIS GmbH ab Juni 2006
- Projektmodellierung (Arbeitsstrukturen)
- **Gruppenfestlegungen**
 - *nach Aufgaben/Erledigungszeiträumen/Zuständigkeiten (gegebene Abteilungs- u. Fachbereichsstrukturen werden abgebildet)*
- **Beteiligungsformen**
 - *jede FH ist überall vertreten*
 - *Steuerungsgruppe plus Projektbüro*
 - *von „oben“ nach „unten“*
 - *Übergreifend: Hochschultage und Visionsworkshops*
 - *Projektgruppen (Abbildung der Hochschulstrukturen)*
 - *Unterhalb der Projektgruppen diverse Arbeitsgruppen*

>Projektgruppe Administration mit AG Bibliothek

Quelle: Potentialanalyse der HIS GmbH vom 26.9.06, internes Papier



„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7. Bibliotheksaspekte: - AG Bibliothek. 7.1. Welche Aufgaben sie hatte: // Sitzungen

Zusammensetzung:

Bibliotheksleiterinnen + Wiesbaden: 2 Bibliotheksmitarbeiterinnen
+ Frankfurt: 1 Informatik-Professor + 1 Bibliotheksmitarbeiterin

Tagungsrhythmus und -Häufigkeit:

Fünf von der HIS moderierte Sitzungen in 5 Monaten (Dez. 06 bis April 07) > Schlusspräsentation (29.-31.5.

Aufgabe: Organisations- u. Potenzialanalyse

- A Aufgabenspektrum
- B Service-Portfolio
- C Organisationsstrukturen (Organigramm)
- D Statistik
- E Strategie und Perspektiven
- F Resümee (37 Seiten + Schlusspräsentation als Powerpoint)

Methodisches:

Gemeinsame Erarbeitung von Sachverhalten nach Vorgaben der HIS GmbH. Jeweils Protokolle und digital abgelegte Arbeitsergebnisse. > Veröffentlichung teilweise im Portal „Strategische Kooperation.

Ziel:

Gemeinsames – Unterschiedliches - Perspektivisches untersuchen und darstellen
parallele Aussagen, Gesamtaussagen, auch individuell für jede Bibliothek (z.B. „Strategie und Perspektiven)

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.2. AG Bibliothek – Welche Kommunikationsstrukturen sie hatte

Kommunikationsstrukturen

- Etablierung einer „AG Bibliothek“ mit namentlicher Benennung durch die Präsidien
- Erstellung der Potenzialanalyse, dabei Konsenserzielung zu Strukturen und Vorgehensweisen (HIS-Moderator)
- Vorbesprechungen in den beiden Bibliotheken
- Aufsuchende Kommunikations- und Sympathiearbeit durch wechselseitige Besuche beider Bibliotheksteams (FH-IT-Abteilungen folgten diesem Beispiel).
- Bibliotheks-Führungsseminar „Wenn Unternehmenskulturen aufeinander treffen“
- Abschluß : **kein Votum pro oder Kontra Fusion**. Stattdessen Vision „Was könnte realisiert werden mit Fusion?“

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.3. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Aufgabentabelle (Umfang/Struktur)

Umfang der Aufgabentabelle (Sicht beider Bibliotheken)

- 25 „Aufgaben“ vom klassischen Bibliothekskerngeschäft bis zu Öffentlichkeitsarbeit und IT-Aufgaben
- 8 „besondere Merkmale“ , z.B.
 - > Standorte (Wi)
 - >Sondereinrichtungen (Ffm: Pflegehistorische Dokumentationsstelle)

Struktur der Aufgabentabelle (Sicht beider Bibliotheken)

- Merkmal
- Definition
- Einschätzung der Unterschiede
- Einschätzung der Auswirkungen im Falle Fusion

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7. 3.1. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Aufgabentabelle (Inhalte)

Gemeinsame Kernaufgaben beider Bibliotheken:

- Erwerbung
- Erschließung
- Bereitstellung
- Benutzung
- Vermittlung von Informationskompetenz („Teaching Library“)
- Ausbildung
- Kultur- und Öffentlichkeitsarbeit

Sonderaufgaben beider Bibliotheken

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.4. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Serviceportfolio

- **Umfang des Serviceportfolio**

68 Services von A-Z für **Hauptzielgruppen der Bibliotheken**

- **Struktur des Serviceortfolio**

- Gemeinsame Einigung auf Begrifflichkeiten.
- Eintrag beider Bibliotheken (vorhanden/nicht vorhanden)

Vergleiche Beispiel nächste Folie

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.4.1. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Exemplarischer Einblick in Serviceportfolio

Anlage B 5: Serviceportfolio der Bibliotheken der FH Frankfurt und der FH Wiesbaden

Serviceleistungen	FH Frankfurt	FH Wiesbaden
Akkreditierungsverfahren (Beteiligung in Form von: Textbausteine f. Akkreditierungsantrag, Infomappe, Rundgang von Besuchern der Akkr.kommission in der Bibliothek)	x	x
Anmeldung (Online)	x	x
Anschaffungsvorschläge	x	x
Arbeitsmittel (Schneidemasch. etc.)	x	x
Auskunft, Beratung vor Ort	x	x
Ausleihe über Selbstverbucher	x	x
Ausleihe über Theke	x	x
Ausstellungen	x	x
Begrüßungsgeld für neue ProfessorInnen	0	x
Bibliographie (Medienauswahl zum Thema z.B. Gehörlosigkeit)	x	0
Bibliotheksfilm	x	x
Buchtransport zwischen den Standorten	0	x
Datenbanken	x	x
Drucker	x	x
Ein-Führungen/Schulungen auf Anfrage	x	x
Einzelarbeitsplätze (konventionell + PC)	x	x
E-Learning-Angebot	x	x
Elektronische Auskunft	x	x
Elektronische Beschwerde	x	x
Elektronischen Zeitschriften	x	x
Email-Beratungen	x	x

Serviceleistungen	FH Frankfurt	FH Wiesbaden
Medienrückgabekasten (außerhalb der Bibliothek zugänglich)	x	x
Multi-Media-Platz	x	x
Neuerwerbung-Präsentation (Ausstellungen)	x	x
Neuerwerbungslisten (Online)	x	x
Newsletter	0	x
Öffnungszeiten (erweitert) unter studentische Aufsicht	x	
Öffnungszeiten (erweitert) mit umfangreichem Service durch TutorInnen	x	x
Online-Katalog (OPAC)	x	x
Online-Spiel (Letterheinz)	0	x
PC-Arbeitsplätze mit Office und Internet	x	x
Präsenzbibliotheken (ARCH + MND + Kompetenzzentrum Sprachen)	x	0
Präsenzexemplar-Ausleihe	x	x
Räumlichkeiten für Veranstaltungen (z.B. Preisverleihungen des Fördervereins) werden bereitgestellt	x	x
Recherche-Arbeitsplätze mit Druckmöglichkeit und Textverarbeitungsprogramm	x	x
Rechercheschulung	x	x
Scanner	x	x
Schließfächer	x	x



„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.5. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Organigramm

Struktur des Organigramms aufeinander anpassen

Existierenden Organigramme wurden mit dem Ziel möglichst weitgehender Vergleichbarkeit grafisch verändert

Minimierung des Organigramms

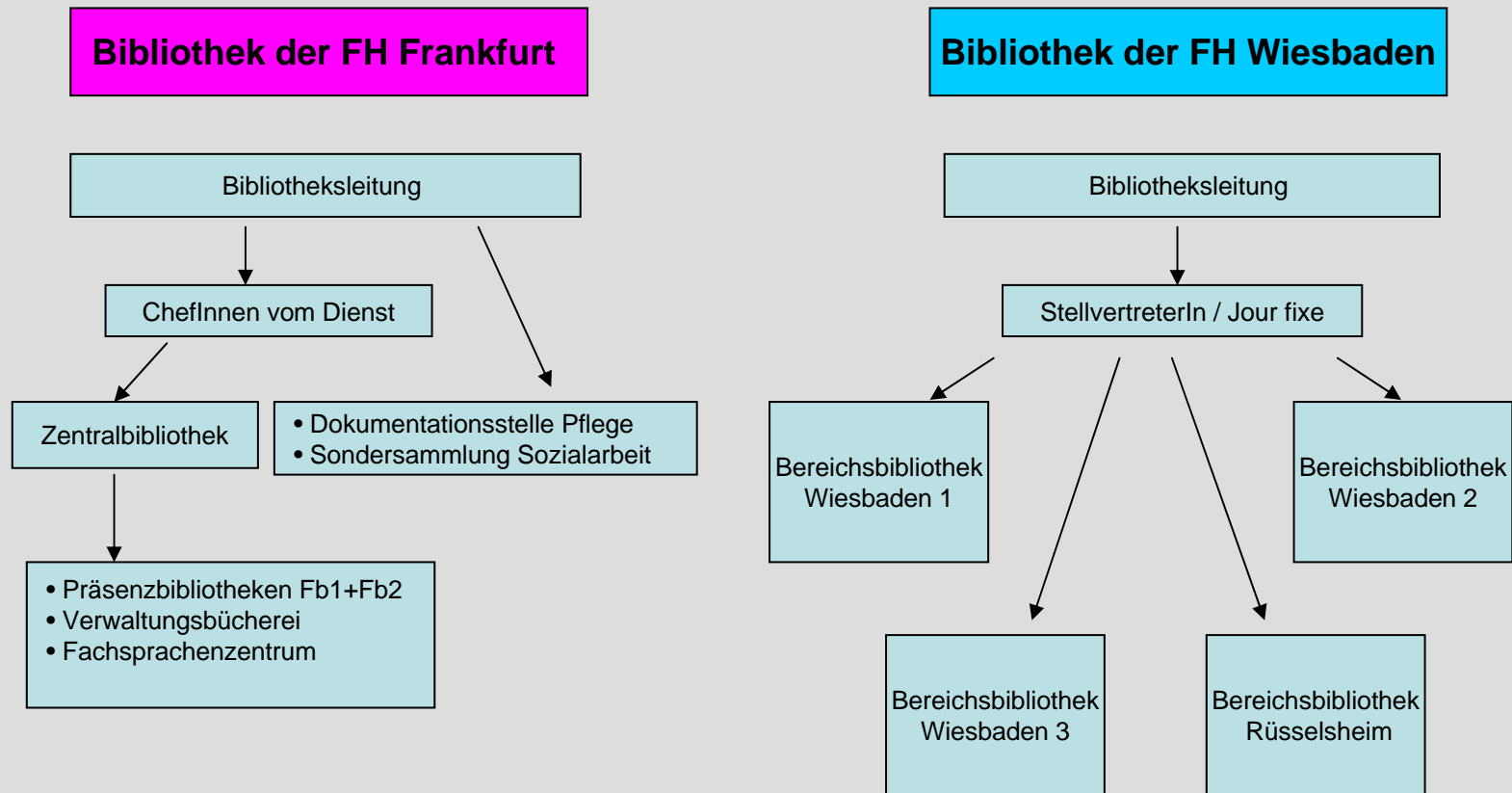
Die nun vergleichbaren Organigramme wurden mit dem Ziel einer Schnell-Übersicht über alle FH-Einrichtungen grafisch weiter minimiert

Vergleiche Beispiel nächste Folie

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.5.1. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Exemplarischer Einblick in Organigrammvergleich



„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.6. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte : // Strategie und Perspektiven

> Gesamtstellungnahme „Strategie und Perspektiven“ - Methodisches

- Vorgaben der HIS für Ist- + Soll

> „ Strategie und Perspektiven“ Strukturierung

- Leitbild, Ziele, Charakterisierung nach innen und außen
- Ressourcenperspektive, qualitativ und quantitativ
- Mitarbeiterperspektive (z.B. Qualifizierung Teamstrukturen, Alter, Anreize...)
- Innovations- und Lernperspektive
- Prozessperspektive (siehe Service-Portfolio)
- Entwicklungspotentiale (z.B. was wäre überhaupt und bei Fusion denkbar)
 - IT; - Bauliches (> separate Flächen-Untersuchung der HIS-GmbH)
- Bewährtes und Unverzichtbares / Erfolgsfaktoren
- Fazit beider Bibliotheken: Stark prägende Unterschiede in den Organisationskulturen wirken sich in nahezu jedem Detail aus

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

7.7. AG Bibliothek. Welche Aufgaben sie hatte

// Empfehlung für den Fall einer Fusion

analog Eppenhain-Schlusspräsentation der AG Bibliothek im Mai 2007

• **Hochschul-Wissensmanagement-Konzepte**

unter Beteiligung der Bibliothek realisieren

• **„Wissensmanagement-Center“**

unter Beteiligung der Bibliothek und anderer Einrichtungen der Hochschule errichten

• **Eigenes Bibliotheks-DV-Team in Kooperation**

mit der IT-Abteilung der Hochschule sowie weiterer Bibliotheks- und Hochschul-IT-Dienstleister etablieren



„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

8- Welches Ergebniss der Findungsprozess insgesamt brachte

- Die Voten der Senate zur Fusion lauteten:

In Wiesbaden: JA

In Frankfurt: NEIN

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

9. Welche Einschätzungen aus dem Findungsprozess gezogen werden könnten -1-

- **Aufbruchstimmungen** neben
- **Befürchtungen** (Identitätsverlust):

„... Der Osten verliert sein Östliches, der Westen sein Westliches:
beide ihr Köstliches!“ (Gerhard Hauptmann)

- **Vorher Wettbewerb, nachher Kooperation:**

Wie ist der Weg dorthin?

> Vorschläge bei Kathleen Battke in: **Hochschulfusionen in
Deutschland: Gemeinsam stark?!**, Bielefeld 2006)

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

9. Welche Einschätzungen aus dem Findungsprozess gezogen werden könnten -2-

- **Heterogenität der Interessen:**

Situationen und Befindlichkeiten vieler **Menschen** und Vertreter von Teileinrichtungen mit heterogenen Interessenslagen müssen bei Fusionsprozessen mitgedacht werden.

- **Führungsspitzen:**

Respekt gegenüber Präsidien und HMWK, das Risiko einzugehen, einen offenen Prozess zuzulassen

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

10. Welche Rolle unterschiedliche Organisationskulturen spielen

- **Organisationskulturen**

- > Erarbeitung durch freiwillige „AG Kulturen“.

- **Ähnlichkeiten der Unternehmenskulturen?**

- > unterschiedlicher als die Annahmen darüber.

- **Entscheidungskulturen und –strukturen**

- 2 Jahrzehnte +

- in Wiesbaden ein Präsident,

- in Ffm mehrere Präsidenten.

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

11. Was geblieben ist:

✓ **Analyse der eigenen Hochschule**

Erfahrungen und Dokumente > Qualitätsmanagement

✓ **Arbeitskontakte**

dienstliche, institutionelle, kollegiale, auch freundschaftliche Beziehungen mit der anderen Hochschule verstärkt (teilweise auch zögerlicher)

> Beispiel: Weiterbildung

• ✓ **Verschiedenartigkeit von Organisationskulturen**

Erfahrungen über die Bedeutung

> im Binnenalltag der eigenen Hochschule umsetzen

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

12. Was jetzt geschieht

z. B.

- „Unternehmenskultur“ und „Resonanzboden“ (freiwillige AG's)
 - vorsichtige Sondierungen:
 - wie Synergien des Prozesses nachträglich nutzen?

- Fachbereiche/Studiengänge
 - wie bilateral kooperieren? (HHG ermöglicht dies) .

- **13. Persönliches Fazit für Fusionsituationen**
- **Besetzungsstruktur von Vorbereitungsgruppen**
 - Eher Interdisziplinär und abteilungsübergreifend
- **Organisationskultur**
 - Unterschiedlichkeiten frühzeitig herausarbeiten und stärker berücksichtigen
- **Prozesse mehr empathisch-motiviert angehen - als zu stark kopfgesteuert**

„Phantasie ist wichtiger als Wissen“
(Albert Einstein)
- **Einmischen**
 - In anderen Gruppen als der „eigenen“ mitarbeiten (> „Wo spielt die Musik?“)
- **Gemeinsames Projekt**
 - Gezielte Vorhaben schon in der Analysephase gemeinsam realisieren

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

„Wie aber lernt der Mensch Veränderung? Üben, üben, üben“

(Wirtschaftsmagazin Brand eins, Mai 2005)

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“

14. Die Sicht derjenigen, die zum Zeitpunkt des Fusionsprozesses
Präsidenten der beiden Hochschulen waren - ein Postskriptum
am 24.2. 2010 –

Prof. Dr. h.c. mult. Clemens Klockner, Präsident der
Fachhochschule Wiesbaden und

Prof. Dr. Wolf Rieck, Präsident der Fachhochschule
Frankfurt:

**Das (gescheiterte) Fusionsprojekt
Fachhochschule Frankfurt am Main –
Fachhochschule Wiesbaden.**

http://www.hrk.de/de/download/dateien/Beitr3-2009_BadWiessee.pdf

HRK. Quo Vadis Fachhochschule? Dokumentation der 38. Jahrestagung
des Bad Wiesseer Kreises vom 01. Mai – 04. Mai 2008. Beiträge zur
Hochschulpolitik 3/2009. Bonn, Mai 2009. 105 S. ISBN 978-3-938738-72-6.
Siehe dort S. 91-101. Zuletzt abgefragt am 24.2.2010.

„Strategische Kooperation FH Ffm / FH Wiesbaden“



FH Wiesbaden:

- 8000 Studierende
- 6 Fachbereiche mit über 40 Studiengängen

FH Frankfurt:

- 9000 Studierende
- 4 Fachbereiche mit über 30 Studiengängen