

> ⁰³ — Prozessuntersuchungen

in der Medienabteilung: Was viele Ressourcen bindet, muss kritisch überprüft werden!

Imma Hendrix

Unsere Absicht war ...

... alle Prozesse rund um die Medienbearbeitung kritisch zu durchleuchten. Hinter den Kulissen des *Grimm-Zentrums*, unsichtbar für die Nutzerinnen und Nutzer in Büros des 8. und 9. OG untergebracht, sind etwa 60 **Personen** damit beschäftigt, Bücher auszuwählen, zu erwerben und zu katalogisieren, Zeitschriftenabonnements und Lizenzen zu betreuen, mit Lieferanten zu verhandeln, die Wünsche der Universitätsinstitute zu erfragen und Neuzugänge unter sachlichen Aspekten zu erschließen. Diese Aufgaben sind im Wesentlichen 6 Teams zugeordnet: 4 Teams verantworten die Bearbeitung der Monographien verschiedener Fachgebiete, das Einbandteam beauftragt Buchbinderleistungen und das Periodikateam kümmert sich um alles Fortlaufende. Dazu kommen die Fachreferentinnen und Fachreferenten, die in enger Zusammenarbeit mit den Instituten über Neuerwerbungen entscheiden, diese sachlich erschließen und durch Führungen und Schulungen Studierende für die Arbeit in der UB fit machen.

Trotz guter Organisation und präzise dokumentierter Arbeitsabläufe, auf die alle Beschäftigten über das Intranet zugreifen können, kann bei komplexen Prozessen stets ein Verbesserungspotenzial ausgeschöpft werden – davon war jedenfalls das dreiköpfige Team, das die Prozessuntersuchung geplant und durchgeführt hat, überzeugt. Unser Ziel war es, Störungen im Sinne von „Nadelöhren“, Kommunikationsdefiziten oder verbesserungsfähigen Regelungen aufzustoßern und auf der anderen Seite „beste Lösungen“ zu finden, die im Idealfall für die Übertragung auf andere Teams taugten. Durch die Beseitigung solcher Störungen erhofften wir uns die Identifizierung

von Ressourcen und Synergien, die Optimierung der Arbeitsabläufe, die Verbesserung der Kundenzufriedenheit und damit schließlich die Verbesserung der Unternehmenskultur und Verringerung des Leistungsdrucks.

Die Durchführung des Projekts ...

... fand in mehreren Phasen statt. Zunächst wurde der Personalrat informiert und den Beschäftigten auf einer Abteilungsrunde die Zielsetzung des Vorhabens und die geplanten Schritte erläutert. Anhand eines vorab veröffentlichten Gesprächsleitfadens wurden im Verlauf von fünf Monaten 16 Beschäftigte aus allen Bereichen der Abteilung interviewt. Es fanden außerdem Hospitationen in allen Teams statt, bei denen zwei Beschäftigte nacheinander ihre Routinetätigkeiten erläuterten. Dabei wurde auf ein ausgewogenes Verhältnis der drei Laufbahngruppen geachtet. Zum Inhalt der Interviews gehörten die Arbeitsorganisation (Abläufe im Team, Vertretungsregelungen, Routine/Sonderaufgaben), die Frage der Kooperation im Team sowie mit anderen Beschäftigten/Bereichen der UB und schließlich die zu untersuchenden Prozesse, der sogen. **Geschäftsgang**, d.h. die Routineabläufe, festgestellter Veränderungsbedarf, Hinweise zur Arbeitsqualität und Nutzerorientierung. In allen Phasen des Projekts handelte es sich um eine rein qualitative Untersuchung, die nur insofern quantitative Aspekte enthielt, als die Behebung von Störungen i.d.R. mit einer Erhöhung der Arbeitsleistung einhergeht.

Inhaltsverzeichnis

01 Editorial

02 UB in Zahlen

03 2014 im Fokus

→ E-Tutorial

→ Verhandlungsmarathon

→ Future Publications

→ Apps, Tools & Co.

→ Prozessuntersuchung

→ Dokumentation

04 Altes Neues

05 Zurückgeblättert

06 Publikationen

07 Organigramm

08 Impressum





Die Ergebnisse der Prozessuntersuchung ...

... waren mit etwa 70 Sachverhalten, denen nachgegangen wurde, vielfältig, und die Auswertung erwies sich als die langwierigste Phase des Projekts. Um es vorwegzunehmen: Wir stießen nicht auf Katastrophen oder ungeahnte schwarze Löcher. Die Geschäftsgänge erwiesen sich als geklärt; die Prozesse funktionierten gut. Die Buchdurchlaufzeiten wurden übereinstimmend als „häufig unter zwei Wochen“ beziffert, was für eine große Bibliothek eine ausgesprochen erfreuliche Aussage ist. Neben vielen Details der täglichen Routine (z. Bsp. Funktion von Laufzetteln, Sinnhaftigkeit eines Dublettenlagers, Abläufe im IT-System *Aleph*, Umfang der Schlusskontrolle), die geklärt werden konnten, war für uns vor allem die Erkenntnis bedeutsam, dass der Austausch über tägliche Routinen selbst in einer Abteilung, in der auf gezielte Kommunikation großer Wert gelegt wird, von immenser Bedeutung ist. Viele Aspekte der Untersuchung wurden daher in die Teams gegeben, damit sie dort gemeinsam erörtert, diskutiert und geklärt werden. Ein weiteres wichtiges Ergebnis war die Identifizierung von Fortbildungsbedarfen und Verbesserungsmöglichkeiten in der Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen sowie in der Arbeitsplatzausstattung.

Abschließend ...

... stellte sich die Frage nach dem Verhältnis von Aufwand und Nutzen. Die Führungskräfte waren mit den Ergebnissen zufrieden und konnten konstatieren, dass die Ausbeute natürlich besser, wenn das Vorgefundene schlechter gewesen wäre. Da aufwändige Untersuchungen dieser Art höchstens in Mehrjahresrhythmen durchgeführt werden können, war es uns vor allem ein Anliegen, das Ziel kontinuierlicher Verbesserung in die Abteilungskommunikation zu integrieren, um die Nachhaltigkeit des Vorhabens zu sichern. Dies geschieht über Teamrunden, die regelmäßig einberufene Teamleiterinnen-Runde sowie über die jährlichen Mitarbeiter-Vorgesetzten-



Medienregal im Grimm-Zentrum.

Gespräche, die um eine entsprechende Facette ergänzt wurden. Eine weitere gute und wichtige Erfahrung brachte die Prozessuntersuchung mit sich: Die durchführenden Führungskräfte fanden ideale Rahmenbedingungen vor: Die Interviews und Hospitationen fanden in ausschließlich offener und konstruktiver Atmosphäre statt, waren von den Beschäftigten sehr gut vorbereitet worden und es gab an keiner Stelle nennenswerte Vorbehalte gegen das Vorgehen, geschweige denn ablehnendes Verhalten. Insofern zeichnete sich das Projekt durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit sehr vieler und unterschiedlicher Beteiligter aus. Sowohl den Untersuchenden als auch den Untersuchten gilt große Anerkennung und mein herzlichster Dank. ■