

Studienreise des Teams Wandel@FU-Bib der Freien Universität Berlin in die Niederlande: Utrecht, Rotterdam, Leiden

Von: *Andreas Brandtner, Martin Lee, Christina Riesenweber und Andrea Tatai, Universitätsbibliothek, Freie Universität Berlin*

Für das Bibliothekssystem der Freien Universität Berlin (FU) haben wir im Mai 2019 das Change-Projekt Wandel@FU-Bib gestartet. Zum Beginn des Veränderungs-Projekts wollten wir durch eine Studienreise mehr über die laufenden Entwicklungen von herausragenden wissenschaftlichen Bibliotheken in den Niederlanden lernen. Die Reise wurde von BI International finanziell unterstützt.

Dieser Reisebericht kann gerne als Einladung verstanden werden, mit uns das Gespräch und den Austausch zu den Themen Organisationsentwicklung und Change-Prozesse in wissenschaftlichen Bibliotheken aufzunehmen.

Universitätsbibliothek Utrecht

Die Utrechter UB-Direktorin Anja Smit erläuterte in unserem Auftaktgespräch das *Mission Statement* der Bibliothek: „Wir leisten einen Beitrag zu beständiger Verbesserung des akademischen Kommunikationszyklus“.

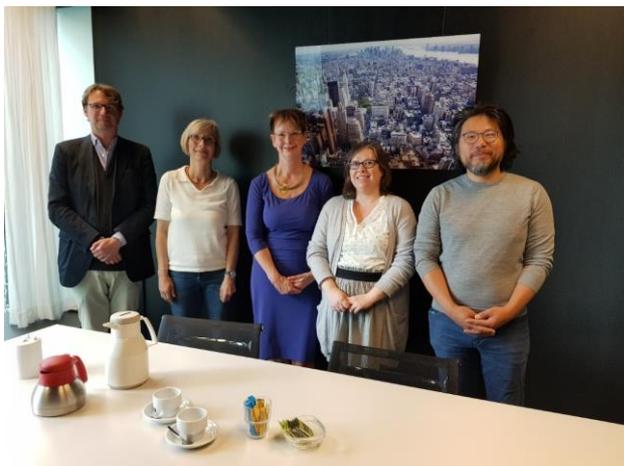


Abbildung 1: *Andreas Brandtner, Andrea Tatai, Anja Smit, Christina Riesenweber und Martin Lee in Utrecht*

Um den **Veränderungsprozess** zu starten, wurde etwa ein Drittel der Belegschaft in eine Evaluation des Ist-Zustandes eingebunden. Mit Hilfe von Szenario-Workshops wurden

relevante zukünftige Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Bibliotheksarbeit diskutiert. Aus diesen Aktivitäten ergaben sich drei Hauptthemen: 1) Open Science, 2) Bestände und 3) Bibliothek als Ort. Daran ist nun auch die Organisation mit den Abteilungen „Academic Services“, „Collections“ und „Public Services“ ausgerichtet.

Frank van der Heijden, verantwortlich für die Umstrukturierung der **IT-Abteilung**, betreibt für die UB Utrecht konsequent das Outsourcing möglichst vieler IT-Infrastrukturen, Anwendungen und der technischen Systemadministration. Dadurch werden Personalressourcen für Innovation und Entwicklung frei. Wichtig ist hierbei der strategische Gedanke, IT in alle Abteilungen zu bringen.

Einen tieferen Einblick in das Thema **Open Science** an der UB Utrecht lieferte uns Bianca Kramer (Information / Collection Specialist). Sie war maßgeblich an der Erstellung des aktuellen Open-Science-Programms für 2019–2021 beteiligt. Die Themen Open Access und Open Science werden in Utrecht nicht als zusätzliche Aufgaben der Bibliothek verstanden, sondern als integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Kommunikation, für deren Erfolg die Bibliothek mit verantwortlich ist.

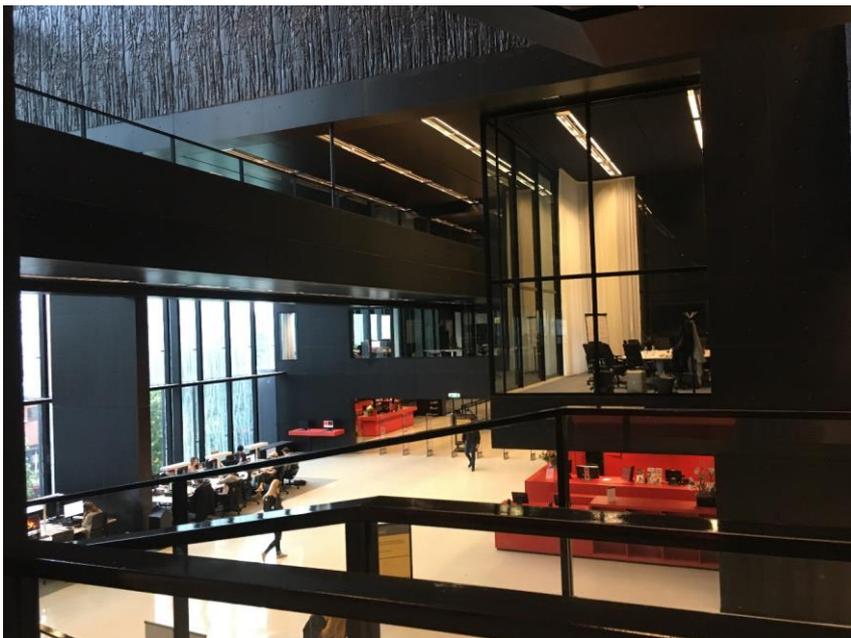


Abbildung 2: Einblick in den Utrechter Bibliotheksneubau – oben rechts der Sitzungsraum für den Tag.

Im Laufe des Tages hatten wir außerdem Gelegenheit zum Austausch mit Kees Zandbergen (Department Manager Metadata & Acquisitions, Collection Services Division), Diederik Gussekloo (Interim Division Manager Public Services), Marjolijn Witkamp-van de Loo (Department Manager Collection Services, formerly Public Services), Marianne Renkema

(Department Head within Academic Services Division) sowie weiteren Kollegen zur Besichtigung des imposanten Bibliotheksneubaus auf dem Utrechter Campus.

Erasmus Universiteitsbibliothek Rotterdam

Rotterdam ist die jüngste der von uns besuchten Universitäten (sie wurde 1913 zunächst als private Handelsschule gegründet) und bietet ein kleineres Fächerspektrum an als die Volluniversitäten in Utrecht und Leiden. Dort begrüßte uns der Bibliotheksdirektor Matthijs van Otegem (University Librarian) zusammen mit seinen Kolleg*innen aus dem Leitungsteam, Ineke van der Kramer (Head Library Learning Center), Eugénie van den Hoven (Head Academic Services) und Roman Koot (Head Librarian Rotterdamsch Leeskabinet). Im Laufe des Tages hatten wir außerdem Gelegenheit, mit Gert Goris (Programme Manager Research Impact) und Wouter Kleijheeg (Project Manager Education Services) zu sprechen.

Ähnlich wie in Utrecht nimmt auch in Rotterdam das Thema **Open Science** im Veränderungsprozess eine wichtige Rolle ein. Matthijs van Otegem betonte die Unterschiede zwischen einer nur auf Open Access fokussierten Bibliothek um Gegensatz zum übergeordneten Konzept von Open Science, welches die Veränderung von Kultur und Gemeinschaft zentral stellt, nicht nur Publikationsoutput. Darauf basierend machte er auf die Bedeutung von Reputation und Vertrauen aufmerksam.



Abbildung 3: Die Universitätsbibliothek Rotterdam

Nach einem umfassenden Umbau hat sich die UB sehr verändert: Für die Nutzer*innen dominieren offene Räume und eine Kultur des Teilens von Arbeitsplätzen und Räumen. Die größte Veränderung ergab sich für die Bibliotheksbeschäftigten durch die Einführung des **Flex-Work-Prinzips**: Es existieren keine dauerhaft zugeordnete Büros mehr, jede Person wählt ihren Arbeitsplatz jeden Tag neu aus. Auch Arbeiten außerhalb der Bibliothek, zum Beispiel zu Hause oder in einem anderen Universitätsgebäude, ist ohne weiteres möglich. Die Auswirkungen der Flex Work zeigen sich vor allem in der Zusammenarbeit der

Mitarbeitenden. Eugénie van den Hoven berichtete, dass sich insbesondere die Kommunikation zwischen den Abteilungen sehr verbessert hat und die gesamte Bibliothek eine gemeinsame Identität entwickelt.

Im Gegensatz zu dem Veränderungsprozess in Utrecht steht in Rotterdam der Wandel der **Kommunikations- und Führungskultur** zeitlich vor der Umstrukturierung der Abteilungen. Der Fokus von Matthijs von Otegem und seinem Führungsteam liegt zunächst auf der Etablierung einer gemeinsamen Mission und dazugehörigen Werten und Formen der Zusammenarbeit.

Universitaire Bibliotheken Leiden

Auf der letzten Station unserer Reise besuchten wir in Leiden die älteste und größte Universitätsbibliothek der Niederlande (gegründet 1575). Neben Kurt de Belder (University Librarian & Director of Leiden University Libraries), sprachen wir mit Bas Vat (Manager Library Process Support Division), Marco de Niet (Manager Research & Education Services Division) und Laurents Sesink (Head Centre for Digital Scholarship).



Abbildung 4: Ein Teil der Berliner Reisegruppe mit Kurt de Belder im Freihandmagazin in Leiden.

In Leiden wurde konsequent der Weg von einem zweischichtigen System mit zehn voneinander getrennten Bibliothekseinheiten zu einem **einschichtigen System** betrieben. Auch wenn weiterhin Wachstum durch die Integration anderer Bibliotheken geschieht, bleibt die Einschichtigkeit und die Zentralisierung gemeinsam genutzter Funktionen das wichtigste Organisationsprinzip.

Andres als in Utrecht und Rotterdam ist in Leiden die **Sammlung** ein zentraler Faktor im Auf- und Ausbau der Bibliotheken. Digitale und gedruckte Bestände, insbesondere aus dem Nahen Osten und Asien, und deren Erhaltung und systematischer Aufbau, bestimmen die

Arbeitsweisen und das Selbstverständnis der Häuser.



Abbildung 5: Magazinmöbel in Leiden

Die Organisationsentwicklung erfolgt in Leiden mithilfe von **strategischen Plänen** für einen Zeitraum von jeweils fünf Jahren. Während der erste dieser Pläne noch weitgehend von Kurt de Belder alleine erarbeitet wurde, entstanden die nachfolgenden Strategien unter zunehmend breiter Beteiligung der weiteren Führungskräfte und Mitarbeiter*innen der Bibliotheken. Kurt de Belder betonte, dass bei diesem Vorgehen bereits der Prozess der Strategie-Entwicklung die Organisation nachhaltig verändert – nicht erst die Umsetzung der Strategie.

In Leiden entschied man sich für eine radikale Neuausrichtung der **Personalstruktur**: Die lokalen Mitarbeiter*innen wurden zu Prozessmanager*innen und sind verantwortlich für ein funktionales Aufgabengebiet wie z.B. Logistik, Lehren oder Bibliothek als Ort. Das Direktorium besteht aus dem Direktor und zwei Bereichsleitungen („Research & Education Services“ und „Library Process Support“), welchen jeweils sechs bzw. vier Abteilungen zugeordnet sind. Die jetzige Struktur ist das Ergebnis mehrfacher Anpassungen an aktuelle Bedarfe. Auch die Rolle der Fachreferate wurde komplett geändert: Statt Bestandsorientierung stehen das Konzept der „faculty liaison“ und Innovation im Mittelpunkt.

Rückblick

Die Entwicklungen der akademischen Welt in Richtung Open Science bestimmen in Utrecht, Rotterdam und in Leiden die Gesamtausrichtung der Organisation. Auch wenn die Bestände teilweise eine wichtige Rolle spielen, liegt der Fokus der Organisationsentwicklung auf den Wissens- und Informationssuchenden, welche die Bibliotheken nutzen. Als strukturelle Gemeinsamkeit zeigte sich, dass die Themen „Education Support“ und „Research Support“ als neue Hauptabteilungen die alten Strukturen abgelöst haben. Die jeweiligen IT-Abteilungen haben sich entweder stark verändert oder wurden in andere Strukturen überführt.

Auch wenn wir von einigen strukturellen Änderungen bereits im Voraus wussten und einzelne Akteur*innen bereits kennen gelernt hatten, öffnete das intensive Gespräch und die Begegnung vor Ort eine neue Perspektive im Verständnis der Arbeit der besuchten Bibliotheken. Auch das Format der ganztägigen, offen strukturierten Treffen war hervorragend geeignet, um weit mehr als nur einen oberflächlichen Eindruck von den Zielen und Errungenschaften der Kolleg*innen zu gewinnen.

Wir planen an der Freien Universität Berlin zum Abschluss unseres Change-Projekts Ende 2020 eine internationale Konferenz, auf der wir über Organisationsentwicklung sprechen möchten und unsere Erfahrungen mit einer breiteren Fachöffentlichkeit teilen werden. Selbstverständlich werden wir auch die Kollegen und Kolleginnen aus den Niederlanden einladen, um die Gespräche dieses Sommers fortzusetzen.

Fotos: Christina Riesenweber – Creative Commons CC-BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Text: Andreas Brandtner, Martin Lee, Christina Riesenweber, Andrea Tatai – Creative Commons CC-BY 4.0 <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Kontakt: Martin Lee: m.lee@fu-berlin.de