

Die lernende Organisation – Entwicklung der Organisationskultur an der Universitätsbibliothek in Trondheim

**Deutscher Bibliothekartag
Mannheim, 3. Juni 2008**

**Almuth Gastinger
Janne Beate Gjengaar
UBiT**

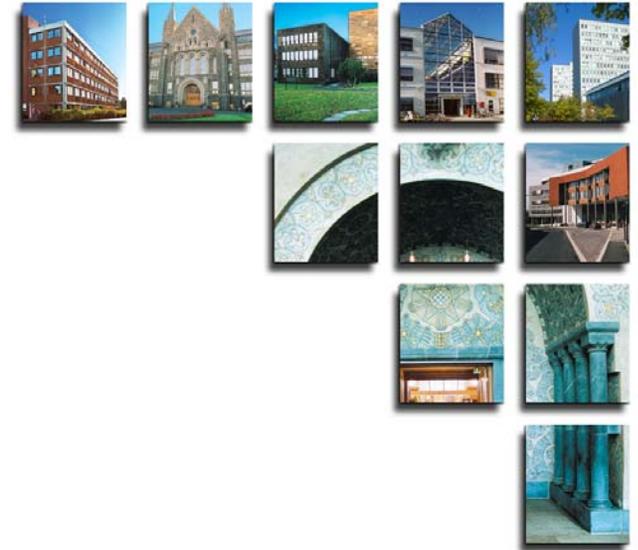
Gliederung

- **Norwegens Technisch-Naturwissenschaftliche Universität (NTNU)**
- **Universitätsbibliothek in Trondheim (UBiT)**
- **Die lernende Organisation (DLO)**
- **UBiTs Organisationsentwicklung**
- **Zusammenfassung und Ausblick**



NTNU

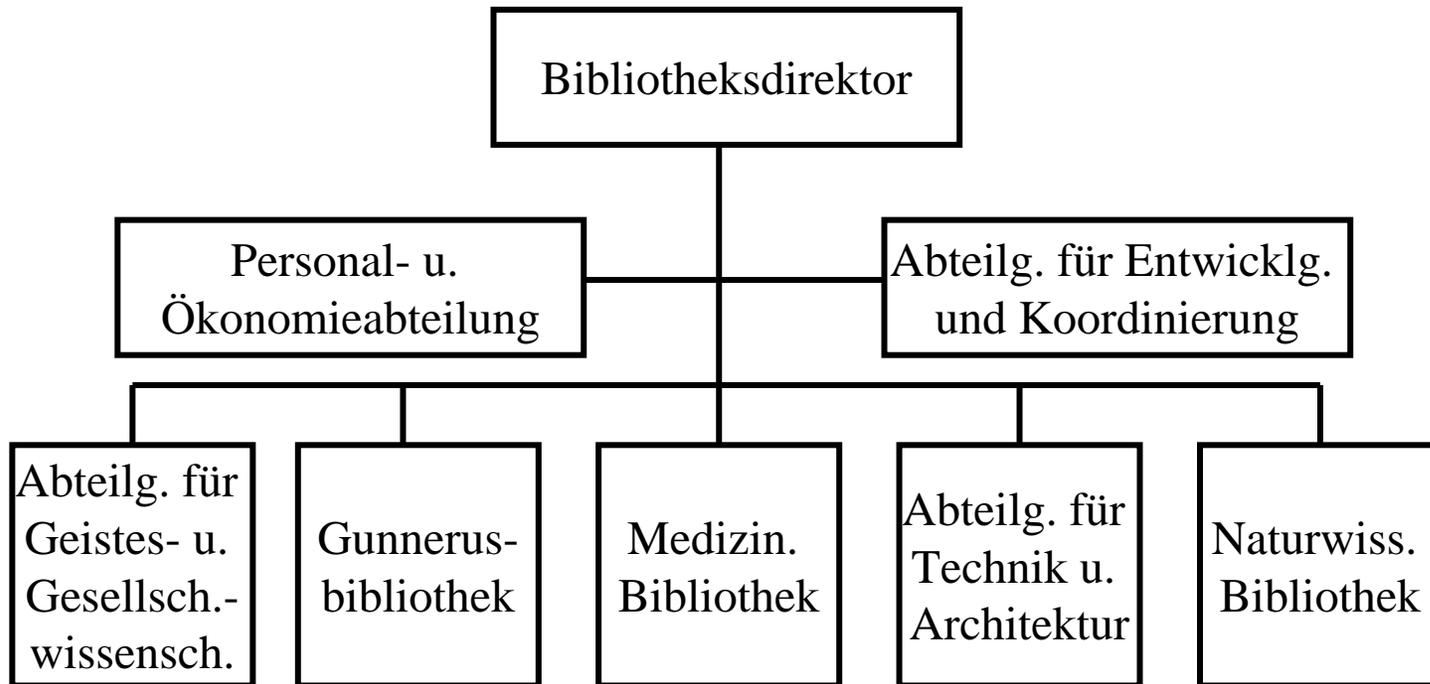
- **1996 gegründet**
- **Ingenieur- und Naturwissenschaften, Medizin, Architektur, Geistes- und Gesellschaftswissenschaften, Musik, Kunst, Lehrerausbildung**
- **7 Fakultäten mit 53 Instituten**
- **20 000 Studenten, 4200 Angestellte**
- **3 300 Studienabschlüsse pro Jahr**
(1 100 Bachelor, 2 200 Master)
- **250 Promotionen pro Jahr**
- **Etat von ca. 525 Mill. Euro**



UBiT (1)

- **1768 Gründung als Bibliothek für die Königliche Norwegische Wissenschaftsgesellschaft**
- **1996 Zusammenschluss mehrerer Bibliotheken zur Universitätsbibliothek in Trondheim**
- **Hauptziel: Angebot von qualitativ hochwertigen Dienstleistungen für Studenten und Mitarbeiter der NTNU sowie andere Nutzer**
- **Schwerpunkte (2006-2008): Bibliothek als Ort des Lernens (Lernarena), Nutzerkontakt, Elektronisches Publizieren und Vermitteln, Serviceorientierte Organisation mit guter Ressourcenverwaltung**

UBiT (2)



UBiT in Zahlen (2007)

- **7 Abteilungen, 11 Standorte**
- **136 Mitarbeiter, Etat ca. 17 Mill. € (5,2 Mill. Literatur)**
- **2,83 Mill. Medien Gesamtbestand**
(Erwerbung: 37 387, davon 22 014 Bücher)
- **166 Datenbanken**
- **4 860 print-Zeitschriften und 11 800 online-Zeitschriften**
(2 700 Abbestellungen)
- **46 300 e-books**
- **32 300 Karten**
- **94 000 Fotografien + 267 000 Negative**
- **31 100 Notenhefte und 18 200 Manuskripte**

Die lernende Organisation

Definition:

“Learning organisations are organisations where people continually expand their capacity to create the results they truly desire, where new and expansive patterns of thinking are nurtured, where collective aspiration is set free, and where people are continually learning to see the whole together.”

(Peter Senge: The Fifth Discipline: The Art and Practice of The Learning Organization. 1990)

5 Disziplinen: Individuelle Fähigkeiten (Reife), Mentale Modelle, Gemeinsame Visionen, Lernen im Team, Denken in Systemen

UBiTs Organisationsentwicklung

- **Ziel**
- **Maßnahmen**
- **UBiTs Grundwerte**
- **UBiTs Prinzipien für das Verhalten von Mitarbeitern und Leitungspersonal**
- **Seminare**
- **Weiterbildung und Reisen**
- **„Kulturbygging“**
- **Befragungen zum Arbeitsklima und zur Mitarbeiterzufriedenheit**
- **Informationspolitik**

Ziel und Maßnahmen

Ziel:

Entwickle UBiT zu einer lernenden Organisation

Maßnahmen:

Weiterbildung des Leitungspersonals, Internseminare für alle, Mitarbeiterbefragungen, jährliche Mitarbeitergespräche, Unterstützung von Studienreisen und Praktika an anderen Bibliotheken sowie Kompetenzentwicklungsvorhaben, gute Informationspolitik, Forum für Wissensvermittlung und Erfahrungsaustausch („Kulturbygging“)

UBiTs Grundwerte

- **Nutzer im Mittelpunkt**
- **Verantwortung und Mitbestimmung**
- **Umsicht und Großzügigkeit**
- **Lernen und Weiterentwickeln**
- **Initiative und Kreativität**

UBiTs Prinzipien

Prinzipien für Verhalten von Mitarbeitern:

- **Eigenverantwortliches Lernen**
- **Zusammenarbeit**
- **Offenheit, Vertrauen, Respekt**
- **Engagement und Feedback**

Prinzipien für Verhalten des Leitungspersonals:

- **Richtung und Rahmenbedingungen**
- **Delegieren, Beschließen und Durchführen**
- **Motivieren und Inspirieren**
- **Arbeitsumfeld für Lernen und Weiterentwicklung**

Veranstaltungen

- **Seminare für Leitungspersonal (Themen: Management von Veränderungsprozessen, Arbeit im Team, Professionell Kommunikation, Konflikt-handhabung, Coaching, UBiTs Grundwerte und Prinzipien u.a.)**
- **2 Tage Herbstseminar für alle Mitarbeiter seit 2002 (Themen: Qualitätsarbeit, Personalmobilität, Übergang zu online Diensten, Marketing, Arbeitsklima, UBiTs Ziele und Strategien, DLO u.a.)**
- **Sommertour/Sommerabschluss**
- **Weiterbildung und Reisen – Schwerpunktbereich (2% des Gesamtbudgets – ca. 340.000 €)**
- **”Kulturbygging” – Forum für Erfahrungsaustausch und Wissensvermittlung – ca. 5 pro Jahr**

Mitarbeiterbefragungen und Informationspolitik

- **2002 und 2003 interne Umfragen (UBiT) – Ergebnis: unzufrieden mit Leitungsstil**
- **2007 Umfrage (NTNU) – Ergebnis für UBiT: unzufrieden mit Kompetenzentwicklungsplan und Kompetenzausnutzung (fehlende Systematik), Feedback, Anerkennung und Motivation, Durchführung von Beschlüssen sowie Informationspolitik – unterschiedliche Sicht von Mitarbeitern und Leitung**
- **Konkrete Verbesserungsvorschläge in Abteilungen/Bibliotheken erarbeitet – Warten auf Leitungsbeschluss**
- **Informationspolitik (intern): wöchentlich „Neues von“, Zugang zu Tagesordnungen und Sitzungsprotokollen, interne News auf „Innsida“**

Zusammenfassung und Ausblick

- **Theorie und Praxis (Wort und Tat) verschieden; Beginn eines langwierigen Prozesses**
- **Fehlende gemeinsame Visionen, kein Systemdenken**
- **Funktioniert in einigen Abteilungen, aber nicht in gesamter Bibliothek**
- **Funktioniert relativ gut zwischen Mitarbeitern, aber nicht zwischen Leitungsebene und Basis**
- **Arbeiten mit Mechanismen, die Lernprozesse unterstützen: demokratischer u. partizipativer Führungsstil, Belohnung von Engagement, Konfliktlösungsfähigkeit, klare Visionen, wechselseitiges Vertrauen, gut funktionierende Informationssysteme**
- **Neuer Bibliotheksdirektor, neue Organisationsstruktur**
⇒ **Es bleibt viel zu tun!**













**Vielen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit!**