

Heike HUNNESHAGEN¹ (Bochum)

Räume, Innovationsprozesse & Kommunikation. Die erfolgreiche Einführung von Receptions an der RUB

Zusammenfassung

Die Campussanierung der Ruhr-Universität Bochum wird zum Anlass genommen, die Eingangsbereiche der Gebäude neu zu gestalten, mit einem persönlichen Gesicht zu versehen und gleichzeitig die Attraktivität von Serviceleistungen zu steigern. Am Beispiel einer neu eingeführten „Reception“, die in jedem Gebäude entstehen soll, wird verdeutlicht, wie ein räumlicher Veränderungsprozess initiiert werden kann und welche sozialen Ebenen berücksichtigt werden müssen, damit eine Qualitätsverbesserung erfolgt.

Schlüsselwörter

Reception, Service, Kommunikation, Change Management, Innovation

Areas, innovation processes & communication. The successful introduction of reception areas at the RUB

Abstract

The campus improvement at the Ruhr-Universität Bochum will be the starting point for a new design of the building's entry areas, with the goal of giving them an individual flair while simultaneously increasing the attractiveness of the services offered. Using the example of a newly introduced "reception area", which will be installed in every building, we show how a process of changing rooms and areas can be initiated and which social levels must be considered in order to improve quality.

Keywords

reception, service, communication, change management, innovation

¹ E-Mail: heike.hunneshagen@uv.rub.de

1 Vergangenheit

1.1 Post-Infrastruktur

Die Ruhr-Universität Bochum (RUB) war 1962 die erste Universität, die in der Bundesrepublik neu gegründet wurde. Der Campus besteht aus 14 Universitätsblöcken, jeder rund 115 Meter lang und zum Teil bis zu 15 Stockwerke hoch. Alle 20 Fakultäten sind auf dem Campus untergebracht. Diese Größe und Komplexität birgt enorme Herausforderungen auch für die Logistik von Post und Paketen.

Jedes Gebäude hat die Post- und Paketlieferungen anders organisiert und bietet Dienstleistungen in unterschiedlichem Umfang an. Die Beschäftigten müssen zum Teil in andere Gebäude gehen, um ihre Sendungen zu erhalten, zum Teil werden ihnen diese aber auch bis in ihre Büroräume gebracht. Die Mitarbeiter/innen der Fakultät erhalten ihre Post über verschließbare Postfächer und/oder persönlich von den Postmitarbeiterinnen und Postmitarbeitern, die in direkt daran angeschlossenen Räumen mit den Paketsendungen warten. In der Regel wird die Post aus der Zentrale dreimal täglich in die dezentralen Poststellen geliefert, dann wird sie von den ein bis zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in die entsprechenden Postfächer sortiert. In den Zeiten zwischen den Postlieferungen haben die Beschäftigten wenig zu tun.

1.2 Infrastrukturelles Gebäudemanagement

Das Infrastrukturelle Gebäudemanagement wird bisher über die sogenannten Infopunkte organisiert, von denen fünf über den Campus verteilt sind. Diese sind mit Fachkräften (Hausmeisterinnen und Hausmeistern) besetzt, die einerseits die Öffnungszeiten gewährleisten und andererseits Mängelmeldungen entgegennehmen und für deren Behebung verantwortlich sind. Durch die Öffnungszeiten ist das Personal dort zum Teil eng an den Ort gebunden.

Mittlerweile hat die Ruhr-Universität mehr als 33.000 Studierende und 5.000 Beschäftigte. Das führt zu Platzmangel, so dass zunehmend Räume außerhalb des Campus angemietet werden. Durch diese flächenmäßige Erweiterung müssen nun auch Außenstellen postalisch beliefert werden.

1.3 Eingangsbereich

Betritt man ein (unbekanntes) Gebäude, in diesem Fall die Bauwerke der Ruhr-Universität Bochum, fallen als erstes die Eingänge ins Auge. Bisher verfügen die Gebäude über mehrere Haupt- und Nebeneingänge. In diesen Bereichen gibt es eine Vielzahl von Wegweisern, Postern, Hinweisschildern und „schwarzen“ Brettern mit hochschul(politischen) aber auch kommerziellen Hinweisen. Die Gebäudestruktur ist für „Eingeweihte“ sehr klar und eindeutig, für Gäste jedoch wenig durchsichtig.

2 Gegenwart

2.1 Kooperationen

Die Ruhr-Universität arbeitet seit dem Jahre 2004 intensiv an einem Gesamtkonzept zur Campusmodernisierung. Vor diesem Hintergrund entstand der Plan, Eingänge nicht nur attraktiv und serviceorientiert zu gestalten, sondern gleichzeitig mit der Post- und Paketlogistik sowie dem Infrastrukturellem Gebäudemanagement zu verzahnen.

Mit der Umsetzung wurde der Campus Service beauftragt, der sich im Jahr 2010 unter einer neuen Leitung gut aufgestellt und erfolgreich damit begonnen hatte, Geschäftsprozesse zu optimieren und Serviceleistungen kontinuierlich zu verbessern.

Im Herbst 2010 wurde im neu fertiggestellten Gebäude „ID“ die erste Reception realisiert. Diese ist am Haupteingang positioniert und bildet den zentralen Punkt der Information und Kommunikation zu allen Fragen von (zukünftigen) Studierenden, Beschäftigten und Gästen. Wie es dazu kam und wie die Beteiligten auf diese Umbrüche reagierten, wird nachfolgend geschildert.

2.2 Neubau und Reception

Das Gebäude ID ist durch hohe Fenster, einen großzügigen Eingangsbereich, gerahmte Poster und freundliche Sitzinseln gekennzeichnet. Die Reception fügt sich geschmackvoll in dieses Bild. Das Gebäude wird von den Studierenden außerordentlich pfleglich behandelt, ein Wildwuchs an Informationen von internen und/oder kommerziellen Anbieterinnen und Anbietern ist nicht zu beobachten.

Interessenten wird an der Reception direkt und unbürokratisch geholfen. Besteht das Interesse, Broschüren auszulegen oder Poster aufzuhängen, wird zumeist gefragt, ob diese Möglichkeit besteht.

2.3 Zur Vorgehensweise

Zunächst wurden räumliche Aspekte geplant: Die Reception ist offen gestaltet und es wurde bewusst auf trennende (Glas-)Elemente verzichtet, die eine Barriere zwischen den Kundinnen und Kunden und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbauen. Neben der Einrichtung von Computerarbeitsplätzen, die aufgrund des offenen Zugangs besonders gesichert werden mussten, wurde eine Vitrine installiert, die die Produkte des Unishops präsentiert. Diese Artikel sind direkt vor Ort erhältlich, so dass lange Wege zur Beschaffung von Büro- oder Tagungsmaterialien entfallen. Neben der Reception wurde ein kleiner Postraum für Brief-Sendungen und kleinere Pakete eingerichtet. Ein Stockwerk tiefer befindet sich ein weiterer Lagerraum, der u. a. für sehr große Pakete genutzt wird. Damit die Fakultätsmitglieder die Abholung planen und einen entsprechenden Transport gewährleisten können, werden sie per E-Mail über den Empfang großer oder schwerer Pakete informiert.

Die Reception ist von 8.00 Uhr bis 16.00 Uhr geöffnet und mit zwei studentischen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern besetzt. Bei der Personalauswahl wird besonde-

rer Wert auf einen internationalen Hintergrund, Mehrsprachigkeit und Serviceerfahrung gelegt. Die Vermittlung der Tätigkeiten erfolgt durch „Training on the Job“. Neben einer intensiven Einarbeitungsphase, schriftlichen Schulungsmaterialien und einem „Patensystem“, bei dem schon erfahrenere Mitarbeiter/innen die „Neueinsteiger/innen“ unterstützen, wurden und werden modularisierte Kurzschulungen zu verschiedenen Themen entwickelt, die regelmäßig durchgeführt werden. Durch den Einsatz von studentischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist einerseits die Hemmschwelle für Studierende sehr niedrig, die Reception zu nutzen und die Personen vor Ort anzusprechen, zudem wird der Wirtschaftlichkeit Rechnung getragen. Diese Mitarbeiter/innen vor Ort erhalten dreimal täglich Post- bzw. Paketlieferungen und sind ca. jeweils eine Stunde mit der Verteilung beschäftigt. Bei den acht Stunden Servicezeiten fallen also rund drei Stunden für die Postverteilung an. Da die Mitarbeiter/innen nicht ausschließlich für die Post zuständig sind und nach der Einsortierung auf die nächste Lieferung warten müssen, kann die andere Servicezeit unkompliziert genutzt werden, um Kundinnen und Kunden weiterzuhelfen und Schlüssel, Kreide o. Ä. auszugeben. Da sich der Postraum unmittelbar neben der Reception befindet, sind die Beschäftigten selbst bei der Postverteilung jederzeit ansprechbar und können bei Fragen zur Verfügung stehen. Um das Briefgeheimnis zu gewährleisten, hat jeder Lehrstuhl bzw. jede Einheit zwei Berechtigungskarten für die Postabholung erhalten, die an der Reception vorgezeigt werden. Diese sind, ebenso wie die einzelnen Postfächer, mit einer Nummer versehen, die das schnelle Auffinden der Sendungen sicherstellen.

Vor dem Hintergrund, dass Veränderungen im Zweifel nicht willkommen sind, ging der Einführung der Reception ein intensiver Kommunikationsprozess voraus. Zwar bekunden alle Beteiligten in der Regel durchaus ihre Bereitschaft zur Innovation, häufig erweisen sich diese in der Praxis jedoch als theoretisches Konstrukt. Denn die Veränderung von Prozessen und die damit einhergehende Schaffung neuer Strukturen bedeutet eine beträchtliche Umgestaltung der bisherigen Arbeitsweise, die von vielen als unnötige Störung wahrgenommen wird und Ängste hervorruft. Am einfachsten sind Innovationen durchzusetzen, wenn sich eine Organisation in einer Krise befindet und nachdrücklich auf der Suche nach Lösungen ist (z. B. ein von Insolvenz bedrohtes Unternehmen). Bei der Hochschule könnte das zum Beispiel dann der Fall sein, wenn die Studierendenzahlen massiv sinken würden. Im Gegenteil, steigen diese jedoch und so war kaum damit zu rechnen, dass die beteiligten Akteurinnen und Akteure von vornherein dem Prozess gegenüber aufgeschlossen sind. Um konstruktiv arbeiten zu können, kann eine Opposition durchaus wichtig sein, z. B. um ausufernde Innovationsprozesse zu entlarven oder realistische Ziele zu setzen. Dafür ist jedoch eine offene Opposition unerlässlich, so dass Gegenargumente aufgegriffen und bearbeitet werden können. Tatsächlich gab es dann auch mehr oder weniger offenen Widerstand.

Die Prozesswiderstände waren wie bei jeder Veränderung personalisiert, d. h. an Menschen gebunden, die den Veränderungen aus unterschiedlichen Gründen nicht zustimmten. Um diese Widerstände zu überwinden, war der Dialog mit den beteiligten Personen notwendig. Als Hauptakteurinnen und Hauptakteure wurden folgende Personenkreise ausgemacht:

Die zentrale Poststelle, die bisher für die Anlieferung an und die Verteilung in den Gebäuden zuständig war.

Die Mitarbeiter/innen der Fakultät, die gewohnt waren, die Post bis in ihre Büros gebracht zu bekommen. Im Zuge der Campussanierung soll ein einheitlicher Standard geschaffen werden, der vorsieht, dass die Post innerhalb der Gebäude von den Receptions organisiert und von den Beschäftigten dort abgeholt wird. Sollte die Fakultät einen direkten Lieferservice wünschen, könnte dieser gegen Kostenübernahme gewährleistet werden.

Das infrastrukturelle Gebäudemanagement, das bisher direkt und unmittelbar zuständig für Mängel war. Diese Mängel werden nun von den Fakultätsmitarbeiterinnen und Fakultätsmitarbeitern an der Reception gemeldet, die diese Meldung wiederum an das infrastrukturelle Gebäudemanagement weiterleitet. Von den Beschäftigten in den Gebäuden wird dies als Vereinfachung empfunden, da sie nicht erst in Erfahrung bringen müssen, wer genau auf dem Campus für ihr Anliegen zuständig ist.

Die Vermutung lag nahe, dass die einzelnen Gruppen unterschiedliche Befürchtungen hatten, die von der Beschneidung von Kompetenzen bis zur Sorge um den eigenen Arbeitsplatz reichten.

Die Identifizierung möglicher Widerstände erleichterte den Innovationsprozess. Insbesondere die Ängste auszumachen war wichtig, um die Widerstände zu verstehen und letztlich abzubauen. Dazu wurden im Vorfeld von der Abteilungsleiterin des Campus Service viele Gespräche jeweils mit einzelnen Beteiligten (Leitungen, Stellvertreter, Mitarbeiter/innen) geführt. Herausfordernd wurde die Umsetzung des Prozesses in den Situationen, wo eine verdeckte und keine offene Opposition stattfand. Das war insbesondere der Fall, wenn Informationen vorenthalten wurden. So war dem Campus Service beispielsweise nicht bekannt, welche Mengen an Post und Paketen täglich in das Gebäude ID geliefert werden. Das erschwerte die Einrichtung des Postraums (Anzahl der Postfächer, Platzbedarf für Pakete) sowie die Planung der Anzahl der Mitarbeiter/innen.

Aufgrund des offenen Dialogs und der engagierten Suche nach weiteren Informationsträgerinnen und Informationsträgern, die sich zum Teil an unerwarteten Stellen fanden, gelang es schließlich, alle notwendigen Auskünfte zu erhalten und Widerstände zu überwinden.

3 Ausblick und Erfolgsfaktoren

Der Innovationsprozess kann noch nicht als abgeschlossen betrachtet werden. Die Gebäude der Ruhr-Universität werden kernsaniert und, wie bereits geschildert, mit einer Reception ausgestattet. Die Lehrstühle ziehen also nach und nach in frisch renovierte Gebäude um, die durch eine offene und helle Gestaltung überzeugen sollen. Konsequenter fügt sich die Idee der Receptions ein, die Effizienz und Serviceleistungen mit einem persönlichen Gesicht im Eingangsbereich verknüpfen. Durch die gelungene Umsetzung des Pilot-Projektes im Gebäude ID konnte klar aufgezeigt werden, dass Innovationsprozesse sich durch einen intensiven Dialog, Teamwork und entsprechende Kommunikationsmaßnahmen unterstützen lassen, um sie

schlussendlich mit positiven Einstellungen aller Beteiligten umzusetzen. Unterstützend ist die Hochschulleitung, die hinter diesem Prozess steht und mit der Einrichtung der Receptions bereit ist, die Campuserwicklung auf allen Ebenen zu unterstützen.

Veränderungsprozesse an Hochschulen stellen die Beteiligten vor große Herausforderungen. Wie geschildert, stoßen Innovationen in der Regel nicht auf Gegenliebe. In der Hochschule kommt die besondere Situation hinzu, dass ihre Akteurinnen und Akteure einen hohen Freiheitsgrad haben. Interventionen der Verwaltung in diese Autonomie werden grundsätzlich kritisch betrachtet. Die Einführung einer Reception, die verschiedene Bereiche der Hochschule tangiert, stellt so einen Eingriff dar. Wenn ein solcher Prozess gelingen soll, müssen die Besonderheiten der Hochschule mit betrachtet werden. Veränderungen lassen sich hier nur schwer verordnen. Vielmehr müssen die Beteiligten mitgenommen werden.

Maßgebliche Erfolgsfaktoren für den Veränderungsprozess waren folgende Aspekte:

1. Mit Betroffenen in einen offen Dialog treten

Bereits mit der baulichen Gestaltung wurde schon im Vorfeld viel Wert auf persönlichen Kontakt gelegt. Dem liegt die Einsicht zugrunde, dass Widerstände personalisiert zu verstehen sind. Auf einen schriftlichen Dialog wurde weitgehend verzichtet. Ebenso auf die Kommunikation in Gremien. An der Hochschule gehören Gremien selbstverständlich zum Tagesablauf. Die Struktur von Gremien ist jedoch relativ formal und starr (was sich im Kern schwierig mit Veränderungen vereinbaren lässt) und trägt erfahrungsgemäß bei einem Veränderungsprozess nicht unbedingt zu einer qualitativen Verbesserung bei. Zudem kommen die wirklich Betroffenen häufig zu wenig zu Wort. Der Kommunikationsaufwand im Vorfeld und auch zu Beginn der Maßnahme war sehr hoch. Gelungene Kommunikation ist Leitungsaufgabe. So startete der Veränderungsprozess mit einem Informationsbrief des verantwortlichen Dezernenten an die betroffene Fakultät, in welchem weitere Gespräche mit der zuständigen Leiterin des Campus Service angekündigt wurden.

2. Vorschläge, auch unterschiedlich wertvolle, zur Kenntnis nehmen und abschätzen

Durch die intensive Kommunikation wurden alle Beteiligten, auch die Opponentinnen und Opponenten, ernst genommen und wertgeschätzt. Zunächst einmal geht es darum, genau (!) zu verstehen, wie die Prozesse im Einzelnen ablaufen, um diese bei Bedarf zu modifizieren und anzupassen. Die wichtigen Gegenargumente wurden gehört und in die Planung einbezogen, was zu einer Qualitätsverbesserung beitrug und die täglichen Abläufe schlanker gestaltete. Aktives und gewissenhaftes Zuhören ist für einen gelungenen Neuerungsprozess unerlässlich. Ebenso wichtig ist es, allen Beteiligten eine Wertschätzung entgegenzubringen und sie ernst zu nehmen. Im konkreten Ablauf wurden die Bedenken und Vorschläge sorgfältig geprüft und in ihrer Sinnhaftigkeit für den Prozess abgeschätzt. Die Ergebnisse wurden jeweils zurückkommuniziert. Gerade auch wenn Vorschläge nicht umgesetzt wurden war dieses notwendig, um die Personen zu informieren, damit die Wertschätzung nicht zu einem reinen Lippenbekenntnis wird.

3. Unnötige Ängste abbauen

Ängste und Befürchtungen sind eng mit Innovationsprozessen verbunden. Niemand weiß exakt, wie sich der konkrete Alltag nach einer Veränderung gestaltet. Das führt zu Unsicherheiten. Im Fall der Einführung der Reception betraf das insbesondere die Beschneidung von Kompetenzen und die Sorge um den Arbeitsplatz. Klar ist, dass niemand wegen der Einrichtung von Receptions entlassen wird. Vielmehr kann z. B. das Personal der Poststelle gebündelt werden, um die Außenstellen zu beliefern. Gleichzeitig wird ein einheitlicher Standard auf dem Campus geschaffen, der zu transparenten Arbeitsabläufen beiträgt und die Akzeptanz auch zwischen allen Beteiligten erhöhen kann. Tatsächlich ist schwer nachvollziehbar, warum eine Fakultät die Post bis in das Büro gebracht bekommt, die andere sie hingegen aus den jeweiligen Posträumen/-fächern abholen muss.

4. Auf Widerstände und Missverständnisse vorbereitet sein und diese aktiv und engagiert ausräumen

Veränderungsprozesse werden selten bejubelt. Werden sie ernst genommen und können die Opponentinnen und Opponenten ihre Bedenken einbringen, kann eine qualitative Steigerung des Prozesses erreicht werden. Die Betroffenen sind die Fachleute für die Prozessabläufe, so dass ihre Hinweise äußerst wertvoll sein können. Darüber hinaus tragen Widerstände zu einer Qualitätsverbesserung bei, weil sie wichtige Informationen liefern und so ausufernde Innovationsvorhaben entlarven und auf ein realistisches Maß zurückschrauben können.

Gerade der persönliche Dialog kann dazu beitragen, Widerstände und Missverständnisse abzubauen. Von einer schriftlichen Auseinandersetzung wurde abgesehen, auch wenn diese als vermeintlich weniger zeitaufwändig erscheint. Jedoch bleibt zu viel Raum für Interpretationen und Missverständnisse können nicht direkt ausgeräumt werden.

Als erfolgreicher Innovationsprozess kann das Projekt der Einführung der ersten Receptions bezeichnet werden, weil nicht nur die oben genannten Ziele erreicht werden konnten, sondern weil vor allem die beteiligten Akteurinnen und Akteure zufrieden sind, Ideen für weitere Kooperationen einbringen und weitere Serviceangebote zunehmend nachfragen. Dies ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg für die weitere Gestaltung der Eingänge. Damit ist eine nachhaltige Campusplanung auf den Weg gebracht worden, die eine Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Organisationseinheiten und Arbeitskulturen ermöglicht.

Autorin



Dr. Heike HUNNESHAGEN || Ruhr-Universität Bochum, Dezer-
nat 2, Abteilung Campus Service || Universitätsstraße 150,
D-44801 Bochum

www.rub.de/campuservice

heike.hunneshagen@uv.rub.de