

# **KONZEPT**

## **IWF als Clearing-House**

**Institut für den Wissenschaftlichen Film**  
gem. GmbH, Göttingen

Nonnenstieg 72 · D-37075 Göttingen



1 PRÄAMBEL.....	2
2 ZUSAMMENFASSUNG .....	2
3 GRUNDAUFTRAG UND ZIELE.....	3
4 LEISTUNGSSPEKTRUM .....	5
4.1 ÜBERGREIFENDE LEISTUNGEN .....	7
4.2 MEDIENTRANSFER .....	8
4.2.1 Informationsdienst.....	8
4.2.2 Vertrieb.....	9
4.2.3 Lizenzgeschäft.....	10
4.3 MEDIENGENERIERUNG .....	11
4.3.1 Medienmanagement.....	11
4.3.2 Medienverlag.....	12
4.3.3 Medienentwicklung und -produktion.....	13
5 ETAT- UND PERSONALENTWICKLUNG .....	14
6 WEITERES VORGEHEN: PROJEKT „BUONO“ .....	18
6.1 PROJEKTPHASEN .....	18
6.2 PROJEKTORGANISATION.....	20
6.3 ZEITPLAN .....	20

## **1 Präambel**

Der Aufsichtsrat des IWF hat die Geschäftsführung des Instituts am 10.03.1997 gebeten, bis zum 02.05.1997 ein Konzept zur Weiterentwicklung des Instituts unter Berücksichtigung des Bewertungsberichts des Wissenschaftsrats vom 10.04.1996 sowie der Stellungnahme der Gutachter Grübel/Kantowsky vom 07.03.1997 vorzulegen.

Das Institut hat durch das im folgenden dargelegte Konzept eine deutliche Umorientierung im Leistungsspektrum vorgenommen. Damit einher geht eine einschneidende Reduzierung des Zuwendungsbedarfs. In diese Neukonzeption sind zahlreiche Empfehlungen und Hinweise von Vertretern des BMBF und des niedersächsischen MWK eingegangen; Anregungen aus Gesprächen mit Mitgliedern des Bundestags und des niedersächsischen Landtags sind eingeflossen; der Beirat des Instituts war über seinen Vorsitzenden eingebunden; moderierend und beratend waren die Dr. Volker Zimmermann & Volker Knickel Unternehmensberatung, Kaiserslautern, und das Steinbeis-Transferzentrum Innovative Systemgestaltung und Personale Kompetenzentwicklung, Bremen, beteiligt.

Hinsichtlich der Stellungnahme der Gutachter Grübel/Kantowsky wurde berücksichtigt, daß insoweit „die Stellungnahme des Wissenschaftsrates Ausgangspunkt und Grundlage, aber nicht Gegenstand der Erwägungen“ war (S. 9 der Stellungnahme).

Im Ergebnis wird das IWF nunmehr als ein Clearing-House mit zentralen Mediendienstleistungen für die Wissenschaft vorgestellt.

## **2 Zusammenfassung**

Das vorliegende Konzept setzt an die Stelle des produktionsorientierten All-In-Instituts IWF das transferorientierte Clearing-House IWF. Es ist die zentrale Anlaufstelle für alle Fragen um die wissenschaftlichen AV-Medien.

Der institutionell geförderte Kern reduziert sich auf die Infrastruktur, die die Grundvoraussetzung für das Basis-Leistungsangebot ist. Sein Zuwendungsbedarf sinkt innerhalb von fünf Jahren auf ca. 60% des Etats 1997, seine Einnahmen als Deckungsbeitrag zum institutionellen Haushalt erhöhen sich auf ca. 14% des Etats bis zum Jahr 2002.

Darüber hinaus sollen zusätzliche Einnahmen vor allem zur Deckung von Personalkosten erzielt werden, so daß die drastische Reduzierung der Zuwendungen möglichst ohne Entlassungen erfolgen kann.

### **3 Grundauftrag und Ziele**

Das IWF ist das deutsche Clearing-House für die Integration von Wissenschaft und AV-Medien. Es ist somit Knotenpunkt in einem nationalen und internationalen Netz von wissenschaftlichen Medieneinrichtungen, Fachverbänden, Standardisierungs- und Normierungsausschüssen. Vor diesem Hintergrund leistet das IWF insbesondere:

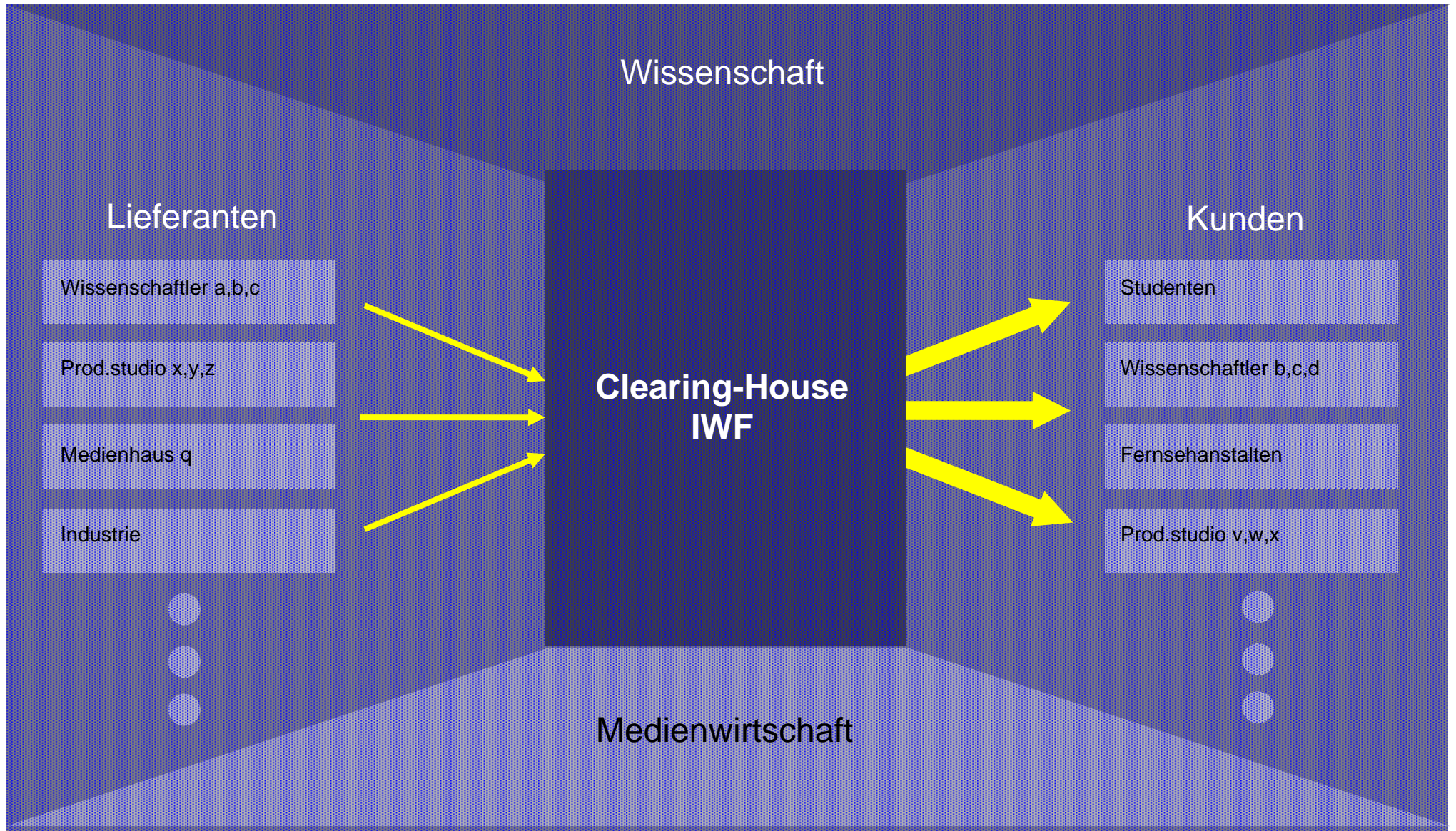
- Medientransfer, indem es wissenschaftsrelevante Medien wissenschaftsadäquat verfügbar macht.
- Mediengenerierung, indem es Medienprojekte organisiert, koordiniert und bedarfsweise durch eigene Medienentwicklung und -produktion unterstützt.

Kunden des IWF sind die wissenschaftliche Gemeinschaft und künftig auch der gesamte Bildungsbereich, sonstige Medieneinrichtungen und Medienwirtschaft, Industrie bis hin zur breiteren Öffentlichkeit.

Ziel des IWF ist es, seinen Kunden durch audiovisuelle Medien aktuelles Wissen bedarfs- und anspruchsgerecht anzubieten und zur Entstehung neuen Wissens beizutragen. Dabei konzentriert sich das IWF auf seine Kernkompetenz, Medien wissenschaftlich nutzbar zu machen und Wissenschaft mediengerecht umzusetzen. Das IWF schöpft dabei grundsätzlich alle in der Wissenschaft und in der Medienwirtschaft vorhandenen Kapazitäten und Ressourcen aus.

Abb. 1 zeigt die Positionierung des IWF in der Wissenschafts- und Medienlandschaft:

## Positionierung des IWF in der Wissenschafts- und Medienlandschaft

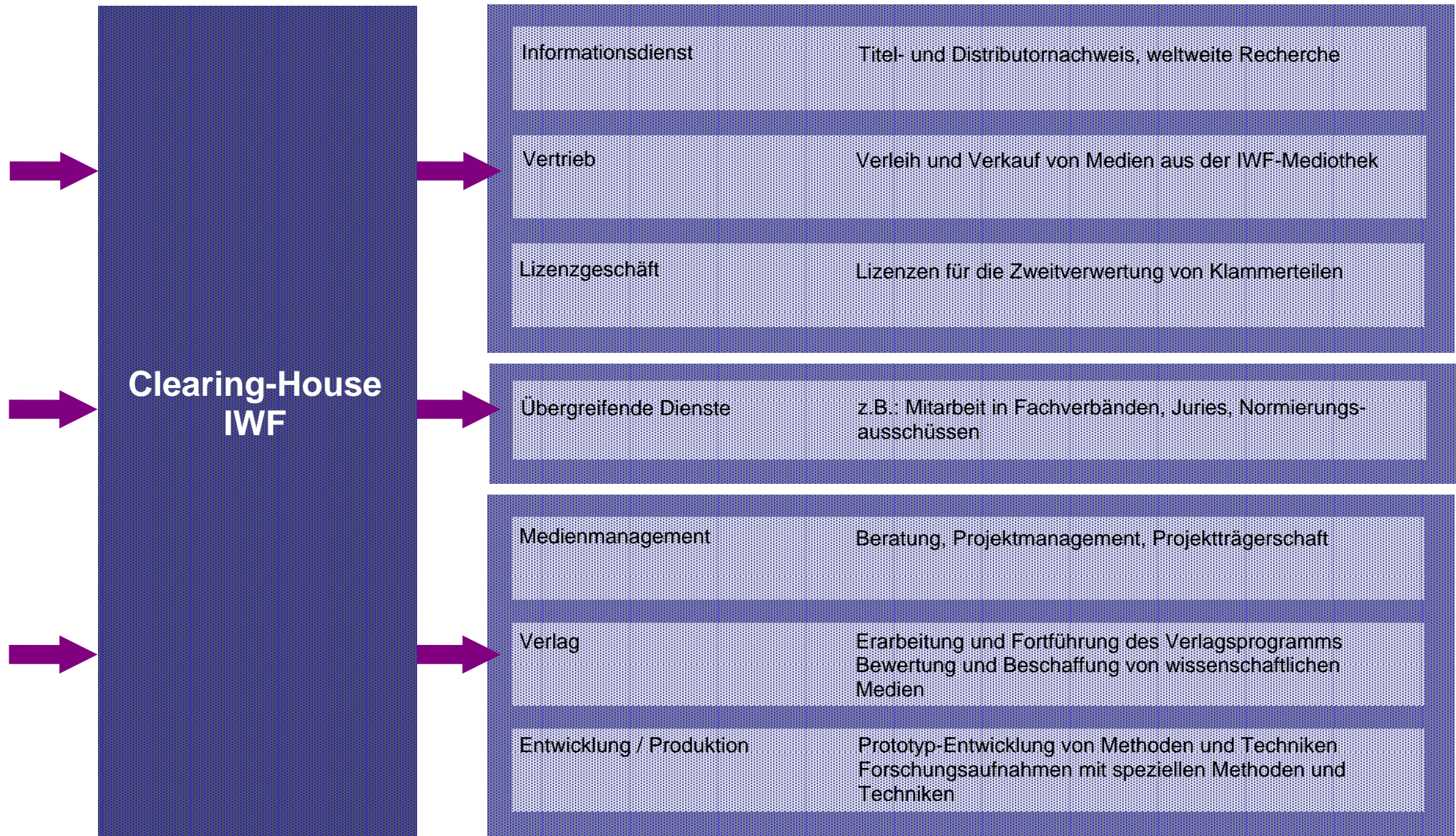


#### **4 Leistungsspektrum**

Das IWF erbringt Leistungen in drei Bereichen: übergreifende Leistungen, Medientransfer und Mediengenerierung.

Abb. 2 zeigt das IWF-Leistungsspektrum:

## Leistungsspektrum des IWF



#### 4.1 *Übergreifende Leistungen*

Übergreifende Leistungen weisen einen hohen gesellschaftlichen Nutzen auf, sie sind keinem bestimmten Einzelkunden zuordenbar, sie sind aber notwendige Voraussetzung für Leistungen an Einzelkunden.

##### Beschreibung

Das IWF arbeitet sowohl national als auch international federführend in Fachverbänden mit, deren Ziel es ist, die Produktion, Dokumentation, Archivierung, Langzeitkonservierung, den Vertrieb und die Nutzung von AV-Materialien in den Wissenschaften zu fördern (z.B. Gesellschaft für Medien in der Wissenschaft (GMW), International Association for Media in Science (IAMS), Verein deutscher Archivare (VdA), Deutsche Gesellschaft für Dokumentation (DGD)).

Die IWF-Tätigkeiten hierbei bestehen u.a. darin, Kongresse und Tagungen auszurichten und dabei Fachbeiträge zu leisten, in Juries, Standardisierungs- und Normierungsausschüssen mitzuarbeiten, Geschäftsstellen zu betreiben, Newsletters, Profil- und andere Informationsdienste zu erstellen und zu unterhalten, ggf. auch zu verbreiten.

Ferner wird das IWF wie bisher in zahlreichen nationalen und internationalen wissenschaftlichen Gesellschaften den Visualisierungsgedanken in die Fachgebiete hineinragen und methodologische Pionierarbeit auf dem Gebiet der AV-Medien leisten, z.B. durch Gründung von Filmsektionen bei Fachtagungen, durch Vorträge und durch Filmseminare etc.

##### Bedarf

Diese Tätigkeiten ermöglichen es dem IWF, einen deutlich erkennbaren Bedarf zu decken, nämlich die Resultate der nationalen und der internationalen Diskussion miteinander zu verknüpfen und aufzubereiten und sie so den Kunden in einer Breite und Fülle zugutekommen zu lassen, wie das ohne ein einschlägiges Clearing-House nicht möglich wäre.

##### Ressourcen

Zahlreiche IWF-Mitarbeiter haben langjährige Erfahrung auf nationaler und internationaler Ebene in diesem Tätigkeitsbereich. Räumlichkeiten und Kommunikationstechnik sind vorhanden.

##### Maßnahmen

Das IWF bietet in seinen Kompetenzbereichen künftig auch Seminare für Externe an.



## Aufwand

Ausbau und Mitnutzung der IKT-Infrastruktur.

### 4.2 *Medientransfer*

#### 4.2.1 Informationsdienst

##### Beschreibung

- Titel- u. Distributor-Nachweis - Kundennutzen: individuelle weltweite Recherche von wissenschaftlich relevanten Medien mit Nennung aller filmographisch relevanten Informationen und Bezugsquellennachweis.
- Profildienste - Kundennutzen: aktive themenbezogene Informationsdienste, die aktuell über neuere Entwicklungen auf verschiedenen Sachgebieten informieren.

Kundennutzen in beiden Fällen: Information über Vorhandensein, Qualität und Verfügbarkeit wissenschaftlich relevanter Medien. Gesellschaftlicher Nutzen entsteht durch die Vermeidung von teureren Doppelbeschaffungen und noch teureren Doppelproduktionen. Einmal geschaffene Ressourcen können besser ausgeschöpft werden.

##### Bedarf

Die Inanspruchnahme dieser Dienstleistung (derzeit ca. 1.000 Anfragen pro Jahr) nimmt seit über 5 Jahren jährlich um 5 - 10% zu und wird künftig aktiv angeboten. Eine weitere Steigerung der Nachfrage wird durch den hohen Programmbedarf von Multimedia-Herstellern erwartet. Vergleichbare Dienstleistungen werden anderweitig nicht angeboten und können nicht ohne entsprechende Ressourcen entstehen.

##### Ressourcen

Vorhandene Ressourcen: Das IWF - das diesen Service bislang als einzige Einrichtung anbietet - ist als Dienstleister hierfür besonders gut geeignet: Vorhandene Mitarbeiter sind qualifiziert und im einschlägigen Informationsmarkt erfahren, so daß dieser Dienst mit einem geringen Mehr an personellen Ressourcen ausgebaut werden kann. Derzeit arbeiten ein Dipl.-Dokumentar und ein Dokumentationssachbearbeiter auf diesem Bereich.

Aufzubauende Ressourcen: Eine weitere Stelle (Dipl.-Dok.-Qualifikation) ist vorzusehen (auf dem Weg der internen Personalversetzung); im Bedarfsfall Rückgriff auf die wissenschaftlichen Mitarbeiter.

#### Maßnahmen

Qualifizierung eines Mitarbeiters zum Dipl.-Dok. oder Wiss.-Dok.

#### Aufwand

2-jährige, öffentlich geförderte Umschulung (teilweise on-the-job) mit 3 TDM Eigenbeteiligung, Investitionen in geringem Umfang (ca. 50 TDM) notwendig, um die technische Infrastruktur der Dokumentation und Archivierung zu modernisieren.

### 4.2.2 Vertrieb

#### Beschreibung

Verleih und Verkauf von Medien aus der aktuellen IWF-Mediothek, die vom wissenschaftlichen Medienverlag bereitgestellt werden: Dieses zentrale Angebot bedeutet für die Kunden Zeitersparnis und erhöhte Treffsicherheit beim Auffinden und eine raschere Verfügbarkeit der zugänglichen wissenschaftlichen Medien weltweit.

#### Bedarf

Bedarfsbelegung durch ca. 20.000 Vorführungen durch Hochschul-Lehrpersonal mit insgesamt ca. 500.000 Zuschauern jährlich. Der Bedarf wurde außerdem mehrfach von den AV-Medienzentren der Universitäten formuliert und bekräftigt. Durch die weitere Individualisierung der Mediennutzung (Selbststudium) wird eine deutliche Stimulierung der Nachfrage erwartet.

#### Ressourcen

Vorhandene Ressourcen: Jahrelange Erfahrung mit dem heterogenen und anspruchsvollen wissenschaftlichen Medienmarkt und eine optimale Erschließung des eigenen Archivs prädestinieren das IWF als zentralen Partner in dem im Aufbau befindlichen Vertriebsnetz.

Anzahl und Qualifikation der Mitarbeiter: Mehrere Mitarbeiter mit kaufmännischen bzw. bürokaufmännischen Berufsausbildungen sind vorhanden.

Aufzubauende Ressourcen: Die Neueinstellung eines Medien-Marketingexperten ist geplant (durch Stellenumwidmung).

### Maßnahmen

- Kurzfristig zu realisierender dezentraler Medienverleih besonders häufig nachgefragter Titel an universitären AV-Medienzentren oder Uni-Bibliotheken.
- Mittelfristig zu realisierender Fernleihverbund.
- Langfristig wird das IWF sein gesamtes Archiv weltweit digital online und in Echtzeit anbieten.
- Aufbau eines Gesamtarchivs mit Langzeitkonservierung der Archivbestände.
- Kopierung von Film auf Video und digitale Träger (s.o.).

### Aufwand

500 TDM für die beschleunigte Umkopierung von Film auf moderne Trägermedien sowie für die erweiterte Einwerbung von Urheberrechten.

## 4.2.3 Lizenzgeschäft

### Beschreibung

- Lizenz-Vergabe an externe Medienproduzenten (z.B. Fernsehsender) für die Zweitverwertung IWF-eigener AV-Materialien gegen Zahlung von Lizenzgebühren.
- Lizenz-Vermittlung zugunsten Dritter auf Provisionsbasis.
- Zentrale Rechteverwaltungs- und -verwertungsagentur für wissenschaftliche Medien.

### Bedarf

Das IWF erzielt schon jetzt mit Lizenzen einen hohen Umsatz, obwohl dieses Geschäft bislang nur nachrangig betrieben wurde. Der steigende Programmbedarf der Medienproduzenten sowie ein aktives Marketing versprechen künftig höhere Umsätze. Kundennutzen: Medienproduzenten erhalten hochwertige Bewegtbildaufnahmen für ihre Produktionen für deutlich weniger Geld, als wenn sie sie selbst herstellen müßten.

### Ressourcen

Vorhandene Ressourcen: Kaufmännisches und technisches Personal ist vorhanden. Das IWF besitzt ein hochinnovatives Werkzeug für die Sequenzerschließung, das vom IWF entwickelt wurde. Des weiteren hat das Institut ein umfangreiches Archiv.

Aufzubauende Ressourcen: Ein Dipl.-Archivar bzw. Dipl.-Dokumentar wird zusätzlich benötigt (interne Versetzung nach Erlangung einer Zusatz-Qualifikation).

## Maßnahmen

Umsetzung von Mitarbeitern in eine entsprechende Organisationseinheit.

## Aufwand

150 TDM für Ausbau und Erweiterung des Sequenzerschließungswerkzeugs (Amphore).

### 4.3 *Mediengenerierung*

#### 4.3.1 Medienmanagement

##### Beschreibung

- Beratung in Visualisierungsfragen (technisch, methodisch, redaktionell, gutachterlich).
- Management von Medienprojekten.
- Projektträgerschaft.

##### Bedarf

Der zukünftige Bedarf an Visualisierung in der Wissenschaft steigt. Die Entwicklung der Medientechniken und Kommunikationstechniken ermöglichen es, bisher nicht zu visualisierende komplexe Sachverhalte darzustellen und über Netze breiteren Kundenkreisen zugänglich zu machen. Die Aufbereitung der visuellen Information (Veredelung) für die Wissenschaftskommunikation und den Transfer in die Gesellschaft braucht besondere Medienmanagement-Kompetenzen, die im IWF vorhanden sind.

Die Praxis an universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen zeigt, daß dieser Weg bereits beschritten wurde, daß die Geschwindigkeit auf diesem Weg zunimmt und dringend ein zentrales Medienmanagement benötigt wird, um kostenaufwendige Umwege zu vermeiden. Bei der schlüsselfertigen Bereitstellung von Medien und Medienpaketen durch das IWF wird der Forschung und Lehre Ballast abgenommen und die Konzentration auf ihre Kernaufgaben ermöglicht. Das Medienmanagement hilft, bei der zunehmenden Unübersichtlichkeit des Marktes und seiner raschen technischen Entwicklungen die Übersicht zu schaffen und zu behalten und eine multimediale Infrastruktur für die Wissenschaft bereitzustellen.

##### Ressourcen

Mitarbeiter mit wissenschaftlicher, methodischer, redaktioneller und medientechnischer Mehrfachqualifikation und entsprechendem Know-How sind vorhanden.

## Maßnahmen

Permanente Fortbildung der Mitarbeiter in Management, Informationstechnologien, neuen Medientechnologien und Methodiken.

#### Aufwand

Mitbenutzung der IKT-Infrastruktur, Kompetenzausbau und -erhalt der Mitarbeiter durch Schulungen, Umschulungen, Neubesetzungen im Rahmen der Fluktuation.

### 4.3.2 Medienverlag

#### Beschreibung

- Erarbeitung und Fortführung eines Verlagsprogramms IWF für wissenschaftliche Medien.
- Bewertung und Beschaffung (Lektorat) von auf dem internationalen Markt entstandenen wissenschaftlichen Medien.
- Bearbeitung und Veröffentlichung von AV-Material (Redaktion), das auf dem internationalen Wissenschaftsmarkt entstanden ist.

#### Bedarf

Der Bedarf an wissenschaftlichen Bewegtbildern nimmt zu. Vernetzungs- und Digitaltechnik ermöglichen und fordern diese Bedarfssteigerung. Die wachsende Nutzung wissenschaftlicher Medien zeigt sich bereits seit einiger Zeit in der Praxis an Hochschulen und Forschungseinrichtungen und wird zunehmend von politischen Programmen gefordert (z.B. "Information als Rohstoff für Innovation", Ausbau des deutschen Wissenschaftsnetzes zu einem Breitbandnetz).

Nur ein kompetenter, hierauf spezialisierter Verlag kann für die Bündelung anstehender Qualitätsdiskussionen über wissenschaftliche Medien und die Umsetzung ihrer Ergebnisse garantieren. Der zentrale Medienverlag kann gezielt die herausragenden Wissenschaftler bestimmter Fachrichtungen als Autoren gewinnen und unter Vertrag nehmen und so der Wissenschaft insgesamt höchste Qualität anbieten.

Der zentrale wissenschaftliche Medienverlag bietet umfassende unabhängige Programme, die er dem Vertrieb zur weiteren Verbreitung übergibt.

#### Ressourcen

Vorhandene Ressourcen: Wissenschaftliche Mitarbeiter mit Mehrfachqualifikationen (fachlich, redaktionell, Netz- und Medien-Erfahrung (technisch und methodisch)), IKT-Infrastruktur.

Aufzubauende Ressourcen: Vernetzte Multimedia-Arbeitsplätze für die wissenschaftlichen Mitarbeiter.

#### Maßnahmen

Schaffung von Zugriffsmöglichkeiten auf digitale Bildbearbeitung für jeden Redakteur online, Schulung (IuK-Technologie, Marketing), Aufbau der Multimedia-Arbeitsplätze.

#### Aufwand

TDM 200 für Redakteursarbeitsplätze incl. Schulung.

### 4.3.3 Medienentwicklung und -produktion

#### Beschreibung

- Prototyp-Entwicklung in Visualisierungsmethoden und -techniken.
- Forschungsaufnahmen mit speziellen Visualisierungstechniken und -methoden.

#### Bedarf

Zahlreiche Wortmeldungen aus der Wissenschaft belegen auch für die Zukunft deutlich ihren Visualisierungsbedarf mit anderweitig (noch) nicht verfügbaren Spezialtechniken und vor allem ihren Bedarf an dem im IWF über Jahrzehnte zentral angesammelten methodischen Know-How bei der fach- und mediengerechten Lösung ihrer Probleme. Um auch in Zukunft diesen Bedarf an speziellen Visualisierungen befriedigen und bei den damit verbundenen Problemen beraten zu können, bedarf es der Beherrschung der Techniken und der ständigen Weiterentwicklung der Techniken und Methoden.

Nur die Zugriffsmöglichkeiten auf wissenschaftliche Mitarbeiter mit Medienefahrung und Medientechniker mit Fachwissen im IWF erlauben dem Wissenschaftler eine schnelle und effiziente Verständigung bei der Visualisierung wissenschaftlicher Inhalte. Dieses Know-How gibt es auf dem freien Markt nicht zu kaufen. Entwicklung und Beratung bei der Entwicklung von Visualisierungsmethoden und -techniken geben den Wissenschaftlern die Möglichkeit, ihre Forschungsobjekte oder -vorgänge mit anderen Augen zu betrachten und dadurch zu neuen, sonst nicht zu erzielenden Ergebnissen zu kommen. Die Nutzung dieses IWF-Know-Hows entlastet die Wissenschaft und sie kann sich ihren Kernaufgaben widmen.

#### Ressourcen

Vorhandene Ressourcen: Mitarbeiter mit Mehrfachqualifikation, mit Know-How und Erfahrung im Umgang mit Technik, Methodik und Objekten und die dazu benötigte Hardware sind hinreichend vorhanden.

Aufzubauende Ressourcen: Digitaltechnik, um auch weiterhin die technische Kommunikation mit Lieferanten und Kunden zu gewährleisten.

#### Maßnahmen

Schulung der Mitarbeiter in neuen Techniken und Methoden.

#### Aufwand

200 TDM p.a. Erhalt und Fortführung der Spezialtechniken, TDM 800 Grundausstattung Digitaltechnik.

### **5 Etat- und Personalentwicklung**

Das als Clearing-House konzipierte IWF hat im Jahre 2002 einen Gesamtfinanzierungsbedarf von 8.600 TDM, davon 7.400 TDM als Zuwendung im Sinne der institutionellen Förderung. Das IWF selbst wird einen Deckungsbeitrag von mindestens 1.200 TDM erwirtschaften.

Im Gesamtfinanzierungsbedarf sind 6.100 TDM für Personal (basierend auf 62 Planstellen), 1.800 TDM für sächliche Verwaltungsmittel sowie 700 TDM für Investitionen vorgesehen.

Abb. 3:

Etatentwicklung 1998 - 2003

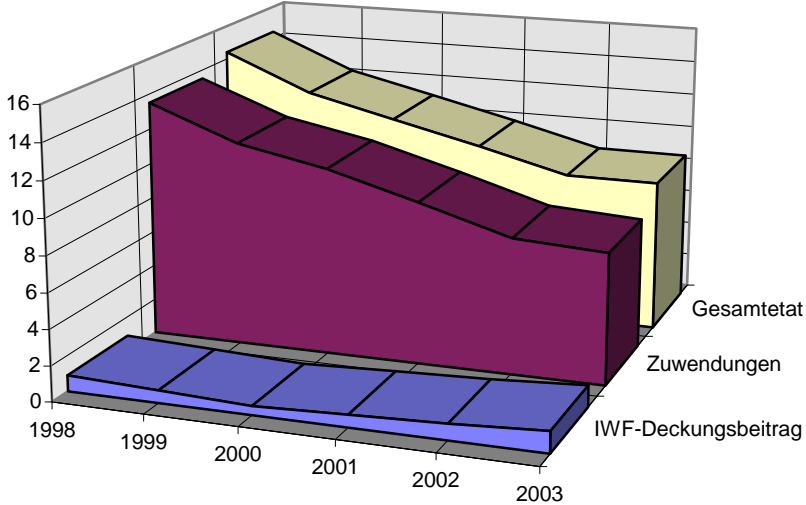
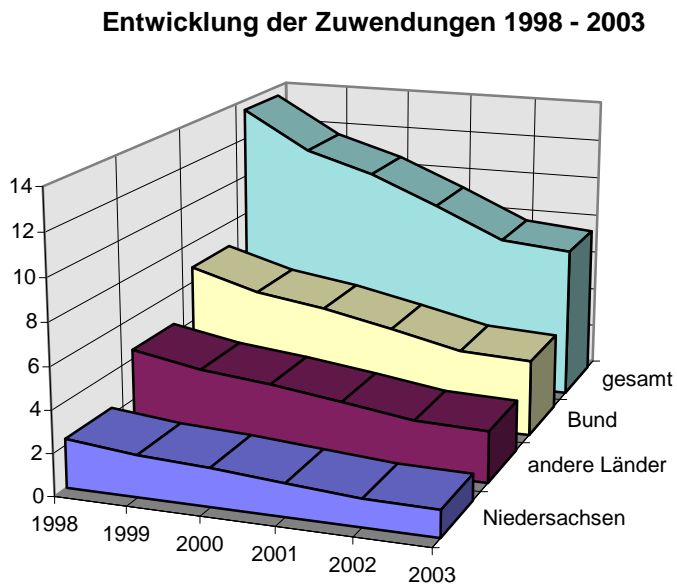


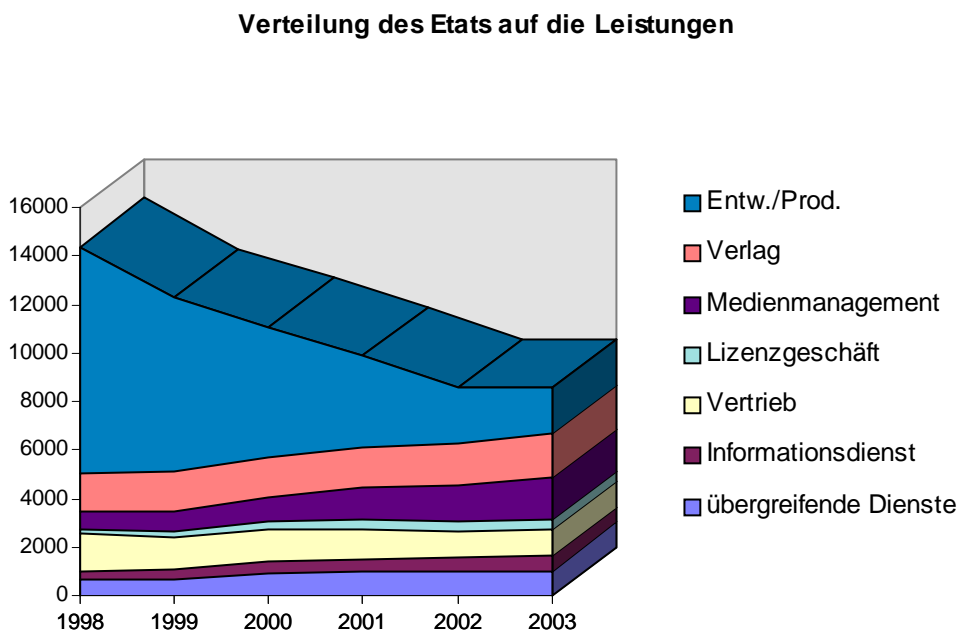


Abb. 4:



Der Etat verteilt sich wie folgt auf die im Kapitel 4 beschriebenen IWF-Leistungsangebote

Abb. 5:



Personalabbau erfolgt durch:

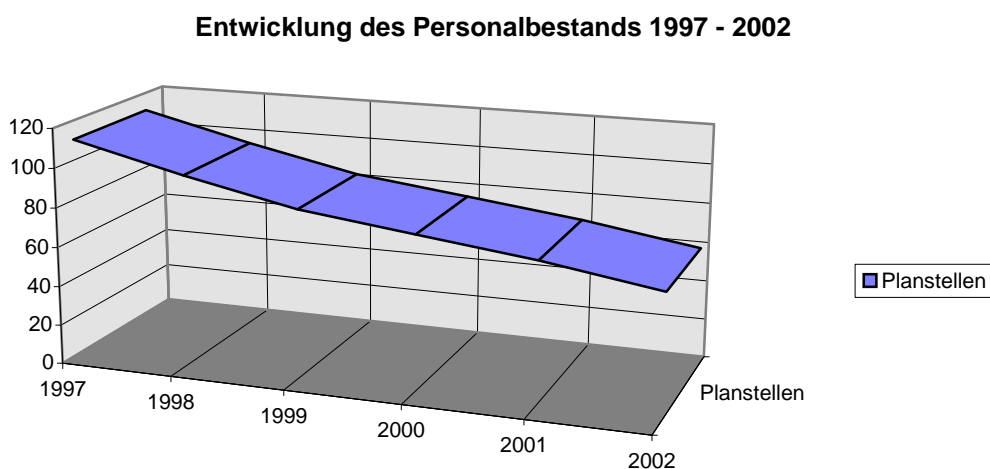
- Erreichen der Altersgrenze
- Vorruhestandsregelungen/Fluktuation/Teilzeitarbeit
- Umwidmung von Planstellen in durch Drittmittel geförderte befristete Stellen

Die folgende Tabelle zeigt den Zeitfahrplan des Personalabbaus:

	1998	1999	2000	2001	2002	Summe
Erreichen der Altersgrenze	2	2	1	1	2	8
Aufhebungsverträge (Vorruhestand)/ Fluktuation/Teilzeit	9,5	8	4	4	5	30,5
Auslaufen befristeter Verträge	2	1	0	0	0	3
Umsetzung in Projektstellen	0	1	2	2	2	7
	13,5	12	7	7	9	48,5

Ausgehend vom 1997er Stellen-Soll von 110,5 Planstellen, wird das geplante Stellen-Ist von 62 Planstellen im Jahr 2002 erreicht.

Abb. 6:



Personalumsetzungen erfolgen im Zusammenhang mit:

- Re-Organisation der Aufbauorganisation
- Qualifikationsmaßnahmen für Mitarbeiter
- hausinterne Versetzungen

Die Anpassung der finanziellen Ressourcen orientiert sich an der Schwerpunktverlagerung der künftigen Leistungen und der Neustrukturierung der Ablauf- sowie der Aufbauorganisation. Sie erfolgt durch:

- drastisches Zurückfahren der Eigenproduktion
- Zurückfahren der technisch-methodischen Eigenentwicklungen
- Dezentralisierung des Verleihs für die Wissenschaft
- Ausbau der Bereiche Verlag, Medienmanagement, Dokumentation & Archivierung

## **6 Weiteres Vorgehen: Projekt „BUONO“<sup>1</sup>**

Rahmenbedingungen für die Umsetzung des Clearing-House-Konzepts sind die Etatentwicklung und die zukünftigen Leistungen des IWF. Damit das definierte Leistungsspektrum kundenorientiert und effizient angeboten werden kann, sind zum Teil tiefgreifende Veränderungen in der Form der Leistungserstellung notwendig. Im Vordergrund steht hierbei eine auf die Anforderungen der Kunden ausgerichtete Ablauforganisation, in der sowohl die direkten Leistungsprozesse als auch die indirekten Prozesse der zentralen Aufgaben (Leitung, Controlling, Marketing, technischer Service etc.) abgebildet werden. Diese Prozesse sind eingebunden in eine neu zu schaffende Aufbauorganisation, deren Grundzüge sich an der Struktur des Leistungsspektrums orientieren werden (siehe Abb. 2 „Leistungsspektrum“).

Direkt verbunden mit den organisatorischen Maßnahmen ist die Anpassung der heute vorhandenen personellen, technischen und finanziellen Ressourcen an die einzelnen Prozesse. Die Veränderungen der finanziellen Ressourcen sind in Abb. 5 dargestellt. Der Ausbau der technischen Ressourcen muß sich an den neu zu definierenden Prozessen orientieren. Personelle Ressourcen werden durch Personalabbau und -umsetzungen angepaßt (vgl. Kapitel 5 Etat- und Personalentwicklung).

Die Umsetzung des Konzepts Clearing-House ist wegen der damit verbundenen tiefgreifenden Veränderungen eine komplexe Aufgabe. Sie wird deshalb in Projektform durchgeführt. Nachfolgend werden die Projektphasen, die Projektorganisation sowie der Zeitplan dargestellt.

### *6.1 Projektphasen*

Phase 1: Potential- und Anforderungsanalyse

---

<sup>1</sup> Bedarfsgerechte Umorientierung mit neuer Organisation

Ziel dieser Phase ist es, die Rahmenbedingungen des Marktes zu erfassen und daraus realistische Ziele für Umsatz und Kosten abzuleiten. Weiterhin werden die Anforderungen der Kundengruppen als Ausgangspunkt für die nachfolgenden Phasen spezifiziert. Somit ergeben sich folgende Arbeitsinhalte in dieser Phase:

- Größe und Wachstum der Zielmärkte beschreiben
- Planziele festlegen
- Chancen und Gefahren sowie Stärken und Schwächen abschätzen
- Anforderungen analysieren

Als Kooperationspartner in dieser Phase hat sich das Institut für Marketing und Handel (Leitung: Prof. Dr. G. Silberer) der Universität Göttingen angeboten.

#### Phase 2: Grobkonzept

In dieser Phase steht zunächst der generelle Lösungsrahmen der zu gestaltenden Prozesse und der Aufbauorganisation im Vordergrund:

- Festlegen von Prozeßaktivitäten und deren Reihenfolge
- Definition von Input- und Outputgrößen der einzelnen Prozeßschritte
- Definition von internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen
- Informationsflußgestaltung (Bring- und Holschuld von Informationen)
- Definition und Zuordnung von Ressourcen zu den einzelnen Prozeßaktivitäten (personelle Ressourcen, technische Ressourcen)
- Abgrenzung von Organisationseinheiten (Aufbauorganisation mit Schnittstellendefinition)
- Festlegung der Leitungs- und Kommunikationsbeziehungen (Führungs- und Zusammenarbeitsgrundsätze)

#### Phase 3: Detailkonzepte

In dieser Phase werden - aufbauend auf den Ergebnissen der Phase 2 - die Lösungskonzepte operationalisiert und umsetzungsreif ausgestaltet. Typische Arbeitsinhalte dieser Phase sind beispielsweise

- die Anforderungsdefinition an Software
- die Gestaltung von Formularen als Träger des Informationsflusses

