

Strategieprozesse zur Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Organisationseinheiten im Zuge des digitalen Wandels: das Beispiel der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen und ihrer Benutzungsabteilung

Kerstin Helmkamp, Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen

Zusammenfassung:

Aufgrund erheblich veränderter Rahmenbedingungen im Zuge des digitalen Wandels ist eine konsequente Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Services erforderlich. Ein geeignetes Managementinstrument ist die Durchführung eines Strategieprozesses. Die Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen hat ihre Strategie und strategischen Ziele 2012 aktualisiert und 2014 durch die Ergebnisse einer Online-Nutzerbefragung an der Universität Göttingen zur Bedarfserhebung ergänzt. Auf die Umsetzung der Strategie und strategischen Ziele der SUB Göttingen sind mittlerweile alle relevanten Organisationsbereiche ausgerichtet: das Serviceportfolio, die Ressourcenplanung und das Projektmanagement. Die Folgen für die nachgeordneten Abteilungen und ihre Services werden anhand der Benutzungsabteilung als der größten Betriebseinheit der SUB Göttingen dargestellt.

Summary:

Due to significantly changing overall conditions in the wake of the digital transformation, the consistent reorientation of university libraries and their services is required. The implementation of a strategy process is well suited to management purposes. Göttingen State and University Library revised its strategy and strategic goals in 2012 and supplemented them with the results of an online user survey conducted at the University of Göttingen in 2014 for purposes of user needs assessment. In the meantime, all relevant areas within the library – its service portfolio, resources planning and project management - have been refocused on the implementation of the library's strategy and strategic goals. The following article describes the implications this has for the library's subordinate departments, using the Readers' Services Department, the library's largest operating unit, as an example.

Zitierfähiger Link (DOI): <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S32-46>

Autorenidentifikation: Helmkamp, Kerstin: GND 12984022X, ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4206-6844>

Schlagwörter: Strategie; digitaler Wandel; Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek (SUB) Göttingen; Benutzungsabteilung

1. Die Neuausrichtung der SUB Göttingen

Die Rahmenbedingungen von Universitätsbibliotheken haben sich seit geraumer Zeit aufgrund des digitalen Wandels erheblich verändert. Dies gilt insbesondere für die neu entstandene eScience, zu deren Grundlagen vernetzte Infrastrukturen für kollaborative Arbeitsvorhaben und

Forschungsprojekte zählen – lokal und global.¹ Die eScience gilt mittlerweile als eine wichtige Voraussetzung für die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Universitäten und hat daher eine hohe Priorität auf der (wissenschafts)politischen Agenda auf Bundes- und Landesebene. In der Folge müssen Universitätsbibliotheken, als moderne Werkstätten bzw. Labore für die Lehre und Forschung,² nicht nur ihre eigenen Services einer umfassenden Digitalisierung und Automatisierung unterziehen, sondern auch die Entwicklung und v.a. das Marketing völlig neuer Dienste vorantreiben (die natürlich auch von ganz anderen Informationsdienstleistern außerhalb des Bibliothekswesens erbracht werden können). Die konkrete Rolle der einzelnen Universitätsbibliotheken wird in diesem Zusammenhang von den jeweils spezifischen Rahmenbedingungen bestimmt, insbesondere den strategischen Zielen der eigenen Universität und den Anforderungen der eigenen Nutzerinnen und Nutzer,³ den vorhandenen Campusstrukturen, den eigenen Ressourcen und Kompetenzen sowie den Kooperationspartnern. Ein geeignetes Managementinstrument für die konsequente Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Services ist die Durchführung eines umfassenden Strategieprozesses mit verschiedenen, aufeinander abgestimmten Bausteinen.

Die SUB Göttingen reagierte bereits in den 1990er Jahren auf die Veränderungen infolge des digitalen Wandels mit dem Aufbau neuer, auf die Digitalisierung und Automatisierung ausgerichteter Dienste: z.B. mit der Einrichtung des Göttinger Digitalisierungszentrums (GDZ) als erstem deutschen Massendigitalisierungszentrum,⁴ mit dem Aufbau der Abteilung Forschung und Entwicklung (F&E)⁵ mit den Schwerpunkten der Entwicklung von virtuellen Forschungsumgebungen und von Infrastrukturen für wissenschaftliche Daten und Dienste sowie mit der Etablierung eines eigenen Arbeitsbereiches für das (elektronische) Publizieren.⁶ Ermöglicht wurde diese Entwicklung in erster Linie durch erfolgreich eingeworbene Dritt- und Sondermittel in erheblichem Umfang.⁷

Bei all dem diente als übergeordnete Referenz lange Zeit das Leitbild der SUB Göttingen, das in der Folge einer umfassenden, mit externer Beratung durchgeführten Organisationsentwicklung 2008 durch eine explizite Strategiedarlegung und daraus abgeleiteten strategischen Zielen abgelöst wurde.

- 1 Wolfram Horstmann et al., „Libraries as e-infrastructure,“ *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 61, Nr. 4-5 (2014): 215-219, zuletzt geprüft am 06.09.2016. <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2706039>.
- 2 Wolfram Horstmann, „Die Bibliothek als Werkstatt der Wissenschaft. Rede zur Amtseinführung des neuen Direktors der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek am 24. Juli 2014,“ *Bibliothek Forschung und Praxis* 38, Nr. 3 (2014): 503-505, zuletzt geprüft am 06.09.2016. <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2706024>.
- 3 Rafael Ball, „Können Wissenschaftliche Bibliotheken strategisch gesteuert werden? Ausschlaggebend: Strategie und Management des Trägers,“ in *Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven*, hrsg. Andreas Mittrorwann, Meinhard Motzko und Petra Hauke (Bad Honnef: Bock und Herchen Verlag, 2011), 149-154, zuletzt geprüft am 06.09.2016, <http://epub.uni-regensburg.de/23334/1/ball.pdf>. Vgl. auch Rafael Ball, „Wir verlieren uns in der Vielfalt des Operativen,“ *bit online Kongressnews* 1, Montag 14. März 2016: 3, zuletzt geprüft am 06.09.2016, http://www.b-i-t-online.de/daten/leipzig2016/KN_1_Leipzig_2016.pdf.
- 4 „Göttinger Digitalisierungszentrum,“ zuletzt geprüft am 06.09.2016, <https://www.sub.uni-goettingen.de/kopieren-digitalisieren/goettinger-digitalisierungszentrum/>.
- 5 „Abteilung Forschung und Entwicklung,“ zuletzt geprüft am 06.09.2016, <https://www.sub.uni-goettingen.de/projekte-forschung/forschung-entwicklung/>.
- 6 „Publizieren,“ zuletzt geprüft am 06.09.2016, <https://www.sub.uni-goettingen.de/elektronisches-publizieren/publizieren/>.
- 7 Die SUB Göttingen gehört zu den drittmittelstärksten Universitätsbibliotheken in Deutschland, vgl. „Statistik 2015,“ zuletzt geprüft am 06.09.2015, <https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/die-sub-in-zahlen/>.

2012/2013 führte die SUB Göttingen eine Aktualisierung ihrer Strategie unter besonderer Berücksichtigung relevanter Positionspapiere ihrer Stakeholder und der dort formulierten Anforderungen durch. Dazu gehören neben den hochschul- und wissenschaftspolitischen Gremien (Hochschulrektorenkonferenz, Wissenschaftsrat, Deutsche Forschungsgemeinschaft) v.a. die Universität als „Dienstherrin“ und Auftraggeberin sowie ihre Gremien. Im Ergebnis wurden siebzehn mittelfristig ausgerichtete strategische Ziele definiert:⁸ sieben externe strategische Ziele mit Schwerpunkt auf dem Göttinger Campus und zehn interne strategische Ziele mit Bezug zu den Bereichen Personal, Organisation und Services. Sie sollen die als notwendig bestimmte digitale Transformation durch die kooperative Entwicklung von Infrastrukturen (lokal wie global) bei gleichzeitig wirtschaftlichem Ressourceneinsatz befördern. Diese strategischen Ziele dienen als Referenz für alle weiteren Organisationsprozesse und Vorhaben. Sowohl die Strategie als auch die strategischen Ziele müssen regelmäßig durch Prüfung aktueller Anforderungen angepasst werden. Dies wird 2016/2017 erneut der Fall sein.

Zusätzlich hat die SUB Göttingen 2014 eine Nutzerbefragung zur Bedarfserhebung unter Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Studierenden der Universität Göttingen durchgeführt, aus deren Auswertung zehn Kernbotschaften bestimmt wurden, welche die Strategie der SUB Göttingen im Wesentlichen bestätigen und ergänzen.⁹ Zudem werden bei der Serviceentwicklung in Projekten verstärkt die Bedarfe der Nutzerinnen und Nutzer erhoben, etwa im Rahmen von Workshops oder durch gemeinsame Planungen von Anfang an.¹⁰

Die Strategie, die strategischen Ziele und die Ergebnisse der Nutzerbefragung dienen als übergeordnete Referenz für alle weiteren Planungen der SUB Göttingen. Dazu gehören:

Das strategische Serviceportfolio-Management anhand von Kennzahlen¹¹

Seit 2016 führt die SUB Göttingen ein Projekt zur Festlegung ihres Service-Portfolios durch, das als Managementinstrument die Evaluation und das Monitoring bestehender Services ermöglicht. Ein geeignetes Tool ist die Erhebung standardisierter Daten, die sich verstärkt an digitalen Services und nutzergenerierten Ereignissen ausrichten. Für jeden Service soll der Input (Personal- und Sachaufwände bei der Serviceerbringung) dem Output bzw. der Servicenutzung gegenübergestellt werden, um Kosten-Leistungsverhältnisse zu bestimmen sowie den Leistungsvergleich mit

8 „Strategie.“ Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, zuletzt geprüft am 06.09.2016, <http://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie/>.

9 Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek, *Nutzerbefragung 2014 der SUB Göttingen: Kurzbericht* (Göttingen: Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek, 2015), zuletzt geprüft am 06.09.2016, https://www.sub.uni-goettingen.de/fileadmin/media/texte/oeffentlichkeitsarbeit/Kurzbericht_SUB_Nutzerumfrage_2014.pdf.

10 Bei Bauvorhaben an der Universität Göttingen werden Studierendenvertreter und -vertreterinnen von Anfang an mit einbezogen: Kerstin Helmkamp, „Automatisierung im Zuge des digitalen Wandels von Benutzungsservices: das neue Lern- und Studiengebäude (LSG) und die Verbesserungen der Studien- und Lernbedingungen am Campus-Nord der Universität Göttingen.“ *o-bib* 2, Nr. 4 (2015): 192-210, <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S192-210>. Bei der Planung eines eigenen Arbeitsbereichs für Promovierende wurden im Rahmen eines Workshops Bedarfe gemeinsam mit Vertretern und Vertreterinnen der Graduiertenschulen der Universität Göttingen ermittelt: Silke Glitsch und Kerstin Helmkamp, „Arbeit 4.0 in der Benutzungsabteilung einer großen Universitätsbibliothek.“ *o-bib* 3, Nr. 2 (2016): 42-55, hier: 53-54, <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H2S42-55>.

11 Vgl. Sabrina Bauer, *Instrumente der Strategieentwicklung an Bibliotheken*, Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 344 (Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013), 51-68, zuletzt geprüft am 06.09.2016, <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-344/PDF/344.pdf>.

anderen Bibliotheken zu ermöglichen (Benchmarking).¹² Daraus sollen sich in Zukunft Impulse sowohl für die Entwicklung von Services im Rahmen von neuen Projekten als auch möglicherweise für ihre Einstellung ergeben. Gleichzeitig dient das Service-Portfolio als Kommunikationsinstrument der Darstellung der eigenen Leistungsstärke gegenüber relevanten Zielgruppen. Die Einführung eines Service-Portfolio-Managements hat darüber hinaus auch Auswirkungen auf die interne Organisation. Da Services i.d.R. durch mehrere Organisationseinheiten erbracht werden, sind Servicegruppen mit Personen eingerichtet worden, die für die Erbringung und Entwicklung von bestimmten Services relevant sind und/oder den Ressourceneinsatz verantworten. Im Ergebnis ist die personelle Zusammensetzung der Servicegruppen unabhängig von der organisatorischen Zugehörigkeit der dort vertretenen Personen.¹³

Das strategische Projektmanagement

Für die Projektplanung der SUB Göttingen wurde bereits 2014 ein standardisierter Geschäftsgang eingeführt: Jeweils im Sommer werden alle für das Folgejahr und darüber hinaus geplanten Projekte nach interner und externer Abstimmung (mit Kooperationspartnerinnen und -partnern auf dem Campus und extern) mittels eines Templates dokumentiert und danach durch die verantwortlichen Planungsgremien priorisiert (unter besonderer Berücksichtigung der strategischen Relevanz und der notwendigen Aufwände). Alle eingereichten Projekttemplates werden im Rahmen einer jährlich stattfindenden Klausurtagung im Herbst priorisiert; dabei werden auch die Projektverantwortlichkeiten festgelegt. Diese Projekte werden in einer Projektliste erfasst und in regelmäßigen Sitzungen einer abteilungsübergreifenden Projektgruppe (incl. der Direktion) evaluiert. Die Projektliste stellt außerdem die Basis dar, um Informationen für relevante Zielgruppen, insbesondere für die Stakeholder und Nutzerinnen und Nutzer, im Sinne eines Leistungsnachweises aufzubereiten (Darstellung auf der Website, Broschüren usw.).

Die strategische Ressourcenplanung (Personal- und Sachmittel)

Wie andere Universitätsbibliotheken auch steht die SUB Göttingen vor der Herausforderung, die neuen Anforderungen des digitalen Wandels mit Personal umzusetzen, das infolge des demographischen Wandels höheren Altersgruppen angehört und aufgrund traditioneller Ausbildungsinhalte oft erst nach umfangreichen Weiterentwicklungsmaßnahmen über die erforderlichen digitalen Kompetenzen verfügt. Um eine stärkere strategische Ausrichtung der Personalplanung zu erreichen, wurde daher an der SUB Göttingen 2014 eine Arbeitsgruppe eingesetzt, die ein systematisches Personalweiterentwicklungsprogramm mit umfangreichen Maßnahmen erarbeitet hat, das seitdem jährlich evaluiert und aktualisiert weitergeführt wird. Auf diese Weise werden Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergruppen im Blick auf zukünftige Aufgaben gezielt weiterentwickelt. Insbesondere in strategisch relevanten Arbeitsbereichen ist zusätzlich die Einstellung von weiterem qualifiziertem Personal nötig. Entsprechend hat die SUB Göttingen 2016 im Rahmen von Stellenvorwegbesetzungen fünf neue

12 Die deutsche Bibliotheksstatistik (DBS) berücksichtigt digitale Services und nutzergenerierte Indikatoren derzeit noch nicht hinreichend. Zudem werden Input und Output nicht ins Verhältnis gesetzt, so dass relevante Kennzahlen zur Steuerung und zum Vergleich von wissenschaftlichen Bibliotheken fehlen.

13 In der Theorie soll die Einrichtung organisationsübergreifender bzw. weitgehend unabhängig von der Hierarchie agierender Arbeitsgruppen der Freisetzung des vorhandenen Innovationspotenzials von Einrichtungen dienen. Stefan Kühl, *Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchie*, 6. Auflage (Frankfurt/Main: Campus Verlag, 2015) setzt sich kritisch mit den Möglichkeiten und Grenzen flacher Hierarchien auseinander.

Stellen geschaffen, die zum Erhalt und Ausbau der eigenen Innovationskraft wesentlich beitragen. Da die Budgets von Universitätsbibliotheken seit Jahren stagnieren und durch den anhaltenden Preisanstieg im Zeitschriftensegment insbesondere in ihren Erwerbungsmöglichkeiten deutliche Absenkungen erfahren, ist der verstärkte Drittmittelerwerb für strategisch priorisierte Servicebereiche eine wesentliche Voraussetzung für die Weiterentwicklung und Wettbewerbsfähigkeit von Universitätsbibliotheken. Zur weiteren Steigerung des eigenen Drittmittelerwerbs hat die SUB Göttingen daher ein Projektbüro eingerichtet, das die Fördermöglichkeiten bzw. -programme von Drittmittelgebern regelmäßig prüft und alle Organisationsbereiche bei dem Erstellen von Anträgen sachkundig unterstützt sowie proaktiv Impulse setzt.

2. Die Neuausrichtung der Benutzungsabteilung der SUB Göttingen

Die grundsätzliche Frage nach den Auswirkungen der Neuausrichtung und der damit verknüpften expliziten digitalen Schwerpunktsetzung der SUB Göttingen auf die internen Organisationseinheiten soll am Beispiel der Benutzungsabteilung als der größten Betriebseinheit der Bibliothek dargestellt werden.

Die allgemeinen Kernzahlen der Benutzungsabteilung für das Jahr 2015 sind:

Reguläres Budget	ca. 3,6 Mio Euro
Personal	84 VZÄ
Davon aus Studienqualitätsmitteln finanziertes Personal	12 VZÄ
Projekte	27
Zusätzlich eingeworbene Drittmittel	Ca. 1.150.000 Euro
Personalabbau seit 2012	Ca. 16 VZÄ

Zu den Kernservices der Benutzungsabteilung gehören die Ausleihe, die Fernleihe und die Bereitstellung von Lern- und Forschungsarten mit folgenden Teilservices:

- **Ausleihe**
 - Aufbewahrung und Pflege gedruckter Bestände in Magazinen
 - Bereitstellung gedruckter Bestände im Rahmen der Ausleihe für den Campus
 - Betreuung des Ausleihsystems
- **Fernleihe**
 - Bereitstellung von Beständen im Rahmen der nehmenden Fernleihe für den Campus
 - Bereitstellung von Beständen im Rahmen der gebenden Fernleihe inter-/national

- **Lern- und Forschungsorte**

- Bereitstellung von Arbeitsplätzen
- Aufstellung und Pflege gedruckter Bestände in den Lesesälen
- Beratung der Nutzerinnen und Nutzer beim Umgang mit Bibliotheks- und anderen Services vor Ort an Theken/schriftlich/elektronisch
- Durchführung von Kursen und Workshops insbesondere für Studierende, zum Umgang mit Bibliotheksservices und anderen Services (analog und digital, eLearning)
- Betreuung der Kataloge bzw. Rechercheplattformen

Die Benutzungsabteilung hatte aufgrund des Betriebs der Ausleihe und Fernleihe als wichtige Dienste für die Informationsversorgung traditionell eine zentrale Bedeutung für die SUB Göttingen. Im Folgenden soll unter Berücksichtigung der übergeordneten Strategie, der servicespezifischen Nutzungsdaten und der Ressourcen- und Projektplanung die Frage beantwortet werden, wie sich dies beim Übergang vom Print- zum digitalen Zeitalter darstellt.

2.1. Ausleihe

Die Sicherung der Literaturversorgung auf dem Göttinger Campus erfolgt gemäß der Strategie der SUB Göttingen bevorzugt durch den Ausbau digitaler Angebote – idealerweise über Open Access.¹⁴ Diese Schwerpunktsetzung wurde durch die Nutzerbefragung der SUB Göttingen 2014 eindrucksvoll bestätigt. Auf die Frage nach der Wichtigkeit des Ausbaus verschiedener Angebotsbereiche hin sprachen sich alle Statusgruppen mit deutlicher Mehrheit für den Ausbau des Angebots digitaler Medien aus:

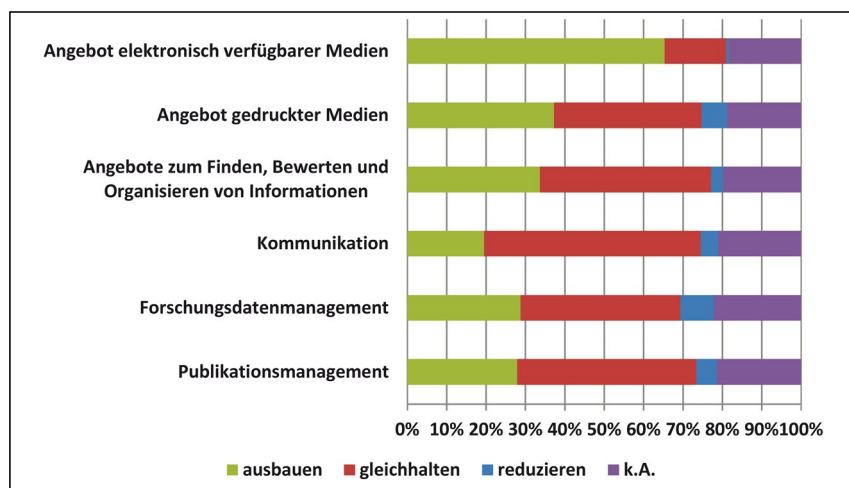


Abb. 1: Nutzerbefragung 2014: Wie wichtig ist Ihnen ein Ausbau der folgenden Angebote an der SUB Göttingen? Gesamtheit

14 Vgl. die strategischen Ziele E1 Wissenschaftliche Literaturversorgung an der Universität effizient sichern und insbesondere digitale Angebote ausbauen; E3 Elektronisches Publizieren, Open Access und Forschungsinformationssysteme an der Universität weiter vorantreiben.

Dem entspricht die drastische Abnahme der Ausleihen gedruckter Magazin- und Lesesaalbestände in der Zentralbibliothek der SUB Göttingen:

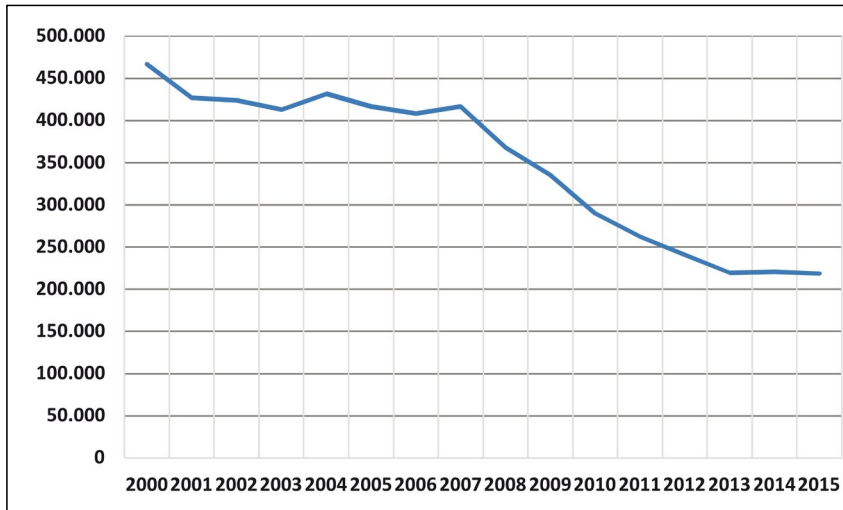


Abb. 2: Ausleihen gedruckter Magazin- und Lesesaalbestände der Zentralbibliothek der SUB Göttingen 2005-2015

In den letzten fünfzehn Jahren ist die Ausleihe in der Zentralbibliothek von 466.853 Ausleihen (2000) auf 218.654 Ausleihen (2015) gesunken. Die Stagnation in den Jahren 2014 und 2015 ist auf die aus Brandschutzgründen erfolgte Schließung des zuvor öffentlich zugänglichen Freihandmagazins zurückzuführen. Sonst wäre der Rückgang der Ausleihen weitaus höher: 2014 wurden für das Freihandmagazin 73.547 Bestellungen ausgelöst, 2015 waren es 77.279 Bestellungen.

Wesentliche Einflussfaktoren für diese Entwicklung insgesamt sind der:

Ausbau von Self-Service-Angeboten

Durch die Einrichtung von Selbstabholbereichen und die Einführung der Selbstverbuchung wird der Ausleihvorgang von den Nutzerinnen und Nutzern mittlerweile weitgehend selbständig durchgeführt.

Umstieg auf eRessourcen

Der konsequente Umstieg auf eJournals in Verbindung mit dem Trend zum Open-Access-Publizieren in eJournals mit hohem Impactfaktor in den Naturwissenschaften sowie die umfassende Digitalisierung historischer Bestände haben die orts- und zeitunabhängige Verfügbarkeit von Informationsressourcen erheblich verbessert.

Zunehmend direkte Austausch gescannter Bücher und Artikel

Der Austausch erfolgt über soziale Medien, wie ResearchGate, oder über „Schattenbibliotheken“ (unabhängig von urheberrechtlichen Bestimmungen).

Entsprechend dem Rückgang der Ausleihen wird das Personal i.d.R. nicht oder sozial verträglich abgebaut, indem aufgrund von Verrentungen und Befristungen auslaufende Stellen nicht oder nur befristet nachbesetzt werden.

Projekte im Bereich der Ausleihe werden nur dann durchgeführt, wenn sie der Automatisierung von Arbeitsvorgängen und der deutlichen Verbesserung bestehender Services dienen. Im Nachgang zum 2015 erfolgten Umstieg auf LBS4¹⁵ betrifft dies 2016 etwa die Einführung von LOAN4¹⁶ (unterstützt von der Verbundzentrale des GBV - VZG).

2.2. Fernleihe

Die herausragende Bedeutung der digitalen Literaturversorgung für die SUB Göttingen spricht – ebenso wie das Votum aller Statusgruppen bei der Nutzerbefragung 2014 für den Ausbau des Angebots digitaler Medien – gegen Investitionen in die Fernleihe von gedruckten Materialien.

Dies wird durch den erheblichen Rückgang sowohl der gebenden als auch der nehmenden Fernleihe gedruckter Materialien an der SUB Göttingen bestätigt:

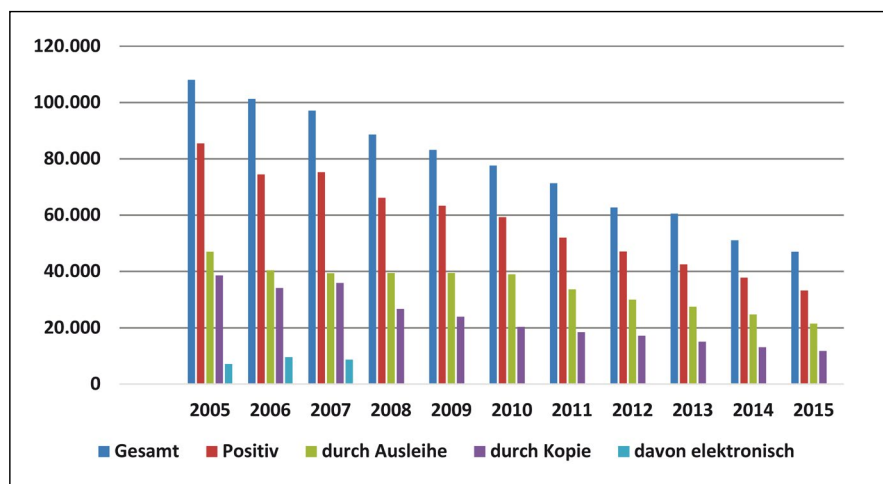


Abb. 3: Gebende Fernleihe insgesamt der SUB Göttingen 2005-2015

Die Bestellungen im Rahmen der gebenden Fernleihe sind von 108.056 (2005) auf 46.941 (2015) kontinuierlich gesunken. Die Bestellungen im Rahmen der nehmenden Fernleihe haben von 43.585 (2005) auf 19.478 (2015) laufend abgenommen. Einflussfaktoren für diese Entwicklung waren – wie bei der Ausleihe gedruckter Materialien – der Umstieg auf eJournals und der Trend zum Open-Access-Publizieren in eJournals mit hohem Impactfaktor in den Naturwissenschaften sowie der direkte Austausch von Scans über soziale Netzwerke.

15 Lokales Bibliothekssystem Version 4 / OCLC.

16 LBS4-Schnittstelle zwischen dem Ausleihsystem (OUS) und dem Onlinekatalog (OPAC).

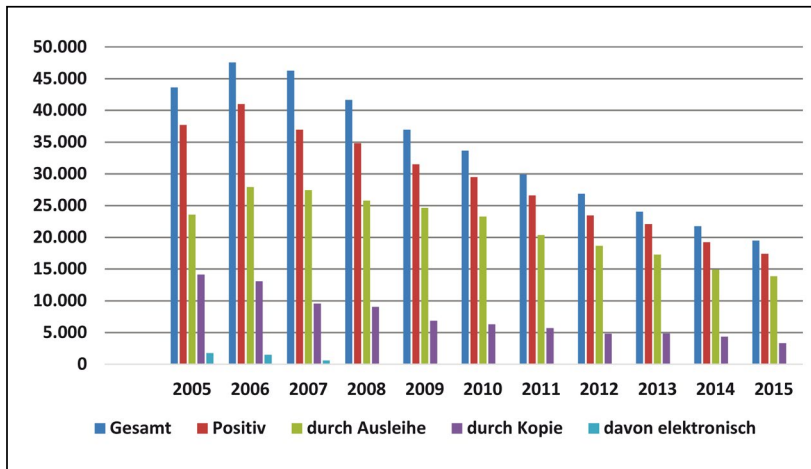


Abb. 4: Nehmende Fernleihe insgesamt der SUB Göttingen 2005-2015

Das Personal in der Fernleihe wird entsprechend dem Rückgang der Bestellungen sukzessive abgebaut: Aufgrund von Verrentungen und Befristungen auslaufende Stellen werden nicht oder nur befristet nachbesetzt.

Der Fokus liegt stattdessen auf Personalentlastung und Serviceoptimierung mittels weitgehender Automatisierung von Geschäftsgängen. Entsprechende Projekte werden weiter durchgeführt, insbesondere wenn sie sich auf eRessourcen beziehen. Erfolgreiche Beispiele seit 2013 sind der Anschluss der lokalen Bestellverwaltungs- und Liefersoftware MyBib eDoc® an World Share® ILL und die Einführung des elektronischen Lesesaals als Auslieferungskomponente,¹⁷ die Einbindung von eJournals in die Fernleihe¹⁸ und die Verbuchung der gebenden Fernleihbestellungen in MyBib eDoc.¹⁹ Alle Projekte sind mit der VZG und der Firma ImageWare Components GmbH durchgeführt worden.

2.3. Lern- und Forschungsorte

Die Mitgestaltung bzw. der Ausbau der Forschungs- und Informationsinfrastruktur des Göttinger Campus zählt zu den strategischen Zielen der SUB Göttingen.²⁰ Dies betrifft maßgeblich den Um- und Ausbau von Standorten der SUB Göttingen als Teil der baulichen Campus-Infrastruktur mit dem Ziel der Verbesserung der Arbeitsbedingungen durch die Bereitstellung ausdifferenzierter

17 Kerstin Helmkamp und Reinhard Harms, „Die internationale Fernleihe im Rahmen von OCLC World Share® ILL und ihre Einbindung in MyBib eDoc® an der SUB Göttingen,“ *bit online* 17, Nr. 3 (2014): 251-254, zuletzt geprüft am 06.09.2016, <http://www.b-i-t-online.de/heft/2014-03-nachrichtenbeitrag-helmkamp.pdf>.

18 Kerstin Helmkamp und Reinhard Harms, „Die Bearbeitung von E-Journals in der Fernleihe mit MyBib eDoc® 3.0. Erfahrungen an der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen,“ *bit online* 19, Nr. 2 (2016): 189-192, zuletzt geprüft am 06.09.2016, <http://www.b-i-t-online.de/heft/2016-02-nachrichtenbeitrag-helmkamp.pdf>.

19 Das Projekt wurde bei der GBV-Verbundkonferenz beim Workshop der FAG Fernleihe am 1. September 2016 im Rahmen des Vortrags „E-Medien in der Fernleihe und den Lieferdiensten: Neue Entwicklungen“ von Reinhard Harms vorgestellt. Ein Projektbericht wird in einer der nächsten Ausgaben von *bit online* erscheinen.

20 E2 Campus-Konzept für Forschungs- und Informationsinfrastruktur mitentwickeln und kooperativ umsetzen.

Arbeitsplätze und von Bereichen für das informelle Arbeiten, moderner technischer Geräte- und WLAN-Ausstattung, die Online-Raumbuchung über das Studierendenportal eCampus und die Einrichtung von Werkstätten bzw. Laboren. Eine wesentliche Voraussetzung ist die Schaffung von Freiflächen durch die Magazinierung gedruckter Bestände, insbesondere in den Naturwissenschaften, im Zuge des Umstiegs auf eJournals.

Der Nutzerumfrage 2014 zufolge nutzen insbesondere Studierende die SUB-Standorte intensiv als Lernorte:

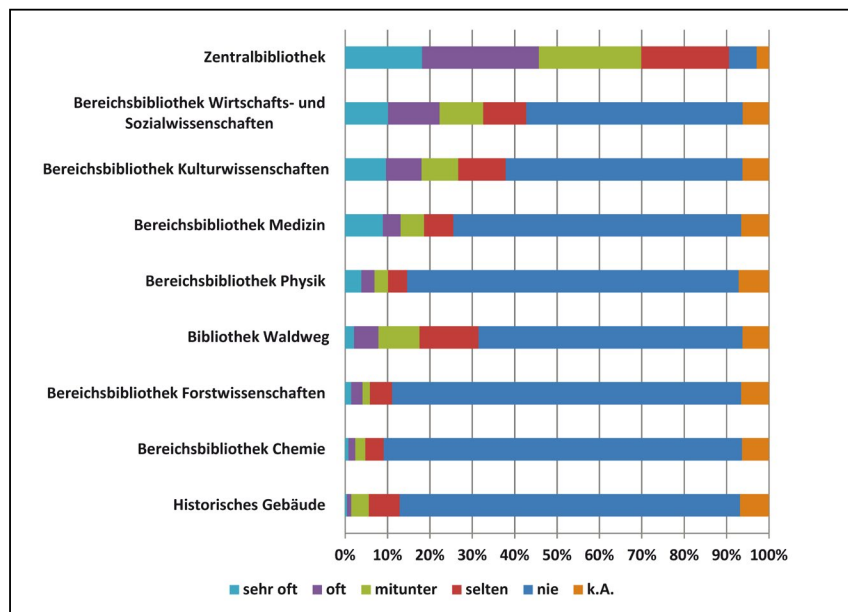


Abb. 5: Nutzerbefragung 2014: Wie oft besuchen Sie unsere Gebäude? Studierende Gesamtheit

An deutlich erster Stelle liegt die Zentralbibliothek, gefolgt von der Bereichsbibliothek Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, der Bereichsbibliothek Kulturwissenschaften und der Bereichsbibliothek Medizin. Die intensive Nutzung der Bibliotheksstandorte der SUB Göttingen belegen auch die Nutzungszahlen der Jahre 2014 und 2015: Zählte die SUB Göttingen 2014 insgesamt 2.526.365 Besuche, so waren es 2015 2.669.987, was einer Steigerung um rund 6 % entspricht.

Der Personalbedarf vor Ort sinkt im Zuge der Standortmodernisierung kontinuierlich. Dies resultiert aus der Zusammenfassung von Servicetheken, der Einführung von Self-Service-Angeboten (v.a. in der Ausleihe) und der Automatisierung von bisher manuellen Tätigkeiten (Einführung der Online-Raumbuchung, von elektronischen Kassen und Garderobenschließanlagen). Gleichzeitig ist im Backoffice-Bereich eine Zunahme von Aufgaben zu verzeichnen, z.B. bei der Betreuung von Soft- und Hardware.

Seit langem führt die SUB Göttingen systematisch Bauprojekte durch:

- 2008: Bau der Bereichsbibliothek Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
- 2011: Umbau der Bereichsbibliothek Medizin
- 2011-2012: Bau der Bereichsbibliothek Kulturwissenschaften
- seit 2013: Betrieb des Lern- und Studiengebäudes der Universität Göttingen
- 2013-2014: Umbau der Bereichsbibliotheken Chemie, Forstwissenschaften und Physik
- 2015-2016: Umbau der Zentralbibliothek
- 2016: Einrichtung einer Werkstatt in der Bereichsbibliothek Medizin (3D-Drucker und -Scanner, Posterdrucker, Videobooth, Rechner mit Lernspielen, Körpermodelle)

Für 2017 ist der Umbau der Bibliothek im Waldweg als Dienstleisterin für ein neues Zentrum für Lehrerbildung geplant. Hier wie auch sonst ist die enge Zusammenarbeit mit den Partnern auf dem Campus (Gebäudemanagement, Abteilung IT der Universität Göttingen) sowie mit Firmen von zentraler Bedeutung.

Die Bibliothek als Lern- und Forschungsort bezieht auch Lernangebote vor Ort mit ein, woraus enge Bezüge zum vierten externen strategischen Ziel resultieren: „Aktive Partnerschaft und Kooperationen in Forschung und Lehre ausbauen“. Die Nutzerbefragung 2014 zeigt, dass alle Statusgruppen besonderes Interesse an Angeboten zur Recherche und Literaturverwaltung durch die SUB Göttingen haben. Für die Studierenden sollen diese Angebote in den eigenen Fakultäten bzw. online vorgehalten werden:

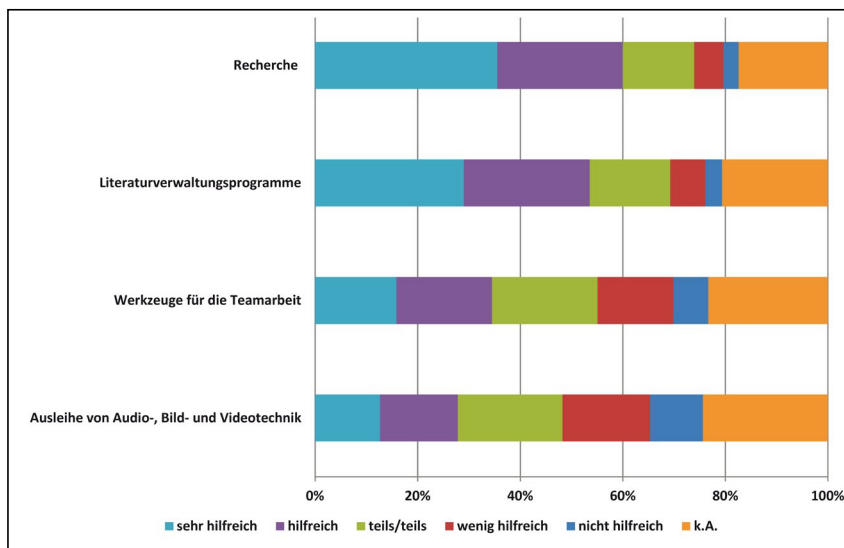


Abb. 6: Nutzerbefragung 2014: Wie hilfreich wäre eine Unterstützung bei folgenden Themen für Ihr Studium / für Studierende? Gesamtheit

Das Kursangebot der SUB Göttingen wird in den Bereichen Literaturverwaltung und Recherche durch die Benutzungsabteilung und die Fachreferate laufend ausgebaut. 434 Kursen in 2014 stehen bereits 526 Kurse in 2015 gegenüber. Entsprechend steigt der Personalbedarf, der über die Einwerbung von Drittmitteln abgedeckt wird. Ein aktuelles erfolgreiches Beispiel dafür ist der bewilligte Antrag der Benutzungsabteilung auf Studienqualitätsmittel für zusätzliche Personal- und Sachmittel im Zeitraum 2015-2017, der auf den Ausbau des vorhandenen Angebotes v.a. durch digitale Services für Studierende zur Nachnutzung für das orts- und zeitunabhängige Selbststudium abzielt. Im Rahmen eines weiteren erfolgreich beantragten Drittmittelprojektes (BMBF, Laufzeit 2016-2020) werden nun eLearning-Angebote zur Wissensvermittlung für Studierende incl. Promovierende in den Bereichen Forschungsdaten, elektronisches Publizieren und eHumanities realisiert. Kooperationspartner sind die Abteilung Studium und Lehre (Bereich eLearning)²¹ und die eResearchAlliance als Kompetenznetzwerk auf dem Göttinger Campus.²²

Die Bibliothek als Lern- und Forschungsort umfasst auch den komfortablen Zugang zu den verfügbaren Informationsressourcen, z.B. über die elektronischen Kataloge, und dient damit gleichzeitig der Verbesserung der Literaturversorgung (gemäß dem ersten externen strategischen Ziel der SUB Göttingen).²³ Die Nutzerumfrage 2014 hat gezeigt, dass für alle Statusgruppen der OPAC und Suchmaschinen die häufigsten Zugangswege sind:

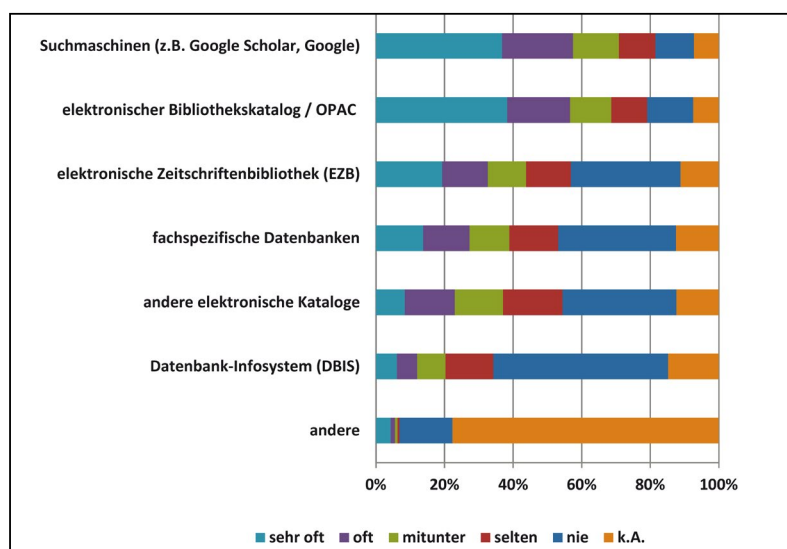


Abb. 7: Nutzerbefragung 2014: Auf welchem Wege gelangen Sie zu den oben genannten Medien? Gesamtheit

21 „Abteilung Studium und Lehre,“ zuletzt geprüft am 06.09.2016, <https://www.uni-goettingen.de/de/abteilung-studium-und-lehre/77947.html>.

22 „eResearch-Kompetenz für den Göttingen Campus,“ zuletzt geprüft am 06.09.2016, <https://www.uni-goettingen.de/de/497750.html>.

23 E1 Wissenschaftliche Literaturversorgung an der Universität effizient sichern und insbesondere digitale Angebote ausbauen.

Derzeit steigen die OPAC-Suchanfragen noch: 2014 wurden 6.007.124 Anfragen verzeichnet, 2015 waren es 6.396.162.

Dennoch zeichnen sich deutliche disziplinspezifische Unterschiede ab: Während der OPAC große Bedeutung in den Gesellschafts- und Geisteswissenschaften hat, fällt innerhalb der Naturwissenschaften diese Rolle den Suchmaschinen zu.

Aufgrund der heterogenen Situation führt die SUB Göttingen seit 2016 ein Projekt zur Zukunft der Recherche durch, an dessen Ende ein Konzept als Grundlage für eine strategische Richtungsentscheidung stehen soll: ob die SUB Göttingen, dem Beispiel zahlreicher anderer Bibliotheken folgend, erhebliche Investitionen zur Optimierung der Recherche tätigt oder aber vorhandene Lösungen (z.B. der VZG) nachnutzt und gleichzeitig ihre Daten für Suchmaschinen optimiert bereitstellt. Wichtige Maßnahmen im Rahmen des Projekts sind die Durchführung von zielgruppenspezifischen Werkstattgesprächen nach Fakultäten, Befragungen von anderen (inter-) nationalen (Universitäts-)Bibliotheken und die Erhebung von Datenbeständen und vorhandenen technischen Lösungen auf dem Campus.

2.4. Ergebnis

Infolge des digitalen Wandels befindet sich die Benutzungsabteilung in einem tiefgehenden Wandlungs- bzw. Identitätsfindungsprozess. Angesichts der expliziten strategischen Positionierung der SUB Göttingen und der Serviceentwicklung im digitalen Bereich sowie der Veränderungen im Nutzungsverhalten allgemein ist dieser Prozess obligatorisch. Die Ergebnisse sind:

- Im Zuge des digitalen Wandels hat die Benutzungsabteilung der SUB Göttingen ihre im Printzeitalter zentrale Position abgegeben. Davon sind aufgrund des eklatanten Rückgangs der Bestellungen gedruckter Bestände und v.a. auch aufgrund der Konkurrenz kommerzieller Suchmaschinen die bisherigen Kernservices Aus- und Fernleihe sowie die Recherche betroffen.
- Dagegen sind Kernservices mit ausgewiesenem Zukunftspotenzial die Bereitstellung von Lernorten und von E-Learning-Angeboten. Auch diese Services sind grundsätzlich konsequent auf die Erfordernisse des digitalen Wandels auszurichten, etwa auf die Vermittlung von Kenntnissen im Bereich des elektronischen Publizierens und der Digital Humanities.
- Die wichtigste Zielgruppe für die Benutzungsabteilung sind v.a. die Studierenden, incl. der Promovierenden, deren Bedürfnisse daher bei der Bereitstellung von Lernorten und von E-Learning-Angeboten in besonderer Weise berücksichtigt werden müssen.
- Bei der Serviceerbringung erfolgt eine „Lösung“ der Benutzungsabteilung von der SUB Göttingen als primärem Bezugspunkt durch die Integration in die vorhandenen Campusstrukturen. So wird die Benutzungsabteilung Teil der universitären Gebäude- und Infrastruktur. Die einrichtungsübergreifenden Kooperationen mit zahlreichen Einrichtungen auf dem Campus stellen neue Anforderungen an die Organisation.
- Die Benutzungsabteilung verkleinert sich weiter, insbesondere in den Bereichen Aus- und Fernleihe.
- Der Personaleinsatz bei der Betreuung der Lernorte wird im Zuge des Umstiegs auf eResources, Self-Services und Automatisierung ebenfalls sinken bzw. sich anteilig in den

Backoffice-Bereich (technische Betreuung) verlagern. Im Bereich eLearning ist derzeit noch mit steigendem Personalbedarf zu rechnen (quantitativ, qualitativ).

- Da die Personalweiterentwicklung an Grenzen stößt und Projektmittel nur noch im Wettbewerb mit anderen Einheiten beantragt werden können, besteht die dringende Notwendigkeit, noch stärker als bisher Sonder- bzw. Drittmittel einzuwerben.

In der Zukunft ist die Benutzungsabteilung gehalten, sich stärker national zu vernetzen. Ziele sind dabei der Aufbau von informellen Kompetenznetzwerken ebenso wie die Nachnutzung von vorhandenen und die gemeinsame Entwicklung von neuen Serviceangeboten.

Literaturverzeichnis

- Ball, Rafael. „Wir verlieren uns in der Vielfalt des Operativen.“ *bit online Kongreßnews* 1, Montag 14. März 2016: 3. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. http://www.b-i-t-online.de/daten/leipzig2016/KN_1_Leipzig_2016.pdf.
- Ball, Raffael. „Können Wissenschaftliche Bibliotheken strategisch gesteuert werden? Ausschlaggebend: Strategie und Management des Trägers.“ In *Bibliotheken strategisch steuern. Projekte, Konzepte, Perspektiven*, herausgegeben von Andreas Mittrowann, Meinhard Motzko und Petra Hauke, 149-154. Bad Honnef: Bock und Herchen Verlag, 2011. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <http://epub.uni-regensburg.de/23334/1/ball.pdf>.
- Bauer, Sabrina. *Instrumente der Strategieentwicklung an Bibliotheken*. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft 344. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2013. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2013-344/PDF/344.pdf>.
- Glitsch, Silke und Kerstin Helmkamp. „Arbeit 4.0 in der Benutzungsabteilung einer großen Universitätsbibliothek.“ *o-bib* 3, Nr. 2 (2016): 42-55. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H2S42-55>.
- Helmkamp, Kerstin. „Automatisierung im Zuge des digitalen Wandels von Benutzungsservices: das neue Lern- und Studiengebäude (LSG) und die Verbesserungen der Studien- und Lernbedingungen am Campus-Nord der Universität Göttingen.“ *o-bib* 2, Nr. 4 (2015): 192-210. <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2015H4S192-210>.
- Helmkamp, Kerstin und Reinhard Harms. „Die internationale Fernleihe im Rahmen von OCLC World Share® ILL und ihre Einbindung in MyBib eDoc® an der SUB Göttingen.“ *bit online* 17, Nr. 3 (2014): 251-254. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <http://www.b-i-t-online.de/heft/2014-03-nachrichtenbeitrag-helmkamp.pdf>.

- Helmkamp, Kerstin und Reinhard Harms. „Die Bearbeitung von E-Journals in der Fernleihe mit MyBib eDoc® 3.0. Erfahrungen an der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen.“ *bit online* 19, Nr. 2 (2016): 189–192. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <http://www.b-i-t-online.de/heft/2016-02-nachrichtenbeitrag-helmkamp.pdf>.
- Horstmann, Wolfram. „Die Bibliothek als Werkstatt der Wissenschaft. Rede zur Amtseinführung des neuen Direktors der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek am 24. Juli 2014.“ *Bibliothek Forschung und Praxis* 38, Nr. 3 (2014): 503–505. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2706024>.
- Horstmann, Wolfram, Carlos Morais-Pires, Wouter Schallier und Jarkko Siren. „Libraries as e-infrastructure.“ *Zeitschrift für Bibliothekswesen und Bibliographie* 61, Nr. 4-5 (2014): 215–219, zuletzt geprüft am 06.09.2016. <https://pub.uni-bielefeld.de/publication/2706039>.
- Kühl, Stefan. *Wenn die Affen den Zoo regieren: Die Tücken der flachen Hierarchie*. 6. Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag, 2015.
- Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek. *Nutzerbefragung 2014 der SUB Göttingen: Kurzbericht*. Göttingen: Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek, 2015. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. https://www.sub.uni-goettingen.de/fileadmin/media/texte/oeffentlichkeitsarbeit/Kurzbericht_SUB_Nutzerumfrage_2014.pdf.
- Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen. „Strategie“. Zuletzt geprüft am 06.09.2016. <https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie/>.