Kerstin Helmkamp*

Ein Jahr an der Universitätsbibliothek Kiel: Alles klar zur Wende! Status quo, Maßnahmen, Perspektiven

<https://doi.org/10.1515/bfp-2019-2029>

Zusammenfassung: Die Universitätsbibliothek Kiel steht aufgrund des digitalen Wandels und veränderter Nutzerbedarfe vor der Herausforderung der Neuausrichtung. Ein dafür geeignetes Managementinstrument ist die Durchführung eines Strategieprozesses unter Berücksichtigung der Bedarfe relevanter Interessensgruppen als Grundlage für die Strategie, an der sich die zukünftige Betriebsführung ausrichtet. Dementgegen musste sich die Universitätsbibliothek Kiel zuerst nach innen neu aufzustellen, um überhaupt erst die Handlungsspielräume für die Durchführung eines Strategieprozesses zu schaffen.

Schlüsselwörter: Universitätsbibliothek Kiel; digitaler Wandel; Strategieprozess

One year at University Library Kiel: all clear for a change! Status Quo, Measures, Perspectives

Abstract: The digital transformation and changed user needs are the main starting points for the University Library Kiel to face the challenge of strategic and operational realignment. A suitable management tool for this is the implementation of a strategy process which has to consider the needs of relevant interest groups and which represents the basis for the strategy itself that will determine the future operational management. Against that the University Library Kiel had to realign inside as a first step in order to create and broaden their scope of action for the planning and executing of a strategy process.

Keywords: University library Kiel; digital transformation; strategy process

1 Wissenschaftliche Bibliotheken im Aufbruch

„Neue, sich kontinuierlich weiterentwickelnde Anforderungen seitens Studium, Forschung und Lehre und technologisch

getriebene – teilweise disruptive – Prozesse stellen die wissenschaftlichen Bibliotheken im digitalen Zeitalter vor große Herausforderungen.“¹

Die traditionelle Konzentration der Serviceangebote wissenschaftlicher Bibliotheken auf die lokalen Printbestände ist längst einer deutlich veränderten Orientierung an den Interessen der Träger, der Stakeholder und vor allem auch der Nutzer auf dem Campus gewichen, die sich zunehmend auf elektronische Informationsquellen stützen, für das kollaborative Arbeiten moderne analoge und digitale Lern- und Arbeitsorte bzw. -plattformen benötigen und einen orts- und zeitunabhängigen Zugriff auf die verfügbaren Informationen wünschen.

Zu den wesentlichen Einflussfaktoren dieser Entwicklung gehören:

- die allgemeine digitale Transformation, die zum Entstehen der e-Science geführt und infolgedessen veränderte Nutzerbedarfe generiert hat. Darauf haben sich wissenschaftliche Bibliotheken vielfach längst eingestellt, indem sie e-Medien lizenzieren und/oder moderne ausdifferenzierte Lern- und Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Gleichzeitig leisten Bibliotheken einen wichtigen Beitrag zum Ausbau von e-Infrastrukturen für kollaborative Arbeitsvorhaben und Forschungsprojekte sowie für das Management von Forschungsergebnissen und -daten.² Im Bereich der Digital Humanities haben Bibliotheken sogar eine ausgewiesene Vorreiterrolle inne.
- die Konkurrenz durch andere oft kommerzielle Anbieter mit Services, die, wie die Bereitstellung von Rechercheangeboten, lange Zeit als Alleinstellungsmerkmal von Bibliotheken galten. Heutzutage sind Informationsressourcen weltweit komfortabel mittels Suchmaschinen recherchierbar. Umfragen von Bibliotheken zeigen, dass Wissenschaftler und Studierende vielfach die Suche mit Google Scholar gegenüber bibliothekarischen Rechercheangeboten bevorzugen.³

¹ Positionspapier (2015) 2.

² Horstmann et al. (2014).

³ Glitsch und Helmkamp (2015) 27 ff.

*Kontaktperson: Dr. Kerstin Helmkamp, direktorin@ub.uni-kiel.de

- die konsequente Nutzerorientierung: Bibliotheken sind gut beraten, ihre Services den sich schnell und stark veränderten Bedarfe der Nutzer anzupassen.⁴ Diese Bedarfe können z. B. im Rahmen von Projekten durch Umfragen, Workshops oder Interviews ermittelt werden. Voraussetzung dafür ist ein für diese Aufgaben qualifiziertes Personal.
- die Verknappung von Ressourcen: Seit langem müssen wissenschaftliche Bibliotheken sehr ressourcenbewusst arbeiten und Prioritäten setzen, da die regulären Personal- und Sachmittel i. d. R. sinken. Gründe dafür sind die permanenten Preissteigerungen bei e-Journals ohne parallele Anhebung der Erwerbungs-etats, die hohen Erstinvestitionen aufgrund der Digitalisierung und die Automatisierung der eigenen Services sowie die seit Jahren kontinuierlich sinkenden eigenen Einnahmen.

Auf diese Entwicklungen haben die bundesdeutschen Universitätsbibliotheken mehrheitlich schon seit vielen Jahren reagiert und ihre Betriebe ebenso wie ihre Serviceangebote unter Nutzung moderner Informationstechnologien neu ausgerichtet. Dies spiegelt sich in den vom Deutschen Bibliotheksverband e.V. in seinem aktuellen Positionspapier⁵ mittelfristig bis 2025 gesetzten Handlungsfeldern wider:

- (1) Open Access und neue Formen der Lizenzierung
- (2) Publikationsdienstleistungen
- (3) Management von Forschungsdaten
- (4) Überregionale Informationsversorgung für Fachcommunities
- (5) Langfristige Nutzbarkeit digitaler Ressourcen
- (6) Digitalisierung von Quellen des kulturellen Erbes
- (7) Etablierung von Kreativräumen (Cultural Labs, community-orientierte Makerspaces)
- (8) Förderung digitaler Medien- und Informationskompetenz.

Auch die Universitätsbibliothek Kiel (UB Kiel) der Christian-Albrechts-Universität Kiel (CAU) hat es sich zum Ziel gesetzt, die aktuellen Herausforderungen anzunehmen und die Modernisierung des Bibliothekssystems aktiv voranzutreiben. Bei diesem Prozess kann sie auf gute Anknüpfungspunkte zurückgreifen, z. B. auf ihre Expertise im Bereich der Informationsversorgung, im Bereich des elektronischen Publizierens bzw. Open Access, bei der überregionalen Informationsversorgung für Fachcommunities

(hier Fachinformationsdienst Nordeuropa) und der Bewahrung und Digitalisierung des kulturellen Erbes.

Ein übliches Managementinstrument für die Neuausrichtung von Bibliotheken ist die Durchführung eines Strategieprozesses, bei dem im ersten Schritt die Bedarfe der Universität als Trägereinrichtung, der Stakeholder und der der Nutzer sowie weitere relevante Rahmenbedingungen systematisch erfasst werden.⁶ Im zweiten Schritt werden daraus die übergeordnete Strategie bzw. die strategischen Ziele als Orientierungspunkte für die Betriebsführung abgeleitet (d. h. die Organisation, Personal- und Sachmittel, Projektplanung, das Serviceportfolio und weitere spezifische Bereiche). Mittlerweile haben zahlreiche wissenschaftliche Bibliotheken erfolgreich Strategieprozesse durchgeführt.⁷ Entgegen diesem Vorgehen war es in der UB Kiel allerdings vorab nötig, sich zuerst nach innen neu aufzustellen, um auf diese Weise überhaupt erst die Handlungsspielräume für die Durchführung eines Strategieprozesses zu schaffen. Dabei lag der Fokus vor allem auf der Zentralbibliothek der UB Kiel, da das gesamte Bibliothekssystem in Kiel durch eine ausgeprägte Zweischichtigkeit charakterisiert ist.

2 Exkurs: Die UB Kiel als zweischichtiges System

Bei Bibliothekssystemen deutscher Universitäten wird zwischen ein- und zweischichtigen Systemen unterschieden. Die Universitäten in den neuen Bundesländern und junge Universitäten haben i. d. R. vom Start an einschichtige Bibliothekssysteme, bei denen die Gesamtverantwortung für das universitäre Bibliothekssystem bei der Direktion liegt. Einschichtige Bibliothekssysteme sind als zentrale Einrichtungen direkt beim Präsidium angesiedelt und haben einen Beirat mit beratender Funktion, der sich v. a. aus Mitgliedern der Fakultäten zusammensetzt. Solche Systeme zeichnen sich durch eine hohe Effizienz aus. Zweischichtige Bibliothekssysteme sind oft noch an Traditionsuniversitäten meist in den alten Bundesländern zu finden. Typisch für diese Bibliothekssysteme ist die Zersplitterung in zum Teil sehr kleine Bibliotheken. Hier hat jedes Semi-

⁴ Horstmann (2014) 504.

⁵ S. o.

⁶ Brandtner und Schweizer (2016), Helmkamp (2016).

⁷ Strategie der Deutschen Nationalbibliothek http://www.dnb.de/DE/Wir/StrategieInnovation/strategieInnovation_node.html, Strategie der Staatsbibliothek zu Berlin <http://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/strategie/>, Strategie der Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen: <https://www.sub.uni-goettingen.de/wir-ueber-uns/portrait/strategie>.

nar, Institut oder jede Fakultät eine eigene Bibliothek mit einer eigenen Leitung. Ergänzend dazu existiert eine Zentralbibliothek, deren Kernaufgaben sich auf die zentrale Magazinierung von Printbeständen und deren Ausleihe, die Bereitstellung eines Lern- und Arbeitsortes und die ergänzende Erwerbung beschränken. Zweischichtige Systeme erfordern i. d. R. einen erhöhten Mittel- und Personaleinsatz.⁸

Das Bibliothekssystem der CAU ist vom Nebeneinander der zahlreicher Bibliotheken (derzeit 43 Standorte), die der Versorgung der Institute, Seminare und Fakultäten dienen, und einer Zentralbibliothek geprägt. Das Verhältnis der Bibliotheken untereinander wird durch die im Jahr 1975 erlassene Verwaltungsordnung offiziell geregelt.⁹ Danach bilden alle Bibliotheken die UB Kiel mit einem gemeinsamen Leitungsgremium an der Spitze. Zu den Mitgliedern des Leitungsgremiums gehören neben dem zuständigen Präsidiumsmitglied, dem Direktor bzw. der Direktorin der UB Kiel, einem Angehörigen des Wissenschaftlichen Dienstes der UB Kiel vor allem auch Professoren aus jedem Fachbereich. Oft sind diese in Doppelfunktion zugleich Leiter ihrer Fachbibliotheken.

Der Direktor bzw. die Direktorin der UB Kiel ist Dienst-vorgesetzter bzw. -vorgesetzte des gesamten Personals der UB Kiel. Zu seinen bzw. ihren Aufgaben gehören insb. die Haushaltsaufstellung für die Zentralbibliothek, die fachliche Aufsicht über die Verwaltung der UB Kiel, die fachliche Betreuung der Fachbibliotheken und die Koordination der gesamten Erwerbung. Die Leiter der Fachbibliotheken verantworten die laufenden Geschäfte vor Ort gemäß den Richtlinien des Leitungsgremiums bzw. den Anordnungen der Direktion der Zentralbibliothek sowie die allgemeine Benutzung. Hinzu kommt die Dienstaufsicht über das Personal der Fachbibliotheken. Aus Sicht des Personals der Fachbibliotheken besteht ein doppeltes Unterstellungsverhältnis. Einerseits ist der Direktor bzw. die Direktorin die oberste Fach- und Dienstvorgesetzte, andererseits hat die akademische Leitung der Fachbibliothek die direkte Dienstaufsicht inne und verantwortet den Betrieb vor Ort. Im Ergebnis hat die UB Kiel eine ausgeprägte zweischichtige Struktur, die zu Redundanzen an vielen Stellen führt.

Infolge dieser komplexen Strukturen sind Veränderungsprozesse der UB Kiel mit sehr hohen Abstimmungsaufwänden und im Ergebnis i. d. R. nur in einem begrenzten Rahmen möglich. Der Schwerpunkt auf der Neuausrich-

tung lag daher auf der Zentralbibliothek, für die der Direktor bzw. die Direktorin der UB Kiel direkt verantwortlich ist.

3 Einführung einer Abteilungsstruktur

Die Schaffung neuer organisatorischer Grundlagen für die Zentralbibliothek konzentrierte sich im ersten Schritt auf die Einführung von Abteilungsstrukturen. Die nach wie vor herkömmliche Praxis im bundesdeutschen wissenschaftlichen Bibliothekswesen sieht die Organisation in Abteilungen vor – mit Abteilungsleitungen an der Spitze, welche die Personal-, Budget- und Serviceverantwortung für die jeweilige Abteilung innehaben. Übliche Abteilungen in Bibliotheken sind die „Benutzung“, „Erwerbung“ und die „IT“. Entsprechend dem Profil einer Bibliothek können weitere Abteilungen hinzukommen, wie z. B. „historische Sammlungen“. Diese Abteilungsstruktur ist hierarchisch vertikal organisiert und bildet den klassischen Dienstweg.

Daneben haben sich seit geraumer Zeit flexible Projektteams etabliert, die – anders als die klassischen Organisationseinheiten – temporärer Natur sind, sich auf Entwicklungsaufgaben konzentrieren und dabei i. d. R. auf Mitarbeiter unterschiedlicher Organisationsbereiche zurückgreifen. Oft haben die Projektleitungen keine oder nur eine geringe Personal- und Budgetverantwortung. Nach Abschluss der Projekte werden die neuen Services von den Abteilungen in den Routinebetrieb übernommen. Die Projektstruktur ist lateral horizontal organisiert und gewinnt aufgrund des hohen Innovationsdrucks auf Bibliotheken in Zeiten knapper Ressourcen immer mehr an Bedeutung, weil sie flexibel und schnell auf neue Entwicklungen reagieren kann.

Diese andernorts üblichen Strukturen waren in der Zentralbibliothek der UB Kiel in dieser Form noch nicht vorhanden. Neben diversen Dezernaten existierten zahlreiche Stabstellen, Arbeitsgruppen, Fachreferate und Fachbibliotheken, die in ihrer Gesamtheit – mit nur wenigen Ausnahmen – direkt der Direktion unterstellt waren.

Da die nur sehr gering ausgeprägte Untergliederung der UB Kiel anhand des alten offiziellen Organigramms der Zentralbibliothek, das die Fachbibliotheken nicht berücksichtigt, nur bedingt erkennbar ist, kann die Übersetzung des alten Organigramms in einer üblicheren Darstellungsform hilfreich sein:

⁸ Siehe Scholze, (2014).

⁹ Verwaltungsordnung für die UB Kiel <https://www.ub.uni-kiel.de/ueber/doc/nutzung/vwordn.html>.

Abb. 1: Organigramm der Zentralbibliothek der UB Kiel (Stand 30.04.2017)

Direktorin							
Stellvertretender Direktor	Direktionsassistentin	6 Dezernate	4 Stabsstellen	12 Fachreferate	3 AGs	2 dezentrale Standorte	43 Fachbibliotheken
Digitale Bibliothek	Personalverwaltung						
Rechnungsstelle	Hausdienste						
Kopierstelle	Hausbuchbinderei						
Fernleihe							
Schlussbearbeitung							
Bibliographie zur Geschichte der CAU							

Abb. 2: Übersetzung des alten Organigramms (Stand 30.04.2017)

Die Folgen der strukturellen Indifferenz und der damit verbundenen Zentralisierung für die Direktion waren:

- direkte Führungsspanne von 72 Organisationseinheiten und Personen,
- ‚Flaschenhals‘,
- Mikromanagement.

Daher wurde ab 2018 die bisherige Binnenstruktur der Zentralbibliothek der UB Kiel sukzessive in eine herkömmliche Organisationsstruktur überführt. Ergänzend zur bereits vorhandenen IT-Abteilung wurden drei weitere große Abteilungen und zwei neue Stabsstellen eingerichtet:

Im ersten Schritt wurde eine Benutzungsabteilung etabliert, die – wie andernorts auch üblich – die größte Betriebsabteilung der UB Kiel darstellt. Sie umfasst die Dezernate Zentrale Services (Aus- und Fernleihe, Magazin, Zentralbibliothek als Arbeits- und Lernort) und Informationsservices (Servicetheken, Lehr- und Lernangebote im Bereich der analogen und digitalen Informationskompetenz), die Koordination der Fachbibliotheken und die Betreuung von Bauvorhaben.

- Das bereits vorhandene Dezernat Erwerbung mit den Sachgebieten elektronische und gedruckte Zeitschriften, elektronische und gedruckte Bücher sowie der Schlussstelle wurde mit dem Servicebereich Publizieren (elektronisches Publizieren auf MACAU, Verwaltung des Open Access-Publikationsfonds, Beratung) zu einer Erwerbsabteilung zusammengeführt.
- Die Abteilung Wissenschaftliche Dienste wurde neu eingerichtet. Sie bündelt verschiedene Dezernate und Stabsstellen, die i. d. R. Services speziell für Wissenschaft und Forschung anbieten. Dazu gehören der Fachinformationsdienst Nordeuropa (Entwicklung und Betrieb nationaler Services für die Skandinavistik, DFG gefördert) sowie die historischen Sammlungen (Altbestand, Nachlässe), die Erschließung (auch im Rahmen von Drittmittelprojekten und Digitalisierungsvorhaben), die Restaurierung (Bestandserhaltung), die Digitalisierung und die Digital Humanities.
- Hinzu kam eine Stabsstelle Digital Humanities, die den Bereich digitale Geisteswissenschaften als Querschnittsaufgabe verantwortlich betreut und nach au-

ßen vertritt sowie wesentliche Impulse für die Projekt- und Serviceentwicklung gibt. Außerdem wurde eine Stabsstelle Öffentlichkeitsarbeit eingerichtet, die neben der Projektbetreuung, wie z. B. aktuell für den Relaunch des Web-Auftritts der UB Kiel, wesentliche Aufgaben im Bereich der Kommunikation und der Unterstützung der Direktion übernimmt.

4 Einführung eines Projektmanagements

Projekte haben in wissenschaftlichen Bibliotheken gerade in den letzten Jahren nochmals erheblich an Bedeutung gewonnen – bieten sie doch als temporäre einmalige Arbeitsvorhaben die Möglichkeit der bedarfsgerechten und zukunftsorientierten Weiterentwicklung der eigenen Services. Ohne Projekte würden eine Bibliothek und ihr Serviceangebot statisch bleiben und kontinuierlich an Bedeutung verlieren, da veränderte Nutzerbedarfe nicht bedient werden.

Während Projekte lange Zeit als außerhalb des Routinebetriebes (quasi „on top“) angesehen wurden, hat sich mittlerweile die Auffassung durchgesetzt, dass sie unverzichtbare Bestandteile des gesamten Betriebes sind. Die für die einzelnen Projekte nötigen Ressourcen sind entweder durch Eigenleistungen zu finanzieren (indem z. B. Serviceleistungen zur Freisetzung von Mitarbeiter temporär angepasst werden) oder aber durch die Einwerbung zusätzlicher Personal- und Sachmittel. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist, dass im Rahmen von Projekten generierte Services nach Projektabschluss in den Routinebetrieb übernommen werden. Die dafür nötigen Folgekosten sind von Anfang an entsprechend einzuplanen und haushälterisch bereitzustellen.

Um das volle Potenzial von Projekten auszuschöpfen, ist ein übergeordnetes Projektmanagement unverzichtbar, das bereits bei der Projektplanung im Rahmen einer Machbarkeitsanalyse die internen Beteiligten und externen Partner festlegt, die einzelnen Arbeitspakete definiert und terminiert sowie die notwendigen Ressourcen ermittelt. Die

einzelnen Projektvorschläge sollten regelmäßig zu einem definierten Zeitpunkt im Jahr gesammelt und innerhalb der Leitungsrunde der Bibliothek vorgestellt werden. Am Ende dieses Prozesses steht – unter besonderer Berücksichtigung der aktuellen Ressourcenlage – eine Auswahl von Projekten, die im nächsten Jahr bzw. in den Folgejahren durchgeführt werden sollen. Das Projektmonitoring erfolgt im Rahmen von regelmäßigen Abteilungssitzungen, in denen die Projektleitungen über den aktuellen Stand berichten. Diese interne Organisations- und Planungsstruktur für Projekte sollte sich zeitlich an der Haushaltsplanung in der Universität orientieren, damit zusätzlich benötigte Projektmittel rechtzeitig beantragt werden können.

In der Zentralbibliothek der UB Kiel gab es bisher in dieser Art keinen regelmäßigen, an der Haushaltsplanung der CAU ausgerichteten Planungsprozess inkl. eines Projektmonitorings. Entsprechend existierte auch keine übergreifende Ressourcenplanung, was in der Vergangenheit zu personellen Überlastungen und in der Folge zu zeitlichen Verzögerungen führte. Eine Ausnahme bildeten drittmittelfinanzierte Projekte, da diese von den Drittmittelgebern einen vorgegebenen Rahmen mit regelmäßiger Berichtspflicht haben. Im Ergebnis war die umgehende Einführung eines professionellen Projektmanagements im oben beschriebenen Sinn unverzichtbar.

Im ersten Schritt wurden im Sommer 2017 alle laufenden Projekte erfasst. Im Herbst 2017 wurden ergänzend die für 2018 geplanten Projekte zusammengetragen, von denen noch im Dezember 2017 die Projekte 2018 ausgewählt wurden. Die wichtigsten Auswahlkriterien waren laufende obligatorische Projekte aus dem Vorjahr, die fortgeführt werden müssen, und die konkreten Bedarfe der CAU und von Drittmittelgebern:

1. Lern- und Forschungsorte: Bereitstellung von attraktiven Arbeits- und Lernorten
2. Digitale Arbeits- und Informationsräume: Unterstützung der Arbeit mit digitalen Materialien durch den Nachweis in Katalogen und Portalen
3. Vermittlung von Informationen und Kompetenzen: Unterstützung bei der Suche und dem effizienten Umgang mit bereitgestellten digitalen Informationen
4. Digital Humanities: Bereitstellung und Erschließung digitaler Ressourcen und Werkzeuge für Forschung und Lehre
5. Publikationsservices für Print und Open Access: Begleitung von Publikationsprozessen beim Verlegen von Büchern print und online
6. Plattformen für elektronisches Publizieren: Betrieb von Plattformen für die digitale Verbreitung und freie Bereitstellung im Open Access von wissenschaftlichen Ergebnissen

7. Kulturgut sammeln und erhalten: Bewahrung der historischen Sammlungen als Basis für die historisch orientierte Forschung
8. Kulturgut erschließen: Erschließung der historischen Sammlung durch Metadaten zur Sicherstellung der Auffindbarkeit
9. Veranstaltungsort Bibliothek: Angebot eines attraktiven Raums für wissenschaftliche und kulturelle Veranstaltungen
10. Services für das Land Schleswig-Holstein: Übernahme von Aufgaben für kleine und mittlere Bibliotheken in Schleswig-Holstein im Auftrag des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur des Landes Schleswig-Holstein.

Die Definition der Projekte 2018 erfolgte noch ohne strategische Ziele als Referenzpunkte. Auch deshalb gehörte die Strategieformulierung zu den Handlungsdesideraten für das Jahr 2018.

5 Durchführung eines Strategieprozesses

In den letzten Jahren haben viele deutsche wissenschaftliche Bibliotheken einen Strategieprozess vollzogen, um sich ausgerichtet an den Bedarfen der Träger, Stakeholder und Nutzer neu aufzustellen. Arbeitsbasis der UB Kiel war die Verwaltungsordnung für das Bibliothekssystem,¹⁰ die 1975 bei der Zusammenfassung der Zentralbibliothek und der dezentralen Fachbibliotheken zur UB Kiel erlassen worden ist. Als oberste Zielvorgabe nennt die Verwaltungsordnung die Erwerbung von Literatur:

„§ 2 Aufgaben der Universitätsbibliothek

(1) Die Universitätsbibliothek dient der Versorgung der Universität mit Literatur für Forschung, Lehre und Studium. Sie hat für bestmögliche Erreichbarkeit der Literatur an den Schwerpunkten des Bedarfs zu sorgen.“¹¹

Der Literaturerwerb, der sich damals noch ausschließlich auf gedruckte Bücher und Zeitschriften bezog, definierte auch die Funktion der Lesesäle der Zentralbibliothek und der Fachbibliotheken der UB Kiel, die laut Verwaltungsord-

¹⁰ S. o.

¹¹ https://www.ub.uni-kiel.de/ueber/doc/nutzung/vwordn.html#_2. Als zweiter Punkt wird die bedarfsgerechte Bewirtschaftung der Personal- und Sachmittel genannt: „(2) Die Universitätsbibliothek hat dafür Sorge zu tragen, daß Personal- und Sachmittel im Dienst ihrer Aufgabe wirtschaftlich eingesetzt werden.“

nung vor allem der Aufstellung des gedruckten Bestandes dienen. Weitere mittlerweile sehr wichtige Services spielten zu dieser Zeit noch keine bzw. nur eine untergeordnete Rolle.

Daher war der nächste nötige Schritt und wesentliche Voraussetzung für die inhaltliche Neuausrichtung der UB Kiel 2018 ein systematischer Strategieprozess in Abstimmung mit dem Präsidium der CAU zur Aktualisierung der eigenen Position, der ab Sommer 2018 durchgeführt wurde. Die wichtigsten Meilensteine waren:

- Klausurtag der Direktion und Abteilungsleitungen am 19.9.2018: Der Tag diente der Sichtung relevanter Positionspapiere der Träger (CAU, Land Schleswig-Holstein), Stakeholder (z. B. Sektion 4 im DBV) und Drittmittelgeber (DFG, BMBF). Dabei wurden die Papiere folgendermaßen priorisiert: 1. Positionspapiere der CAU, 2. Digitalisierungsstrategie 2018 des Landes Schleswig-Holstein und 3. Positionspapier WB 2025 der Sektion 4 im DBV. Ausgehend von einer dublettenfreien priorisierten Liste der Handlungsfelder und Querschnittsthemen erfolgte die Formulierung einer übergeordneten Strategie sowie von sechs strategischen Zielen (im Entwurf).
- 1. Info-Point am 21.9.2018: Bei der Veranstaltung wurden alle Mitarbeiter über die Ergebnisse des Klausurtags informiert. Die Strategie und die strategischen Ziele im Erstentwurf wurden vorgestellt und erläutert.
- World Cafés am 26.9.2019: Dazu waren alle Mitarbeiter eingeladen. An sechs Tischen (jeweils ein Tisch für ein strategisches Ziel) diskutierten die Mitarbeiter mit den Gastgebern ca. 20 Minuten. Am Ende erfolgte eine Erstausswertung durch die sechs Gastgeber.
- Bearbeitung und Veröffentlichung der World-Café-Ergebnisse am 19.11.2018: Die Bearbeitung umfasste die Strukturierung und Kommentierung der Ergebnisse der World Cafés sowie, davon ausgehend, die Aktualisierung der Strategie und strategischen Ziele. Nach der Veröffentlichung der Ergebnisse im Intranet wurden diese in den Organisationsbereichen vorgestellt und gemeinsam diskutiert.
- 2. Infopoint am 15. Januar 2019: Der gesamte Prozess wurde abschließend zusammengefasst und gemeinsam im positiven Sinne kritisch beleuchtet, um Anregungen für zukünftige Entwicklungsvorhaben zu sammeln. Gleichzeitig richtete sich der Blick in die Zukunft (Projektplanung 2019, strategische Fortbildungsplanung).
- Vorstellung der Ergebnisse auf dem Campus: Der Prozess und die Ergebnisse werden im 1. Quartal 2019 dem Präsidium der CAU und den Partnern auf dem Campus Kiel vorgestellt und mit ihnen diskutiert.

6 Lessons learned

Die wichtigsten aus dem Strategieprozess der UB Kiel gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen sind zusammengefasst in fünf Punkten:

Strategieprozesse sind machbar

Ein Strategieprozess ist im ersten Schritt ein einfacher logischer Ableitungsprozess und daher vor allem Fleißarbeit: Aus im Vorfeld ausgewählten und priorisierten Papieren müssen vor allem die jeweiligen Handlungsfelder extrahiert und zusammengefasst und zur verbindlichen Grundlage für die weitere Arbeit erklärt werden.

Mitarbeiterbeteiligung ist unverzichtbar

Die Mitarbeiter leisten durch ihre Ideen und Anregungen einen wichtigen Beitrag zur Weiterentwicklung, indem sie eigene Expertise einbringen sowie realitätsbezogene Einschätzungen und Anstöße geben. Eine durchgängige Kommunikation muss außerdem den Beteiligungsprozess begleiten.

Ein kritischer Diskurs ist erwünscht

Das gemeinsame Ringen um Lösungen in Sachfragen, engagierten Diskussionen und Gesprächen ist eine wesentliche Voraussetzung für neue Erkenntnisse und Basis für zukunftsorientierte Weichenstellungen, die von vielen Beteiligten gewünscht und mitgetragen werden.

Nicht Bangemachen lassen

Die parallel laufenden, vielfach offenen Entwicklungen/Veränderungen im Zuge des digitalen Wandels sollten nicht zur übergroßen Vorsicht oder sogar Erstarrung führen. Stattdessen ist das aktive Vorangehen wichtig im Wissen, dass Entscheidungen insgesamt eine kürzere Halbwertszeit haben werden und daher eine größere Flexibilität aller Beteiligten ganz grundsätzlich erforderlich ist.

Fehlerkultur einführen

Die geforderte Flexibilität und das aktive Agieren sind nicht denkbar ohne eine offene Fehlerkultur, die auf Be-

wertungen im herkömmlichen Sinn verzichtet, sondern primär auf wechselseitige Lern- und Erfahrungsprozesse setzt.

7 Anhang

Strategie der Universitätsbibliothek Kiel

Als Partner von Universität und Land, Dienstleister für Studium, Lehre und Forschung sowie Gesellschaft stellen wir innovative, an aktuellen Bedarfen von Nutzern ausgerichtete Services mit folgenden Schwerpunkten zur Verfügung:

- Informationsversorgung
- Lernort
- Informationskompetenz
- Open Access/Publikationsservices
- Kulturerbe/Digital Humanities
- Service für die Region Schleswig-Holstein

Vor dem Hintergrund des digitalen Wandels wird unser Handeln bestimmt von den Werten der Offenen Wissenschaft (Open Science). Wir bieten nachhaltig Ressourcen und Räume an für das Arbeiten in und zwischen den Wissenschaftsdisziplinen sowie für den Dialog zwischen der Wissenschaft und Gesellschaft in einem vielfältigen, internationalen Umfeld. Dabei streben wir Kooperationen und strategische Partnerschaften auf dem Campus, in Schleswig-Holstein und überregional an.

Strategische Ziele bis 2024:

Weiterentwicklung der Informationsversorgung

Die Informationsversorgung der CAU (abgestimmt mit den Partnern auf dem Campus und unter besonderer Berücksichtigung der Forschungsschwerpunkte) und im überregionalen System der Fachinformationsdienste (hier Fachinformationsdienst Nordeuropa) sowie die Sicherung der dauerhaften Nutzbarkeit gedruckter und elektronischer Bestände ist eine herausragende Kernaufgabe der Universitätsbibliothek Kiel.

Im Sinne der Nutzerorientierung sowie der besseren Verfügbarkeit der Informationen bauen wir das Angebot von E-Medien weiter aus (auch unter Berücksichtigung neuer Medienformate), und wir wollen neue Erwerbungsmodelle immer wieder hinsichtlich Nutzen und Wirtschaftlichkeit prüfen und ggf. anwenden.

Ausbau des Lernorts Zentralbibliothek

Bibliotheken sind zentrale und intensiv genutzte Orte des konzentrierten Arbeitens (einzeln oder in der Gruppe) und des Austauschs für vielfältige Nutzergruppen und Arbeitsvorhaben.

Als Hauptlernort und Treffpunkt auf dem Campus der CAU steigern wir das Angebotsspektrum individueller Arbeitsmöglichkeiten in der Zentralbibliothek: angepasst an unterschiedliche Arbeitsbedürfnisse, mit moderner, digitalgestützter Technik ausgestattet, offen für Studierende, Wissenschaftler sowie allen Bürgern. Kooperative Serviceangebote entwickeln wir weiter mit unseren Partnern aus der CAU und der Region.

Weiterentwicklung der Angebote zur Informationskompetenz

Als Schlüsselqualifikation des 21. Jahrhunderts trägt Informationskompetenz maßgeblich zum erfolgreichen und effizienten wissenschaftlichen Arbeiten bei.

Wir unterstützen den gesamten Arbeitsprozess mit passgenauen Angeboten zum effizienten Nutzen von und Umgehen mit Informationen – von der Recherche über das Verfassen von Arbeiten bis hin zum Präsentieren und Publizieren von Arbeitsergebnissen. Dabei bauen wir insbesondere unsere digitalen und an vielfältigen Zielgruppen ausgerichteten Angebote mit unseren Kooperationspartnern der CAU und im Land weiter aus.

Förderung von Open Access und Ausbau von Publikationsservices

Wissenschaftliche Informationen profitieren von ihrer digitalen Verbreitung und freien Bereitstellung im Open Access (OA).

Wir unterstützen durch die Betreuung des OA-Publikationsserver MACAU und unsere weiteren Services (Beratung, Verwaltung des OA-Publikationsfonds des Landes Schleswig-Holstein) das Publizieren von wissenschaftlichen Informationen der CAU im OA. Durch die Weiterentwicklung unserer Publikationsservices im OA leisten wir einen wichtigen Beitrag zur Erhöhung des Anteils frei zugänglicher wissenschaftlicher Informationen der CAU.

Vermittlung des Kulturerbes/Dienste für die Digital Humanities

In zunehmendem Maße kommen in den Geistes- und Kulturwissenschaften IT-basierte Methoden und Werkzeuge insb. auch für das kollaborative Arbeiten mit Beständen zum Einsatz.

Als Kompetenzzentrum für digitale Geisteswissenschaften unterstützen wir Forschung und Lehre durch die Erschließung, Digitalisierung und Bereitstellung vielfältiger Ressourcen. Bei der Erschließung unserer digitalisierten historischen Bestände werden wir über IT-gestützte Tools Wissenschaftler im Sinne der Citizen Science auch die interessierte Öffentlichkeit beteiligen.

Die organische Verbindung aus historischem Material, moderner Informationserschließung und Technik hat für uns eine herausgehobene Bedeutung. Wir nehmen die Verantwortung für den Originalerhalt unserer Bestände nach den Grundsätzen des Landeskonzpts für die Bestandserhaltung wahr.

Services für das Land Schleswig-Holstein

Die Universitätsbibliothek Kiel nimmt seit langem zentrale Aufgaben bei der Betreuung des Lokalen Bibliothekssystems für die Hochschulbibliotheken Schleswig-Holsteins wahr – zusammen mit der Wahrnehmung des Pflichtexemplarrechts für gedruckte und elektronische Publikationen aus Schleswig-Holstein.

Im Rahmen der Digitalisierungsstrategie des Landes Schleswig-Holsteins werden wir unsere Infrastrukturen und Kompetenz in den Bereichen der Digitalisierung und Digital Humanities in Kooperationen und Projekte mit anderen Gedächtniseinrichtungen des Landes einbringen, die einen wichtigen Beitrag für Studium, Lehre und Forschung leisten.

Literaturverzeichnis

Brandtner, Andreas; Schweizer, Stefanus (2016): Move! UB 2020 – Change an der Universitätsbibliothek Mainz. In: *o-bib. Das*

offene Bibliotheksjournal, 3 (4), 21–31. Verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S21-31>.

Glitsch, Silke; Helmkamp, Kerstin (2015): [Vorabdruck/Preprint] Nutzerbefragung der SUB Göttingen 2014: Abschlussbericht, Juni 2015 – Niedersächsische Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen, Göttingen. Verfügbar unter http://www.sub.uni-goettingen.de/fileadmin/media/texte/oeffentlichkeitsarbeit/Abschlussbericht_SUB_Nutzerumfrage_2014.pdf.

Helmkamp, Kerstin (2016): Strategienprozesse zur Neuausrichtung von Universitätsbibliotheken und ihrer Organisationseinheiten im Zuge des digitalen Wandels: das Beispiel der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek Göttingen und ihrer Benutzungsabteilung. In: *o-bib. Das offene Bibliotheksjournal*, 3 (4), 32–46. Verfügbar unter <https://www.o-bib.de/article/view/2016H4S32-46/5619>.

Horstmann, Wolfram (2014): Die Bibliothek als Werkstatt der Wissenschaft. Rede zur Amtseinführung des neuen Direktors der Niedersächsischen Staats- und Universitätsbibliothek am 24. Juli 2014. In: *BIBLIOTHEK – Forschung und Praxis*, 38 (3), 503–05. Verfügbar unter <https://www.degruyter.com/view/j/bfup.2014.38.issue-3/bfp-2014-0056/bfp-2014-0056.xml>.

Horstmann, Wolfram; Morais-Pires, Carlos; Schallier, Wouter; Siren, Jarkko (2014): Libraries as e-infrastructure. (Schwerpunkt: Bibliothek als Forschungsinfrastruktur – Aktuelle Herausforderungen und Chancen) In: *Zeitschrift für Bibliothekswesen und bibliographische Studien* (ZfBB), 61 (4–5), 215–19. http://zs.thulb.uni-jena.de/receive/jportal_jparticle_00324881.

Positionspapier der Sektion 4 „Wissenschaftliche Bibliotheken“ im Deutschen Bibliotheksverband e.V. (2015): Wissenschaftliche Bibliotheken.

Scholz, Frank (2014): Innovationspotential von Zusammenlegungen und Fusionen von Wissenschaftseinrichtungen am Beispiel des Karlsruher Instituts für Technologie (KIT) – Impulse für das Bibliothekssystem. In: *Handbuch Hochschulbibliothekssysteme: leistungsfähige Informationsinfrastrukturen für Wissenschaft und Studium*, hg. v. K. Söllner, Berlin, 332–38. Verfügbar unter <https://publikationen.bibliothek.kit.edu/1000046088>.

Dr. Kerstin Helmkamp

Direktorin der Universitätsbibliothek Kiel
Leibnizstr. 9
D-24118 Kiel
direktorin@ub.uni-kiel.de