

## Berichte und Mitteilungen

# Neustrukturierung der Erwerbung und Erschließung an der Universitätsbibliothek Tübingen – ein Praxisbericht

## 1. Der Hintergrund

Die Tätigkeitsfelder Erwerbung und Katalogisierung an Bibliotheken sind seit einigen Jahren einem massiven Wandel unterworfen. Traditionell standen mit gedruckten Büchern und gedruckten Zeitschriften, aber auch bei vielen „Neuen Medien“, physische Einzelobjekte im Vordergrund, die gekauft und routiniert eingearbeitet werden konnten. Dagegen etablierten sich im 21. Jahrhundert mit den digitalen Medien Produkte, die nicht mehr gegenständlich sind, in immer größeren und dabei veränderlichen Sammlungen angeboten werden und oft eben nicht gekauft, sondern nur noch für eine begrenzte Zeit lizenziert werden. Dies hat gleichermaßen Auswirkungen auf die internen Abläufe wie auf die Nutzungsmöglichkeiten dieser Produkte. Entsprechend benennt eine Studie im Auftrag der Bundesregierung die Integration digitaler Medien in das bisherige Medienangebot als eine entscheidende strategische Herausforderung der Hochschulbibliotheken.<sup>1</sup>

Elektronische Medien und Werkzeuge haben sich allgemein in der Wissenschaftskommunikation etabliert, ihre Bearbeitung unterscheidet sich in ihren Abläufen allerdings fundamental von den gedruckten Vorgängern. Als vielleicht zentrales Merkmal der Erwerbung solcher Ressourcen kann gelten, dass es im Gegensatz zu den gedruckten Medien keine exakt definierbaren Geschäftsgänge gibt.<sup>2</sup> Jedes Produkt, sei es Datenbank, E-Book-Paket oder Zeitschriftenpaket, erfordert stattdessen einen eigenen Bearbeitungsweg, der von den damit betrauten Bibliothekarinnen und Bibliothekaren ein gehöriges Maß an Flexibilität und Improvisationsfreude abverlangt. Dies betrifft aber auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hauptsächlich mit gedruckten Inhalten zu tun haben, da die Erwerbungsprozesse von Gedrucktem und Elektronischem bei Büchern und Zeitschriften eng ineinandergreifen. Dazu kommt, dass die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Mediengattungen zunehmend verschwimmen. Datenbanken, die sowohl Bücher als auch Zeitschriftenartikel und Kongressberichte im Volltext beinhalten, sind keine Seltenheit mehr. Regelmäßige Weiterbildung im Sinne einer lernenden Bibliothek ist daher unerlässlich geworden.<sup>3</sup>

1 Bernd Vogel und Silke Cordes, *Bibliotheken an Universitäten und Fachhochschulen: Organisation und Ressourcenplanung*, Hochschulplanung 179 (Hannover: HIS, 2005), 14, zuletzt geprüft am 25.08.2017, <https://his-he.de/publikationen/detail/publikation/bibliotheken-an-universitaeten-und-fachhochschulen.html>.

2 Klaus Junkes-Kirchen, „E-Books: Geschäftsgangmodell (e)-neue Organisationsstrukturen-Fachreferat,“ in *Vier Jahre E-Books... und kein bisschen Weise?*, hrsg. Sabine Giebenhain und Sebastian Mundt (Stuttgart: Hochschulverlag, 2007), 31–45, <http://dx.doi.org/10.18419/opus-6163>; Adalbert Kirchgäßner und Edith Salz, „E-Journals in der Praxis: Zugang organisieren, Monitoring steuern, Lizenzen verwalten,“ *Bibliotheksdienst* 40, Nr. 8/9 (2006): 1030–1039, <https://doi.org/10.1515/bd.2006.40.89.1030>; Adalbert Kirchgäßner, „Geschäftsgänge für die Medienbearbeitung: Vortrag auf dem 98. Deutschen Bibliothekartag in Erfurt am 3. Juni 2009,“ 2009, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:352-opus-81601>.

3 Vgl. z.B. Hans-Christoph Hobohm, „Auf dem Weg zur lernenden Organisation: neue Management-Konzepte für die digitale Bibliothek,“ *BIBLIOTHEK Forschung und Praxis* 21, Nr. 3 (1997): 293–300, zuletzt geprüft am 25.08.2017, <https://opus4.kobv.de/opus4-fhpotsdam/frontdoor/index/index/docId/698>.

Vor diesem Hintergrund wurden die beiden bisherigen Erwerbungs- und Bearbeitungsabteilungen der UB Tübingen, die Medienbearbeitung mit der Monografienbearbeitung und den E-Books sowie die Abteilung für Zeitschriften und elektronische Medien, zur neuen Abteilung „Akquisition und Metadaten“ zusammengelegt. Vor allem in der Bearbeitung der elektronischen Medien ergeben sich auf der Hand liegende Synergieeffekte. Die Administration der Verlagsplattformen, die Verwaltung von Verträgen und Statistiken oder die Nutzerbetreuung bei Zugangsproblemen sind nur einige Beispiele von Aufgabengebieten, die bislang in beiden Abteilungen verankert waren und ständige Absprachen notwendig machten. Die Fusion bot darüber hinaus die Chance, die Abteilung vor dem Hintergrund des sich rasant wandelnden Publikationsmarktes neu zu denken und Gedankenspielen dazu freien Lauf zu lassen. Im Ergebnis wurde der bezahlte Open Access in Form des bereits an der UB verankerten Publikationsfonds mit in die Abteilung integriert, um den sich verändernden Zeitschriftenverträgen hin zu sogenannten „Offsetting“ (Verrechnungs-) Verträgen oder „Read and Publish“-Verträgen<sup>4</sup> gewachsen zu sein.

## 2. Der Fusionsprozess

Der konkrete Fusionsprozess lässt sich grob in drei Phasen gliedern:

- Vorüberlegungen
- Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit gemeinsamer Evaluierung der Vorüberlegungen
- Umsetzung

Der gesamte Prozess dauerte etwa ein Jahr.

An den Vorüberlegungen, die Anfang 2016 begannen und mehrere Monate in Anspruch nahmen, waren vor allem die Direktion der UB sowie der Abteilungsleiter und die Abteilungsleiterin der beiden bisherigen Abteilungen beteiligt, von denen letztere die fusionierte Abteilung übernehmen sollte. Für einige Besprechungen wurde ein externer Berater hinzugezogen, der für die vorgesehene Zeitschiene und die Umsetzung wichtige Beiträge leistete. Ebenfalls sehr wertvoll für diese Phase war der parallel ins Leben gerufene kleine Kreis an Erwerbungsleiterinnen anderer Universitätsbibliotheken in Baden-Württemberg zur kollegialen Beratung, der im vergangenen Jahr mehrmals zusammenfand. Dadurch konnten die Planungen mit den Strukturen und Überlegungen der anderen Häuser verglichen werden, konkrete Rückmeldungen erhalten und Best-Practice-Beispiele mit in die Überlegungen einbezogen werden. Alle beteiligten Bibliotheken sahen Bedarf an Veränderungen im Bereich der Erwerbung und Katalogisierung oder waren sogar selbst schon mitten im Veränderungsprozess.

4 Diese beiden Vertragsarten werden zurzeit im Zusammenhang mit der Transformation des Publikationswesens vom Subskriptionsmodell (*Reader Pays*) zum Publikationsgebührenmodell (*Author pays*) diskutiert. Beim Offsetting- (Verrechnungs-)modell werden die Publikationskosten der Autorinnen und Autoren einer Einrichtung in Form von APCs (*Article Processing Charges*) mit den Subskriptionskosten dieser Einrichtung verrechnet. Beim Modell *Read and Publish* zahlt die Einrichtung einen Gesamtpreis für Veröffentlichungen und den Zugriff auf in der Regel die gesamte Zeitschriftenkollektion eines Verlags. Beide Modelle haben zum Ziel, die derzeit gängige Praxis der Doppelzahlungen (sogenanntes *Double Dipping*) zu vermeiden.

Den Startschuss zur zweiten Phase gab eine Informationsveranstaltung für alle zukünftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der neuen Abteilung im Juni 2016, bei der der Leiter und die Leiterin der bisherigen Abteilungen die Hintergründe erläuterten, die geplante neue Struktur sowie den vorgesehenen Zeitplan vorstellten und Fragen dazu beantworteten. In den darauffolgenden Wochen wurden mit allen Personen Einzelgespräche über vorgesehene neue Arbeitsgebiete und konkrete Wünsche, wenn vorhanden, geführt. Soweit es mit der Gesamtstruktur vereinbar war, wurden die Rückmeldungen in die weitere Planung mit einbezogen. Als nächster Schritt fand im Juli ein eintägiger Workshop mit externer Moderation statt, bei dem die künftigen Teamleiterinnen und ihre Stellvertreterinnen und Stellvertreter, eine weitere Mitarbeiterin, deren Aufgabengebiete ganz neu in die Abteilung integriert werden sollten, und die bisherigen Abteilungsleiter drei Schwerpunktthemen bearbeiteten. Dies waren neben einer kritischen Betrachtung der geplanten Struktur und der Personalausstattung der Teams die Definition und Priorisierung von Arbeitspaketen, die für den Start in der neuen Struktur notwendig erschienen. Im Ergebnis wurde die vorgeschlagene Struktur samt Personalausstattung im Wesentlichen bestätigt. In sehr konstruktiven Diskussionen wurden bestehende Prozesse und Geschäftsgänge auf notwendige Veränderungen abgeklopft sowie grob umrissen, was neu aufgesetzt werden sollte. Die daraus entstandenen Arbeitspakete wurden priorisiert, so dass die für den Start der neuen Abteilung absolut notwendigen Änderungen im Herbst des Jahres geplant und umgesetzt werden konnten.

Eine weitere Abteilungsversammlung im Oktober 2016, in der die Ergebnisse des Workshops und die künftige Teamzusammensetzung vorgestellt wurden und abermals Gelegenheit für Fragen gegeben war, leitete die Phase der Umsetzung ein. An erster Stelle stand hier die Raum- und Ausstattungsplanung, die zunächst die Teamleiterinnen mit wenigen Vorgaben der künftigen Abteilungsleiterin (z.B. sollte ein Besprechungsraum für Teambesprechungen und Ausbildung geschaffen werden) erarbeiteten und in einem zweiten Schritt mit ihren Teams verfeinerten. In der Zeit von Oktober bis Dezember wurden die für die Zusammenlegung der Abteilungen wichtigsten Arbeitspakete bearbeitet. Erste Teambesprechungen wurden einberufen und der Umzug, der letztendlich im Januar 2017 stattfand, wurde vorbereitet.

### 3. Die neue Struktur

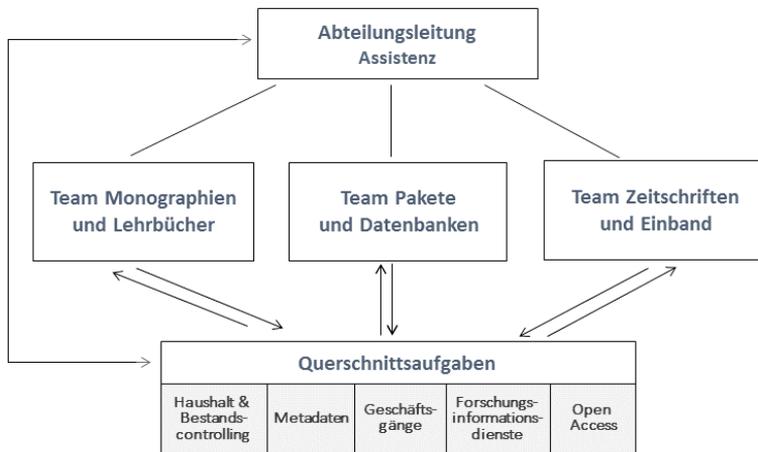


Abb. 1: Neue Struktur der Abteilung Akquisition und Metadaten

Die neue Abteilung besteht in einer matrixangelehnten Struktur aus drei Teams und fünf Querschnittsbereichen (Abb. 1). Das Team Monographien und Lehrbücher bearbeitet diese beiden Medienarten; auch die E-Book-Einzelbestellungen sind dort verortet. Neu im Herbst letzten Jahres hinzugekommen ist hier die nutzergesteuerte Erwerbung für gedruckte Bücher (PDA print). Das Team Zeitschriften und Einband bearbeitet Einzelzeitschriften, betreut das Tübinger Zeitschriftenverzeichnis und ist für den Einband aller Medienarten zuständig. Ebenfalls dort beheimatet sind der Open-Access-Publikationsfonds und das operative Geschäft der Universitätsbibliografie. Das Team Medienpakete und Datenbanken bearbeitet Zeitschriften- und E-Book-Pakete sowie Datenbanken und ist für die Administration der E-Medien und die Nutzerbetreuung zuständig. Eine genauere Darstellung der Aufgabenpakete geben die grafischen Übersichten (Abb. 2 bis 4).

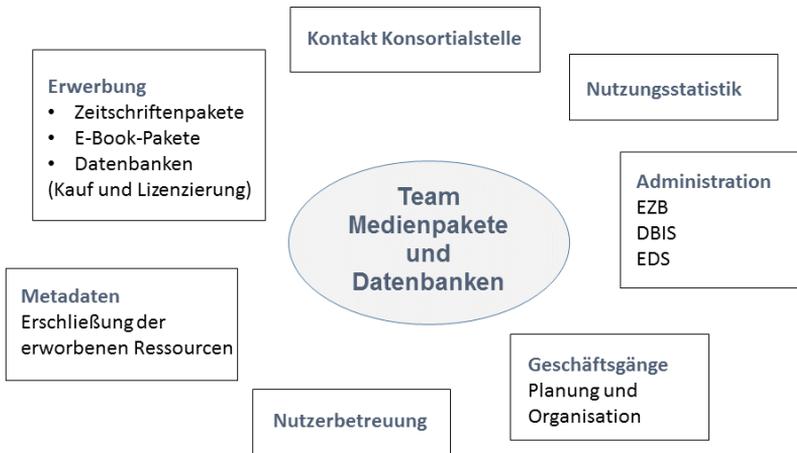


Abb. 2: Aufgaben des Teams Medienpakete und Datenbanken

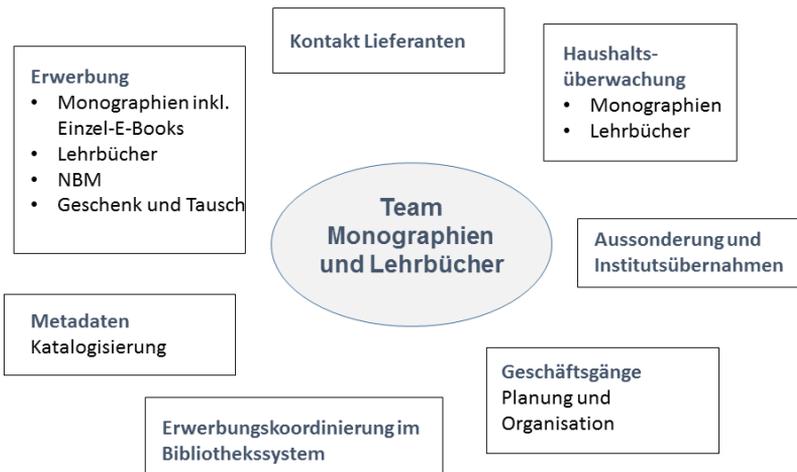


Abb. 3: Aufgaben des Teams Monografien und Lehrbücher



Abb. 4: Aufgaben des Teams Zeitschriften und Einband

Die drei Teams sind auf zwei Arten miteinander eng verzahnt: zum einen untereinander, was an ähnlichen Aufgabenpaketen deutlich wird, zum anderen durch die fünf Querschnittsbereiche, welche teamübergreifende Themen bearbeiten. Beispiele für die Zusammenarbeit der Teams untereinander sind die E-Book-Bearbeitung (Pakete und Einzel-E-Books) und die Pflege von Lizenzinformationen. Die Haushaltsüberwachung ist bei den Teams Monographien und Lehrbücher bzw. Zeitschriften und Einband angesiedelt, das Team Medienpakete und Datenbanken bearbeitet aber ebenfalls Rechnungen und bucht entsprechend der Medienart auf einen der beiden Haushalte. Der Informationsaustausch wird neben konkreten Absprachen auf der operationalen Ebene vor allem über eine regelmäßig stattfindende Besprechung von Teamleiterinnen und Abteilungsleiterin und über eine teamübergreifende Dokumentation sichergestellt. Im Prinzip haben alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Zugriff zu allen Dokumenten der Teams.

Die Querschnittsbereiche bestehen aus unterschiedlich vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus den Teams, mit jeweils einer Koordinatorin oder einem Koordinator. Der Bereich Haushalt und Bestandscontrolling beispielsweise erarbeitet im Moment geeignete Kennzahlen und Statistikroutinen, welche die Haushaltsüberwachung erleichtern und ein adäquates Bestandscontrolling ermöglichen sollen. Mitarbeitende dieses Bereichs sind die Abteilungsleiterin, die Teamleiterinnen, eine FID-Verantwortliche und ein weiterer Kollege mit Spezialkenntnissen im Bereich Datenhandling. Den Querschnittsbereich Forschungsinformationsdienste gestalten drei Kolleginnen, die jeweils die Erwerbungen inkl. des Erwerbungs haushalts für eines der drei FIDs der Universität Tübingen verantworten und die hier ein geeignetes Forum für den Austausch finden sowie FID-relevante Fragestellungen bearbeiten. Weitere drei Querschnittsbereiche betreffen die Nachweissituation, die Geschäftsgänge und das Thema (bezahlter) Open Access. Letzterer ist zusätzlich im Austausch

mit dem Team Publikationsdienste der IT-Abteilung. Die Querschnittsbereiche insgesamt ermöglichen eine gewisse Flexibilität bei Veränderungen im Aufgabenzuschnitt der Abteilung. Es ist damit im Prinzip jederzeit denkbar, einen neuen Bereich hinzuzunehmen, sollte das sinnvoll erscheinen.

## 4. Der aktuelle Stand

Für den Start als neue Abteilung waren viele Vorarbeiten notwendig. Am augenfälligsten sind sicherlich die räumlichen Veränderungen, der Umzug vieler Kolleginnen und Kollegen sowie die Einrichtung einer Besprechungsmöglichkeit mit PC für kleinere Gruppen, Einarbeitungen und Ausbildung. Aber auch hinter den Kulissen wurde viel diskutiert und angepasst. Alle Bereiche arbeiten an der Überarbeitung von Geschäftsgängen und an der Zusammenführung der Dokumentation. Der Umzug aller Dokumente auf ein gemeinsames Laufwerk wird demnächst abgeschlossen sein. Etliche Mitarbeitende wurden und werden in neue Arbeitsbereiche eingearbeitet.

Das neue Team Medienpakete und Datenbanken hat die kompletten Geschäftsgänge in seinem Bereich auf den Prüfstand gestellt, überarbeitet, teilweise verschränkt, und teilweise ganz neu aufgesetzt. Manches wurde obsolet, anderes trat in den Vordergrund. Im März wurde das Team mit einer neuen Kollegin verstärkt, deren Stelle nach der Pensionierung der bisherigen Stelleninhaberin aus der bisherigen Monografienbearbeitung in das Team Medienpakete und Datenbanken verschoben wurde, um dort den vielfältigen Aufgaben gerecht zu werden. Über die Teamgrenzen hinweg wurde die Einzel-E-Book-Bearbeitung gleichermaßen mit den E-Book-Paketen verzahnt wie die Einzel-E-Zeitschriftenbearbeitung mit den Zeitschriftenpaketen. Dem trägt nach außen hin auch die Zusammenlegung verschiedener E-Mail-Adressen rund um E-Medien zu einer einheitlichen Funktionsadresse Rechnung, auf die Mitglieder aus allen drei Teams Zugriff haben. Wollte man ein Team E-Medien definieren, so wäre das personell wesentlich stärker besetzt als das Team Medienpakete und Datenbanken und umfasste Personen aus allen drei Teams.

Im Team Monografien und Lehrbücher mussten neben den strukturbedingten Arbeiten auch die Aufgaben im verkleinerten Team neu verteilt werden. Zur Bewältigung sind Priorisierungen sowie Vereinfachungen und Vereinheitlichungen von Prozessen notwendig, bei den FIDs wurde damit bereits begonnen. Zwei Personen sind neben weiteren Tätigkeiten mit dem Einzel-E-Book-Geschäft betraut.

Das Team Zeitschriften hat mit den Neuzugängen Einbandstelle, Publikationsfonds und operativem Geschäft der Universitätsbibliografie einen diversifizierten neuen Aufgabenzuschnitt erhalten und diese Bereiche in das Team integriert. Erste Synergieeffekte konnten bereits durch die erst seit kurzer Zeit mögliche Bindeverwaltung im Integrierten Bibliothekssystem aDIS erzielt werden, in dem nun schon beim Hefteingang Bindeinformationen vermerkt werden, die dann beim späteren Binden Arbeitsschritte sparen. Für die Arbeit mit dem Publikationsfonds erweist es sich schon jetzt als wertvoll, alle Vertragsinformationen zu einem Anbieter an einer Stelle pflegen und einsehen zu können.

Die Querschnittsbereiche haben nach und nach ihre Arbeit aufgenommen. In jeweils ersten Schritten wurden Aspekte der Bereiche in den früheren Abteilungen evaluiert und zusammengeführt, teilweise wurden anlassbezogen erste Projekte bearbeitet.

## 5. Ausblick

Am 1. Januar dieses Jahres ging die neue Abteilung Akquisition und Metadaten an den Start. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben mit großem Engagement dazu beigetragen, dass der vorge-sehene Zeitplan eingehalten werden konnte.

Mit der Verzahnung der E-Medien-Bearbeitung ist die wichtigste Organisationsänderung, die wesentlich für die Entscheidung zur Zusammenlegung der beiden Medienbearbeitungsabteilungen war, inzwischen erfolgreich umgesetzt worden. Hier konnten große Synergieeffekte erzielt werden. Die neue Struktur gibt der Abteilung auch das Rüstzeug für die laufenden Veränderungen im Zeitschriftengeschäft unter dem Stichwort Transformation des Publikationsmarkts. Der bezahlte Open Access ist in das Team Zeitschriften integriert worden, muss aber noch besser in die Geschäftsgänge eingepasst werden. Die konkrete Ausgestaltung ist unter anderem von den weiteren Entwicklungen im Transformationsprozess abhängig. Weitere Arbeitspakete beinhalten Überlegungen, wie dieser Bereich innerhalb der Abteilung auch teamübergreifend integriert werden kann. Die gemeinsame Verwaltung von Lizenzinformationen und Aspekte der Beratung und Nutzerbetreuung stellen hier geeignete Anknüpfungspunkte dar. Neben diesen organisatorischen Überlegungen wird im Moment ein gemeinsames Set an Kennzahlen erarbeitet. Dies wird noch einige Zeit in Anspruch nehmen. Durch die Flexibilisierung der Struktur, nicht zuletzt durch die neu geschaffenen Querschnittsbereiche, sieht sich die neue Abteilung für künftige Entwicklungen und Veränderungen der Rahmenbedingungen gut vorbereitet.

*Johanna Dammeier, Universitätsbibliothek Tübingen*

**Zitierfähiger Link (DOI):** <https://doi.org/10.5282/o-bib/2017H3S131-138>