

# Forschungsunterstützung an Bibliotheken

## Positionspapier der Kommission für forschungsnahe Dienste des VDB

Wolfgang Stille, *hessian.ai, Darmstadt*;

Stefan Farrenkopf, *Universitätsbibliothek Kiel*

Sibylle Hermann, *Universitätsbibliothek Stuttgart*

Gerald Jagusch, *Universitäts- und Landesbibliothek Darmstadt*

Caroline Leiß, *Universitätsbibliothek der Technischen Universität München*

Annette Strauch-Davey, *Universitätsbibliothek Hildesheim*

**Zitierfähiger Link (DOI):** <https://doi.org/10.5282/o-bib/5718>

### Autorendentifikation:

Stille, Wolfgang: GND: 1232650781; ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4468-4208>;

Farrenkopf, Stefan: GND: 107398804X; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2640-4444>;

Hermann, Sibylle: GND: 1073989070; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-9239-8789>;

Jagusch, Gerald: GND: 105944786X; ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9964-1112>;

Leiß, Carolin: ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2792-2625>;

Strauch-Davey, Annette: ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2355-325X>

**Schlagwörter:** Forschungsnahe Dienste, Forschungsunterstützung, Forschungsdatenmanagement, Personalentwicklung, Organisationsentwicklung, Bibliometrie

Dieses Werk steht unter der [Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International](#)

## 1. Wo stehen wissenschaftliche Bibliotheken heute?

Seien es die zehn Tochtermann'schen Thesen<sup>1</sup>, die Papiere des Rats für Informationsinfrastrukturen (RFII)<sup>2</sup>, die Empfehlungen der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG)<sup>3</sup> und des Wissenschaftsrates<sup>4</sup> oder die Statements der Horizon Reports zur Zukunft wissenschaftlicher Bibliotheken<sup>5</sup>: Alle

- 1 Tochtermann, Klaus: Eine neue Sicht auf die Bibliothek der Zukunft. Zehn Thesen zum zukünftigen Profil von wissenschaftlichen Informationsinfrastruktureinrichtungen mit überregionaler Bedeutung. In: BuB 65 (11-12), 2013. Online: <https://b-u-b.de/neue-sicht-auf-wissenschaftliche-bibliothek-zukunft-zehn-thesen/>, Stand: 14.06.2021.
- 2 RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen: Digitale Kompetenzen - dringend gesucht! Empfehlungen zu Berufs- und Ausbildungsperspektiven für den Arbeitsmarkt Wissenschaft, Göttingen 2019. Online: <http://d-nb.info/1192391217>, sowie RfII – Rat für Informationsinfrastrukturen: Herausforderung Datenqualität – Empfehlungen zur Zukunftsfähigkeit von Forschung im digitalen Wandel, zweite Auflage, Göttingen 2019. Online: <http://www.rfii.de/?p=4043>, Stand: 14.06.2021.
- 3 DFG: Förderung von Informationsinfrastrukturen für die Wissenschaft. Ein Positionspapier der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Bonn 2018. Online: [https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/lis/positionspapier\\_informationsinfrastrukturen.pdf](https://www.dfg.de/download/pdf/foerderung/programme/lis/positionspapier_informationsinfrastrukturen.pdf), Stand: 14.06.2021.
- 4 Richtungsweisend waren die 2011 vom Wissenschaftsrat publizierten Empfehlungen zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020. Online: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2359-12.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.wissenschaftsrat.de/download/archiv/2359-12.pdf?__blob=publicationFile&v=1). Eine aktuelle Stellungnahme des Wissenschaftsrates bezieht sich auf das Forschungsdatenmanagement: Zum Wandel in den Wissenschaften durch datenintensive Forschung. Positionspapier. Online: [https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/8667-20.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=5](https://www.wissenschaftsrat.de/download/2020/8667-20.pdf?__blob=publicationFile&v=5), Stand: 05.05.2021.
- 5 2021 EDUCAUSE Horizon Report® | Teaching and Learning Edition. Online: <https://library.educause.edu/resources/2021/4/2021-educause-horizon-report-teaching-and-learning-edition>, Stand: 05.05.2021.

sind sich darin einig, dass es richtungsweisende und zukunftssträchtige Themen wie beispielsweise den Aufbau von Infrastrukturen zum Forschungsdatenmanagement (FDM), den Erwerb von Kompetenzen im Bereich des Text- und Data-Mining oder den Einsatz von Künstlicher Intelligenz gibt, die – möchten sich Bibliotheken innerhalb der nächsten Jahre nicht in ihrer Funktion gefährden – proaktiv angegangen werden müssen.

Forschungsnahе Dienste bezeichnen in diesem Kontext eine Reihe von Bibliotheksservices, deren Entwicklung in den letzten Jahren Fahrt aufgenommen hat und die Ressourcen und spezielle Kompetenzen fordern und binden. Vielerorts haben sich Kolleg\*innen auf den Weg gemacht, um solche Angebote voran zu bringen. Insbesondere das Management von Forschungsdaten hat spätestens mit dem Nationale Forschungsdateninfrastruktur (NFDI)-Prozess<sup>6</sup> rasant an Dynamik gewonnen. Gleichzeitig sind Ressourcen für neue Services in fast allen Häusern knapp und Perspektiven für die Verstärkung von Projektstellen oftmals nicht existent.

Wie können Bibliotheken es also erreichen, ein in Zukunft immer komplexer werdendes Anforderungsprofil im Bereich der sich aktuell sehr dynamisch verändernden und entwickelnden forschungsnahen Dienste abzubilden, agil auf diese Veränderungen zu reagieren, proaktiv ein innovationsfreundliches und fehlertolerantes Ökosystem zu schaffen und selbstbewusst ein Serviceportfolio zu entwickeln?

Mit dem Beitrag möchten wir, die Kommission für forschungsnahе Dienste des VDB<sup>7</sup>, unsere Erfahrungen aus drei Jahren Kommissionsarbeit in einen größeren Zusammenhang einordnen und zur Diskussion stellen. Die Kommission wurde im 2018 ins Leben gerufen, um den wachsenden Bereich der forschungsnahen Dienste zu sichten, die Entwicklung neuer Services durch Organisation von Fortbildungen und Workshops zu unterstützen und mit Stellungnahmen und Konzepten die Entwicklung des Berufsfelds zu begleiten.

Der Artikel soll die aktuelle Entwicklung zusammenfassen und dazu beitragen, den schnell wachsenden Bereich der forschungsnahen Dienste insgesamt in den Blick zu nehmen. Gleichzeitig möchten wir wissenschaftliche Bibliotheken dabei unterstützen, ihre eigene Position zu finden und kundenorientiert begründete Entscheidungen darüber zu treffen, welche forschungsnahen Dienste an der eigenen Bibliothek angesiedelt oder nach einer Abwägung von Vor- und Nachteilen, jetzt oder ggf. auch grundsätzlich, nicht angeboten werden sollen bzw. können.

Folgende Fragen stehen in unserem Beitrag im Zentrum:

- Was hat sich im Bereich der forschungsnahen Dienste mittlerweile etabliert und kann als Standard angesehen werden?
- Wie sind solche Dienstleistungen konkret gestaltet?

6 Nationale Forschungsdateninfrastruktur, siehe <<https://www.dfg.de/nfdi>> und <<https://www.nfdi.de/>>, Stand: 05.05.2021.

7 Aufgaben und Aktivitäten der Kommission siehe <<https://www.vdb-online.org/kommissionen/forschungsnahе-dienste/>>, Stand: 19.05.2021.

- Wie ist das Verhältnis von Bibliotheken zu anderen zentralen Serviceanbietern in den Forschungseinrichtungen im Bereich der forschungsnahen Dienste?
- Welche Rahmenbedingungen im Bereich der Organisations- und Personalentwicklungen sind zur Umsetzung solcher Dienstleistungen erforderlich?

Zunächst stellen wir forschungsnahen Dienste vor und gehen darauf ein, was Bibliotheken tun können, um Forschungsprozesse bestmöglich zu unterstützen. Im nachfolgenden Abschnitt stellen wir dar, welche Rahmenbedingungen und Weichenstellungen aus unserer Sicht in Bibliotheken grundsätzlich erforderlich sind, damit eine Vision forschungsunterstützender Dienstleistungen in Bibliotheken Realität werden kann.

Den Mitgliedern der Kommission geht es nicht darum, Dienstleistungen von Bibliotheken in Frage zu stellen oder einer Konkurrenz zwischen verschiedenen Dienstleistungsbereichen das Wort zu reden: Angesichts spezifischer Gegebenheiten vor Ort, konkreter Kundenanforderungen und verfügbarer Ressourcen muss ohnehin jedes Haus seine eigenen Schwerpunkte setzen. Vielmehr soll es im Folgenden darum gehen, ein mögliches Portfolio forschungsnaher Services vorzustellen, um transparentere Voraussetzungen für Schwerpunktsetzungen und Priorisierungen zu schaffen und Bibliotheken stärker als bisher zu Partnerinnen der Forschung zu machen.

## 2. Was sind forschungsnahen Dienste?

Forschungsnahen Dienste bezeichnen eine Reihe von Bibliotheksservices, die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im gesamten Forschungszyklus unterstützen und überwiegend im Kontext von digitalem Wandel und Open Science angesiedelt sind. Die folgende Liste ist nicht abschließend gemeint, sondern stellt jene forschungsnahen Dienste vor, die sich aus unserer Sicht zumindest in größeren wissenschaftlichen Bibliotheken mittlerweile als Standarddienste abzeichnen. Dazu gehören Angebote zum Forschungsdatenmanagement sowie Unterstützung des Publikationsprozesses. Zunehmend mehr Bibliotheken bieten zudem Publikationsdatenmanagement und Services im Bereich von Szientometrie an. Eher selten findet sich bislang Unterstützung im Bereich von Systematic Reviews, wenngleich hier ein wachsender Bedarf gesehen wird. Von übergreifender Bedeutung ist schließlich aus unserer Sicht das grundsätzliche Bestreben, digitale Forschungsinfrastrukturen und die sie stützenden Beratungsangebote in ein stimmiges, für die Forschenden gut sichtbares Gesamtportfolio zu integrieren.

### 2.1. Forschungsdatenmanagement (FDM)

Unterstützung beim FDM wird inzwischen von fast allen wissenschaftlichen Bibliotheken angeboten<sup>8</sup>. Immer häufiger finden sich auch FDM-Kontaktstellen, die die Dienstleistungen der Infrastruktureinrichtungen bündeln. Forschende sollen im Fokus neuer prozess- und serviceorientierter Leistungen entlang des Datenlebenszyklus stehen. Bibliotheken können Projekte am Campus während des gesamten Forschungsprozesses beim Umgang mit Daten begleiten. Die Kernaufgabe für Bibliotheken

---

<sup>8</sup> Ein Überblick über bestehende FDM-Angebote an Hochschulen und weiteren Forschungseinrichtungen findet sich auf der Seite <<https://www.forschungsdaten.org/index.php/FDM-Kontakte>>, Stand: 05.05.2021.

besteht darin, möglichst generische, breit nutzbare Dienste für die Wissenschaft anzubieten und diese dann an einzelne Disziplinen zu adaptieren.

Vorangetrieben durch die NFDI, aber auch durch Exzellenzcluster und Sonderforschungsbereiche (SFB), ist der Bedarf an fachspezifischem Datenmanagement gestiegen. An einigen Universitäten existieren Data Stewards für ein fachspezifisches FDM<sup>9</sup>. Hier bedarf es insbesondere der Koordination von Angeboten und Nachfragen, damit in Fakultäten und Bibliotheken keine parallelen Strukturen aufgebaut werden.

Zur Verbesserung der forschungsnahen Dienste im Bereich FDM in Bibliotheken sollte die Bibliothek in die Gewinnung oder Qualifizierung geeigneter Mitarbeitender investieren, um umfassende Informationsservices sowie konkrete Unterstützung einschließlich methodenorientierter Beratungen anbieten zu können (Data Science, Text- und Data-Mining, Wissensmodellierung, Datenvisualisierungen, Research Tech Labs, Carpentries). Bibliotheken müssen nicht nur Werkzeuge zum FDM bereitstellen, sondern auch Personal, das zeigt, wie diese Tools funktionieren. Fachreferent\*innen können ihre Kontakte in die Fachbereiche nutzen, Expertise im FDM aufbauen und so als Vermittelnde dienen.

### 2.2. Publikationsdienste: Open Access, Repositorien, Academic Networking

Publikationsdienste umfassen den gesamten Publikationsprozess. Sie reichen von der Beratung der Autor\*innen zur Auswahl eines geeigneten Journals, Beratung zu Open-Access-Optionen, Autorenverträgen oder Lizenzfragen bis hin zu strategischen Weichenstellungen bei der Weiterentwicklung des Publikationsmarktes. Auch der Aufbau von nichtkommerziellen, öffentlichen Publikationsinfrastrukturen gehört in diesen Bereich.

Bibliotheken können zum Beispiel in den folgenden Bereichen Services aufbauen:

- Bereitstellung von Finanzierungsmöglichkeiten für Open-Access-Publikationen (OA-Fonds, Transformationsverträge, Zweitveröffentlichungsoptionen, Mitgliedschaften)
- Repositorien (für Text- und Datenpublikationen)
- Hosting von Diamond-OA-Zeitschriften
- Beratung zur Vermeidung der Publikation in Predatory Journals und Teilnahme an Scheinkonferenzen
- Beratung und Empfehlungen zu Lizenzmodellen für Texte, Software oder Bilder
- Strategie-Beratung für Entscheidungsträger\*innen im Hinblick auf die Entwicklung des Publikationsmarktes, Erarbeitung von Handlungsempfehlungen, u.a. Unterstützung bei der Verhandlung von Transformationsverträgen wie z.B. DEAL
- Öffentlichkeitsarbeit für die Wissenschaft: Beratung der Wissenschaftler\*innen hinsichtlich der Nutzung von Academic Networking und Wissenschaftskommunikations-Plattformen (ResearchGate, academia.edu, LinkedIn, Twitter u.a.).

9 Zum Aufgabenprofil eines Data Stewards vgl. <[https://www.forschungsdaten.org/index.php/Wiki-Seite\\_des\\_11.\\_Workshops\\_der\\_DINI/nestor\\_AG](https://www.forschungsdaten.org/index.php/Wiki-Seite_des_11._Workshops_der_DINI/nestor_AG)>, Stand: 05.05.2021.

(Zweit-)Veröffentlichungsmöglichkeiten auf frei zugänglichen Repositorien könnten oftmals noch attraktiver ausgestaltet werden, etwa durch Schnittstellen zu Suchmaschinen, automatisierte Integration in die Hochschulbibliographien oder Forschungsinformationssysteme, die Vergabe von DOIs sowie die Einbindung von ORCID iDs und ggf. bibliometrischen Daten aus Literaturdatenbanken in die Autor\*innen-Profile der Repositorien.

### 2.3. Publikationsdatenmanagement: Affiliation und Autor\*innen-Identität

Autor\*innen und Institutionen haben in aller Regel das Ziel, dass ihre Publikationen sichtbar sind und ihnen richtig zugeordnet werden. Bibliotheken können sowohl die Autor\*innen als auch ihre Institution dabei unterstützen, Publikationen vollständig zu verzeichnen und – wo nötig und möglich – Fehlzuordnungen zu bereinigen.

Grundlegend ist es, hierbei allen Beteiligten ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass die Sichtbarkeit von Publikationen nicht automatisch durch eine Veröffentlichung gegeben ist. Konkrete Maßnahmen und Dienste können sein:

- Affiliationsbezeichnung: Verabschiedung einer Publikationsrichtlinie mit den Regelungen zur Affiliationsangabe durch die Hochschulleitung (offizielle Festlegung der Bezeichnung der Institution, Umgang mit Doppel- und Mehrfachaffiliationen, korrekte Angaben beim Institutionswechsel)<sup>10</sup>
- Affiliationsbereinigung in den Literaturdatenbanken, die für Rankings herangezogen werden (Scopus, Web of Science)
- Beratung der Autor\*innen zum Thema Autor\*innen-Profile in Literaturdatenbanken<sup>11</sup>
- Nutzung der ORCID iD<sup>12</sup>: Einführung an der eigenen Einrichtung, ggf. Einbindung im Identitätsmanagement der Einrichtung
- Bereitstellung eines Repositoriums für die Hochschulbibliographie: Nur hier können wirklich alle Publikationen einer Einrichtung verzeichnet werden
- Forschungsinformationssystem: Einspielen der Publikationsdaten aus der Hochschulbibliographie.

Eher auf die Zukunft bezogen ist die Frage der Organisationsidentifikation: Bislang gibt es keinen globalen Standard für eine Organisationskennung. Potential hat das Research Organization Registry (ROR), das 2016 von u.a. Crossref, DataCite und ORCID gegründet wurde und darauf abzielt, einen offenen, interoperablen und von den Einrichtungen selbst kuratierten Standard für die Institutionenkennungen zu entwickeln.

---

10 z.B. Publikationsrichtlinie der TUM, <<https://mediatum.ub.tum.de/publikationsrichtlinie>>, Stand 5.05.2021.

11 z.B. Leitfaden für das Anlegen und Pflegen von Autorenprofilen der Universitätsbibliothek der TUM <[https://mediatum.ub.tum.de/academic\\_identity\\_management](https://mediatum.ub.tum.de/academic_identity_management)>, Stand: 05.05.2021.

12 Deutsches ORCID-Konsortium, <<https://www.orcid-de.org/>>, Stand: 05.05.2021.

## 2.4. Szientometrie, Evaluierung und Leistungsmessung

Globale Hochschul-Rankings, Fakultätsevaluierungen oder vergleichende institutionelle Leistungsmessungen: An vielen Forschungseinrichtungen wird gezählt und verglichen. Unter dem Oberbegriff der Szientometrie versammeln sich unter anderem Teilbereiche wie Bibliometrie, also auf Zitationszahlen basierende Metriken, sowie Altmetrics, mit denen alternative Nutzungsformen wie Views, Downloads oder Literaturempfehlungen statistisch erfasst werden. Referate für Controlling, Stabsstellen für Exzellenzinitiativen oder Strategieentwicklungen beziehen szientometrische Methoden der Leistungsmessung häufig in qualitative Entwicklungsplanungen ein.

Das mag man kritisieren, ignorieren sollte man es nicht: Erstens ist das Verwenden von Zitationszahlen längst Alltag im Wissenschaftsbereich, zweitens lassen sich bibliometrische Indikatoren durchaus verantwortungsbewusst einsetzen. Bibliothekar\*innen sind Expert\*innen darin, die Qualität von bibliographischen Daten sowie Zitationszahlen zu beurteilen und einzuschätzen, wie gut bestimmte Forschungsbereiche in einzelnen Datenbanken abgebildet sind oder auf welche Fragen bibliometrische Methoden sinnvolle Antworten geben.

Einige Bibliotheken bieten Basisdienste an und beraten zum Beispiel ihre Wissenschaftler\*innen im Hinblick auf die Ermittlung von h-Indizes oder die Bedeutung von Zeitschriftenmetriken. Nur wenige Bibliotheken verfügen über differenzierte Serviceportfolios und unterstützen Hochschulleitung, Hochschulverwaltung und Forschende systematisch mit bibliometrischen Recherchen<sup>13</sup>.

Warum sollten Bibliometrie-Services systematisch ausgebaut werden?

- Wissenschaftler\*innen forschungsnah unterstützen: Kenntnis der bibliometrischen Methoden und Kennzahlen hilft Wissenschaftler\*innen dabei, ihre Forschungsergebnisse sichtbarer zu machen und sich im Wissenschaftsgeschehen zu platzieren, auch und gerade gegenüber Forschungsförderern.
- Expertise der Bibliothek sichtbar machen: Bibliometrie spielt eine Rolle im Zusammenhang von Publikationsprozessen, Metadaten, Affiliationsbezeichnungen, Autorenprofilen, Open Access und weiteren Themen, bei denen die Expertise in der Bibliothek liegt.
- Neue Zielgruppen erreichen und Netzwerke aufbauen: Durch szientometrische Dienstleistungen unterstützen Bibliotheken Forschende, Leitungsgremien und Forschungsverwaltungen zum Beispiel bei Stellenbesetzungen, strategischen Entscheidungen über die Einrichtungsentwicklung, Benchmarks im nationalen und internationalen Kontext, Rankings und vielen anderen Themen. Durch die Zusammenarbeit entstehen Netzwerke sowie Arbeitsbeziehungen zu Entscheidungsträger\*innen der Forschungslandschaft, die positiv auch auf andere Bibliotheksbereiche zurückwirken.
- Forschungsinformationssysteme anreichern: Sofern ein solches vorhanden ist oder eingeführt werden soll, kann ein Szientometrie-Team Publikationsdaten mit Metriken ergänzen.

<sup>13</sup> Den aktuellen Stand fasst eine neue Publikation zusammen: Tunger, Dirk; Ahnert, Carolin; Schindwein, Birgid: Die bibliometrische Anwendercommunity an Bibliotheken im deutschen Sprachraum und der Einsatz von Bibliometrie als Dienstleistung in Bibliotheken. In: b.i.t.-online 23 (5), 2020, S. 509- 519. Online: <<https://www.b-i-t-online.de/heft/2020-05-fachbeitrag-tunger.pdf>>, Stand: 14.06.2021.

- Entwicklungen im Bereich der alternativen Metriken verfolgen und diese ggf. in die bibliometrischen Auswertungen einbeziehen (Altmetrics und Nutzungs-Metriken wie Views, Downloads, Likes)
- Aktiven Einfluss ermöglichen: Erst der bibliometrische Blick auf Rankings und sonstige Leistungsvergleiche ermöglicht es Wissenschaftler\*innen und Leitungen von Forschungseinrichtungen, Zusammenhänge zu verstehen und Gestaltungsspielräume zu nutzen.

Zugang zu szientometrierelevanten Literaturdatenbanken oder Analysetools sind bei tiefergehenden bibliometrischen Recherchen in vielen Fällen erforderlich. Da sich der Bereich nach wie vor in einer dynamischen Entwicklung befindet, ist eine kontinuierliche Fortbildung der beteiligten Bibliothekar\*innen unumgänglich.

## 2.5. Systematic Reviews: Recherche bei komplexen Forschungsprojekten

Systematic Reviews sind Zusammenstellungen sehr vieler, ggf. aller primären Forschungsarbeiten zu einer bestimmten Fragestellung, die vorab definierten Kriterien entsprechen.

Die Erstellung eines Systematic Reviews erfordert umfassende Kenntnisse von bibliographischen Datenbanken, Recherchestrategien und Suchsyntax. Erforderlich sind die Dokumentation der Suche sowie die Verwaltung und Weiterverarbeitung der Suchergebnisse. Ein Methodenbericht muss dem Systematic Review beigefügt sein. Die Beteiligung einer Bibliothek kann formal vorgeschrieben und so umfassend sein, dass der Bibliothekar oder die Bibliothekarin als Ko-Autor\*in dem Systematic Review fungiert<sup>14</sup>.

Bibliotheken bieten bisher kaum oder nur punktuell Dienstleistungen in diesem Bereich an. Eine Umfrage der Arbeitsgemeinschaft für medizinisches Bibliothekswesen im D-A-C-H-Raum<sup>15</sup> hat im Frühjahr 2020 ergeben, dass insbesondere Medizinbibliotheken an Universitätskliniken Unterstützung bei Systematik Reviews ermöglichen. Andere planen, ihre Angebote in diesem Bereich auszubauen. Über die hohe Relevanz solcher Services herrscht weitgehend Konsens.

Was ist erforderlich, um einen Beratungsservice für Systematic Reviews aufzubauen? In erster Linie der dezidierte Wille, für diesen Bereich durch die Bereitstellung entsprechender Personalressourcen und Fortbildungen Expertise aufzubauen. Diese umfasst zunächst gründliche Kenntnisse von Datenbanken, Suchstrategien, Suchsyntax, Literaturverwaltungsprogrammen und Fallstricken beim Umgang mit sehr großen Datenmengen.

---

14 Einen Überblick über die Anforderungen an die Beratung bei einem Systematic Review findet man zusammengestellt z.B. in einem Cochrane Training Handbuch unter <<https://training.cochrane.org/handbook/current/chapter-04#section-4-2-1>>, Stand: 05.05.2021.

15 Cascant Ortolano, Lorena; Schweizer, Stefanus: SWOT-Analyse zu den Dienstleistungen für Systematische Reviews medizinischer Bibliotheken in D-A-CH-Ländern. In: *GMS Medizin Bibliothek Information* 20 (1-2), 2020. Online: <<http://dx.doi.org/10.3205/mbi000463>>, Stand: 17.05.2021.

## 2.6. Digitale Integration von (Forschungs-) Infrastrukturen

Digitale Metadaten forschungsunterstützender Services sind für viele Bereiche serviceübergreifend relevant. Sie entstehen oftmals bereits beim Experiment bzw. der dafür genutzten Infrastruktur und begleiten den Forschungsdatenlebenszyklus bis hin zur Langzeitarchivierung digitaler Artefakte.

Im Sinne eines effizienten Metadatenmanagements ist es sinnvoll, Metadatenflüsse stringent von der Entstehung bis hin zur Archivierung von Forschungsdaten sicherzustellen. Damit eng verbunden ist die Tatsache, dass die insbesondere in den ingenieur- und naturwissenschaftlichen Disziplinen stattfindende experimentelle Forschung häufig mit großen monetären Investitionen verbunden ist. Forschungsgeräte sollten effizient genutzt werden und für eine möglichst große Nutzerschaft innerhalb der Einrichtung und ggf. auch externen Nutzenden zur Verfügung stehen. Bei der Erfassung und Verwaltung des Zugangs zu Forschungsinfrastrukturen, der Planung von Versuchen sowie der Dokumentation von Experimenten mit zugehörigen Metadaten können Bibliotheken ihre Kompetenzen in Bezug auf Metadaten gut einbringen.

Auch besteht in den Fachdisziplinen ein wachsender Bedarf an digitalen Werkzeugen, die idealerweise mit vorhandenen Infrastrukturen nahtlos interagieren. Da diese Werkzeuge oft zwar ähnlich sind, ihr Einsatzzweck jedoch nicht gleich ist, gilt es, einen guten Kompromiss für eine gemeinsame und disziplinübergreifende Nutzung zu finden und zu vermeiden, dass jedes Institut ein eigenes Arsenal an Werkzeugen betreut. Die Bibliothek bietet sich hier als zentraler Broker für digitalen Content und die damit verbundenen Werkzeuge und Schnittstellen an und kann Kompetenzen im Umgang mit diesen Werkzeugen aufbauen und weitergeben. Als konkretes Beispiel ist hier der Bereich der Forschungsdokumentation anzuführen, der sich – je nach Disziplin – in unterschiedlichen Werkzeugen manifestiert, von Annotationstools in den Digital Humanities über Dokumentation von Versuchsaufbauten im Maschinenbau bis hin zu elektronischen Laborbüchern (ELN) in der Chemie oder den Materialwissenschaften.

Idealerweise gelingt es, jedwedes neue digitale System in das vorhandene Umfeld zu integrieren. Eine grundlegende Frage bei der Beschaffung von Infrastruktur muss ihrer Interoperabilität gelten. Nur auf diese Weise kann Transparenz und Nachnutzung von immer komplexer werdender experimenteller Forschung gewährleistet werden und können Forschungseinrichtungen in Zukunft ihre Ressourcen ökonomisch einsetzen und verwalten. Hinderlich erweist sich dabei oft die noch lückenhafte Digitalisierung der Abläufe und das Fehlen einer Einheit in der Institution, die den Überblick über Digitalisierungsaktivitäten und Infrastrukturen in der Forschungseinrichtung und darüber hinaus bewahrt, diese strategisch zusammenführt und weiterentwickelt. Nicht zuletzt ist die Heterogenität des Status Quo anzuführen: Hochdigitalisierte Prozesse konkurrieren an vielen Stellen nach wie vor mit ausgedruckten Zetteln, die analog per Hauspost durch die Institutionen schwirren und auf dem Postweg nicht selten verloren gehen.

### 3. Wie können Bibliotheken Partnerinnen der Forschung werden?

Für die erfolgreiche Einführung forschungsnaher Dienste gibt es unserer Ansicht nach einige Rahmenbedingungen und Weichenstellungen, die wir im Folgenden darstellen. Erforderlich sind aus unserer Sicht eine systematische Entwicklung von Serviceportfolios, eine verstärkte Bereitschaft zu projektbezogenem Arbeiten, eine strukturierte Organisations- und Personalentwicklung sowie eine umsichtige Abstimmung mit anderen Anbietenden von forschungsunterstützenden Dienstleistungen, um ein für die Nutzenden in sich stimmiges und nachhaltiges Serviceangebot im Bereich forschungsnaher Dienste zu schaffen.

#### 3.1. Dienste-Portfolio strategisch ausrichten

Nach ihrem eigenen Selbstverständnis sind Bibliotheken moderne, mehr oder weniger systemrelevante und in vielen Fällen disziplinübergreifende Infrastruktureinrichtungen mit einer Vielfalt an analogen und digitalen Dienstleistungen: Häuser, die für alle offen sind und die Services für ein breites Spektrum an Bedarfen anbieten.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, ist es aus unserer Sicht notwendig, einen Perspektivwechsel vorzunehmen, um Selbst- und Fremdwahrnehmung besser abzugleichen. In Bezug auf forschungsnaher Dienste bedeutet dies, einen engen Austausch mit den Nutzenden der Bibliothek zu suchen und „blinde Flecke“ auf der digitalen Servicelandkarte aktiv und konsequent anzugehen. Bibliotheken sind nicht in der digitalen Forschungsunterstützung angekommen, wenn sie einige singuläre Services für die Digital Humanities oder andere spezifische Anforderungen erbringen. Forchungsnaher Dienste sollten vom Forschungslebenszyklus aus gedacht werden und den gesamten Forschungs- und Publikationsprozess digital unterstützen – disziplinübergreifend und für möglichst viele Nutzende. Ein holistischer Denkansatz im Bibliothekswesen ist notwendig, um ein in Zukunft immer komplexer werdendes Anforderungsprofil abzubilden, auf Veränderungen zu reagieren und proaktiv Innovation zu unterstützen.

In anderen Worten: Es ist höchste Zeit, sich zu überlegen, was man tut, für wen man es tut, und was man aus gutem Grund auch nicht (mehr) tun kann oder will, obwohl man es bisher immer getan hat. Visionen existieren vielerorts, jedoch ist unseres Erachtens ihre Umsetzung oftmals nur prototypisch, zu kurz gedacht oder hat gar einen rechtfertigenden Feigenblattcharakter. Bibliotheken stecken in ihrem Adjustmentprozess auf dem Weg in die konsequente Digitalität fest.

Dies ist auch vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung konkreter Anwendungen von künstlicher Intelligenz zu sehen. Davon werden einige der klassischen Aufgabenbereiche von Bibliotheken betroffen sein, so dass sich mittelfristig durch zunehmende Automatisierung Tätigkeiten qualitativ verändern werden (z.B. Teile der Formal- und Sacherschließung sowie Auswahl von Medien in der Erwerbung). Dies sollte als Chance begriffen werden, neue Themen anzugehen.

Forschungsnaher Services umfassen eine Vielzahl an Diensten und binden entsprechend umfangreiche Ressourcen bzw. erfordern eine Verlagerung von Ressourcen aus anderen Bereichen. Eine am Bedarf der eigenen Zielgruppen und den Ressourcen der Einrichtung orientierte systematische

Portfolioentwicklung ist eine wesentliche Voraussetzung, um nachhaltig das eigene Serviceangebot im Bereich forschungsnaher Dienste zu erweitern.

Dies funktioniert nur durch Fokussierung auf disziplinübergreifende Themen wie beispielsweise FDM bzw. durch Aggregation und Kanalisation einzelner Bedarfe über Fachgrenzen hinweg. Auf singuläre Anforderungen aus der Wissenschaft zu reagieren oder die Verstetigung von spezifischen Infrastrukturen zuzusagen, die sich aus einzelnen Forschungsprojekten ergeben, ist in aller Regel nicht zielführend. Es sollte immer die Frage gestellt werden, ob ein forschungsnaher Dienst das digitale Portfolio der Einrichtung komplementär ergänzt und die für ihren dauerhaften Betrieb erforderlichen personellen Ressourcen vorhanden bzw. beschaffbar sind. Ad hoc eingeführte Dienste haben nach unserer Erfahrung in der Regel eine kurze Halbwertszeit und tragen nicht dazu bei, dass Bibliotheken selbstbewusst und profilbildend agieren können. Darüber hinaus fehlt es solchen Diensten oftmals an Passgenauigkeit, Kundenorientierung und insbesondere Sichtbarkeit.

Jede Bibliothek muss strategisch und pragmatisch entscheiden, was ihr Portfolio an forschungsnahen Diensten umfassen soll. Maßgeblich sind dabei zwei Parameter: die zu unterstützenden Disziplinen und die Tiefe der Dienstleistung.

Kaum eine Bibliothek wird alle der hier vorgeschlagenen Services auf hohem Niveau anbieten können. Dies ist jedoch auch nicht unbedingt notwendig: Eine SWOT- und/oder Stakeholder-Analyse kann hilfreich sein, um zu bestimmen, wo für die eigene Nutzerschaft und im Zusammenspiel der deutschen (oder sogar internationalen) Bibliothekswelt die größten Chancen (opportunities) liegen und welche Stärken (strengths) die Bibliothek bereits mitbringt. Gleichmaßen gilt es zu schauen, welche Schwächen (weaknesses) und Risiken (threats) ein umfangreicheres Engagement eher wenig aussichtsreich erscheinen lassen. Dies sollte zumindest einmal initial analysiert werden. In Anbetracht der Dynamik bei der Entwicklung forschungsnaher Dienste ist eine agile Herangehensweise mit entsprechender Nachsteuerung hilfreich.

### **3.2. Projektkultur und Change Management durchgängig etablieren**

Der Aufbau und die Etablierung forschungsnaher Dienste als Serviceangebot einer Bibliothek erfordern einen hohen Initialaufwand. Dieser ist in aller Regel nicht vollständig mit eigenen Personal- und Finanzmitteln zu leisten. Es ist häufig notwendig, ein längerfristiges Ziel, das mit erheblichen Veränderungen in einer Bibliothek einhergeht, als schrittweisen Prozess zu planen und umzusetzen.

Voraussetzung für ein solches Vorgehen ist die Etablierung einer Projektkultur, die die Mitarbeitenden in die Lage versetzt, neben täglichen Routineaufgaben an der Entwicklung, Beantragung und Durchführung von Projekten mitzuwirken. Sofern in einer Einrichtung bisher kaum oder gar nicht projektbezogen gearbeitet wurde, ist zunächst Aufbauarbeit zu leisten. Die Aufteilung eines Vorhabens in Aufgabenpakete sowie die Aufwandsabschätzung, Zeitplanung oder Projektsteuerung müssen gelernt werden. Weitere Aspekte wie das Identifizieren von passenden Förderlinien, die Prüfung der Eignung des eigenen Vorhabens anhand der Förderrichtlinien oder die Abstimmung von Finanzierungsfragen mit der eigenen Einrichtungsleitung und dem Drittmittelgebenden gehen erst mit etwas Praxis leichter von der Hand. Mit Blick auf den Bibliotheksbetrieb sind außerdem interne

Abstimmungsprozesse, Vereinbarungen oder auch das Setzen von Anreizen für die Mitarbeitenden notwendig, damit die spätere Projektdurchführung gelingt.

Forschungsnahe Dienste benötigen Raum, um sich zu entwickeln. Für vieles gibt es noch keine Blaupausen oder nachnutzbare Best Practices. Um die Bibliotheksdienste der Zukunft an den Start zu bringen, ist es wichtig Freiräume zu schaffen, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume zu kreieren und Fehlerkompetenz und konstruktive Feedbackkultur zu fördern. Wer Neues ausprobiert, macht rein statistisch gesehen mehr Fehler, kann bei einzelnen Entscheidungen in die Irre gehen, aus Fehlern lernen und klüger weitermachen. Feedbackkultur ist dafür notwendig, ebenso wie Ehrlichkeit im Umgang mit Misserfolgen. Partizipative Managementstrukturen, die den Mitarbeitenden Gestaltungsspielräume übertragen und ihre Selbstverantwortung fördern, können außerdem einen wesentlichen Beitrag zur Personalbindung leisten. Insofern sollten die Gestaltenden forschungsnahe Dienste auch eine Management-Qualifikation mitbringen bzw. diese im Rahmen eines „Training on the job“ erhalten.

Nicht in jedem Fall ist eine Drittmittelförderung nötig: Es kann und muss auch interne Projekte mit der Intention geben, Change Prozesse umzusetzen und abteilungsübergreifende Projektkultur zu üben. Die Einwerbung von Drittmitteln kann im Rahmen der Umsetzung neuer Themen und Transformationsprozesse allerdings hilfreich sein. Drittmittel ermöglichen aufgrund der zusätzlichen Ressourcen eine Beschleunigung von Innovations- und Transformationsprozessen und verbessern die Rahmenbedingungen für ein exploratives Vorgehen.

### 3.3. Personal- und Organisationsstruktur entwickeln

Nur in seltenen Fällen werden Einrichtungen, die forschungsnahe Dienste erbringen wollen, zusätzliche Stellen und Mittel zur Verfügung gestellt. Eine realitätsnahe Betrachtung zwingt Bibliotheksleitungen zu einer Abwägung neuer gegenüber bestehenden Aufgaben und zum Rückgriff auf die vorhandenen Personalstellen.

Personalentwicklung sowie die inhaltliche Neuausrichtung von Personalstellen im Zuge von Wiederbesetzungsverfahren sind zum Erreichen der Ziele geeignete Maßnahmen. In welchem Verhältnis die beiden Maßnahmen zueinander eingesetzt werden, hängt vom Kompetenzprofil ab, das für die geplanten forschungsnahe Dienste benötigt wird. Bei der Neuausrichtung freiwerdender Stellen kommt als Herausforderung an das Personalmanagement hinzu, dass die Bewertung des neuen Tätigkeitsprofils häufig zu von der bisherigen Eingruppierung abweichenden Entgeltgruppen führt.

Die Problematik der Personalgewinnung wurde im Empfehlungsschreiben des Rats für Informationsinfrastrukturen sowie dem darauf antwortenden Dialogpapier des VDB bereits intensiv diskutiert<sup>16</sup>. Wir verweisen auf die im VDB-Schreiben aufgelisteten fünf Aspekte, die aktuell das Dilemma wissenschaftlicher Bibliotheken im Bereich der Personalressourcen beschreiben: Gestiegene Anforderungen

---

16 VDB: Digitale Infrastrukturkompetenzen – dringend gesucht! Dialogpapier des VDB zu den Empfehlungen des RfII zu Berufs- und Ausbildungsperspektiven für den Arbeitsmarkt Wissenschaft, siehe <[https://www.vdb-online.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/11/VDB\\_Digitale-Kompetenzen-in-Bibliotheken.pdf](https://www.vdb-online.org/wordpress/wp-content/uploads/2019/11/VDB_Digitale-Kompetenzen-in-Bibliotheken.pdf)>, Stand: 05.05.2021, mit Bezug auf RfII: Digitale Kompetenzen.

hinsichtlich des technischen Fachwissens, unzureichende Tarifsituation, Konkurrenzsituation mit der Wirtschaft, wachsender Anteil von befristet Beschäftigten sowie die fehlende Nachhaltigkeit von projektfinanzierten innovativen Infrastrukturentwicklungen<sup>17</sup>.

Die hier beschriebene Problematik betrifft insbesondere den Bereich forschungsnaher Dienste. Zum Beispiel wird einer der am stärksten wachsenden Dienstleistungsbereiche, das Forschungsdatenmanagement, aktuell überwiegend mit drittmittelfinanziertem, d.h. befristet beschäftigtem Personal aufgebaut, und Entfristungsperspektiven sind in vielen Fällen nicht gegeben. Für dieses Aufgabenfeld wird ein gegenüber Innovationen aufgeschlossenes und digital affines Personal benötigt, und die Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt ist enorm.

Auch der Bias der Bibliotheksdienstleistungen in Richtung buchaffiner Geisteswissenschaften bzw. Digital Humanities, der mitunter darin begründet liegen mag, dass Stellen im Bibliothekswesen für Absolvent\*innen der Ingenieur- und Naturwissenschaften oftmals wenig attraktiv sind, wirkt sich auf die forschungsnahen Dienstleistungen aus. Diese wichtige Gruppe der Ideengebernden und Designenden für forschungsnahen Dienstleistungen ist bei den Bibliotheksmitarbeitenden sowie in bibliothekarischen Leitungs- und Entscheidungsgremien häufig unterrepräsentiert. Daher ist es unabdinglich, guten Mitarbeitenden mit Qualifikationen im STM- oder IT-Bereich nach befristeten Einstellungen auf Projektstellen eine dauerhafte Perspektive zu bieten oder Leitungspositionen für „Digitale Bibliotheken der Zukunft“ mit naturwissenschaftlich-technisch qualifiziertem Personal anstatt buchaffiner Geisteswissenschaftler\*innen zu besetzen: Die Weiterentwicklung von Bibliotheken zu digitalen Informationsbrokern erfordert Kompetenzen, die weit über den Bereich der Retrokonversion hinausgehen.

Ein wichtiger Aspekt ist die schwierige Personalgewinnung bei leergefegten IT-Arbeitsmärkten und häufig in finanzieller Hinsicht nicht konkurrenzfähigen Angeboten des öffentlichen Dienstes. Ein Gutteil des Personals für forschungsnahen Dienste wird folglich aus den Bibliotheken selbst kommen müssen. Dies bedeutet im Umkehrschluss, konsequente Personalentwicklung zu betreiben, Perspektiven aufzuzeigen, Zielvereinbarungen zu schließen und Qualifizierungswege kontinuierlich weiterzuentwickeln. Hier ist einiges schon auf gutem Wege, wie beispielsweise der Master-Studiengang Digitales Datenmanagement<sup>18</sup>, der Zertifikatskurs Data Librarian<sup>19</sup> oder der berufsbegleitende Master-Studiengang Bibliotheksinformatik<sup>20</sup> zeigen. Der enge Dialog zwischen Bibliotheken und qualifizierenden Hochschulen ist auch in Zukunft erforderlich, damit genau diese dynamische Entwicklung im Bereich der forschungsnahen Dienste in den Studieninhalten aufgegriffen werden kann.

17 s. VDB Digitale Infrastrukturkompetenzen

18 Dabei handelt es sich um einen kooperativen Studiengang des Fachbereichs Informationswissenschaften der Fachhochschule Potsdam und des Instituts für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin“, <<https://www.ibi.hu-berlin.de/de/studium/studiengaenge/ddm-master/landingpage>> , Stand: 14.06.2021.

19 Der Zertifikatskurs Data Librarian wird von der TH Köln angeboten, siehe <[https://www.th-koeln.de/weiterbildung/zertifikatskurs-data-librarian\\_63393.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/zertifikatskurs-data-librarian_63393.php)>, Stand: 14.06.2021.

20 Das berufsbegleitende Masterprogramm wird an der TH Wildau angeboten, siehe <<https://www.th-wildau.de/studieren-weiterbilden/studiengaenge/bibliotheksinformatik-msc-berufsbegleitendes-studium/>>, Stand: 14.06.2021.

Von besonderer Bedeutung für die Entwicklung forschungsnaher Dienste ist, dass die Bibliotheksbeschäftigten Arbeitsweisen und Prozesse im Alltag der Forschenden verstehen und diese über unterschiedliche Disziplinen hinweg abstrahieren können. Nur so können Services entstehen, die einerseits generisch genug sind, um von einem zentralen Infrastrukturanbieter (z.B. der Bibliothek) ökonomisch betrieben zu werden, andererseits spezifisch genug, um die Arbeitsweise in einzelnen Disziplinen adäquat zu unterstützen.

In den Positionspapieren des Rfll und des VDB wird diskutiert, wie der Brückenschlag zwischen Infrastruktur und Forschung gelingen kann. Der Rfll sieht die Lösung dieses Problems in einer stärkeren personellen Verschränkung von Infrastruktur und Forschung. Der VDB betont die Eigenständigkeit der beiden Bereiche und sieht den Lösungsansatz in einer besseren Ausstattung des Infrastrukturbereichs<sup>21</sup>. Gerade für den Bereich der forschungsnahen Dienste sehen wir es als wichtig an, dass Bibliotheken den engen Kontakt zwischen Forschenden und Bibliotheksbeschäftigten wo immer möglich fördern. In vielen Fällen ist eine enge(re) Zusammenarbeit erforderlich, ein intensives Kennenlernen der Fragestellungen und Möglichkeiten der anderen Seite unabdinglich. Eine höhere Durchlässigkeit zwischen den Bereichen Forschung und Infrastruktur wäre in vielen konkreten Situationen daher hilfreich. Beispielsweise in der Großgeräteforschung lässt sich eine Grenze zwischen beiden Bereichen schon jetzt immer weniger überzeugend ziehen. In einzelnen Projekten zur Entwicklung forschungsnaher Dienste könnten aus unserer Sicht Infrastrukturanteile bei wissenschaftlichem Personal in den Fachdisziplinen, aber auch wissenschaftliche Aufgabenbereiche in der Bibliothek identifiziert werden, um Personal langfristig zu binden. Das kann zum Beispiel im Rahmen von Z-INF-Projekten innerhalb der SFB-Förderung der DFG geschehen, jedoch ergeben sich auch im Rahmen der NFDI synergetische Effekte zwischen Forschung und Infrastruktur. Auch wissenschaftliche Qualifikationsstellen an der Schnittstelle zwischen Infrastruktur und Forschung sind wünschenswert, um einerseits bedarfsgerecht zu agieren und das Innovationspotential der Einrichtung zu fördern und andererseits die Sichtbarkeit von Bibliotheken im Forschungskontext zu erhöhen.

Es ist eine Stärke von Infrastruktureinrichtungen mit zumindest teilweise unbefristetem Personal, längerfristige und disziplinübergreifende Dienstleistungen jenseits von Drittmittelförderung aufbauen und dadurch Nachhaltigkeit beim Betrieb und der Sicherung digitaler Dienstleistungen gewährleisten zu können. Die Gefahr des kontinuierlichen „brain drain“ besteht in diesen Einrichtungen nicht in dem Maße, wie es für einen rein drittmittelfinanzierten Forschungs- und Projektbetrieb gilt. Serviceangebote können über längere Zeiträume wachsen, Mitarbeitende reifen mit der Zeit zu echten Expert\*innen heran.

Grundlegend für Kolleg\*innen, die forschungsnahen Dienste entwickeln und implementieren sollen, sind die folgenden Kompetenzen<sup>22</sup>:

21 Rfll: Digitale Kompetenzen, S. 27; VDB Digitale Infrastrukturkompetenzen

22 Einen guten Überblick über Kenntnisse und Fähigkeiten bietet das Diagramm der LIBER Digital Skills for Library Staff and Researchers Working Group, online: <<https://libereurope.eu/article/open-science-skills-diagram/>>, Stand: 05.05.2021.

**Selbstlernfähigkeit fördern:** Gebraucht werden Mitarbeitende, die in der Lage sind, sich selbstständig in neue Gebiete einzuarbeiten, die Entwicklung in einem Themenbereich zu verfolgen und dabei immer mehr zu Expert\*innen zu werden. „Learning by doing“ und informelle Lernformen müssen von der Leitung unterstützt (und eingefordert) werden. Auch die Qualifizierungswege im Bibliothekswesen müssen weniger um spezifische Inhalte der neuen Dienste ergänzt werden, als verstärkt Selbstlernfähigkeit vermitteln<sup>23</sup>. Die Fähigkeit und der Wille zum lebenslangen Lernen müssen an die Stelle der immer noch weit verbreiteten Erwartungshaltung nach lebenslanger Beschulung treten.

**Kommunikationskompetenz stärken:** Forschungsnahe Dienste leben vom Kontakt mit Forschenden. Auf Augenhöhe mit Forschenden zu kommunizieren verlangt Selbstbewusstsein ebenso wie Offenheit und Neugier sowie den Mut, sich Themen zu widmen, die noch nicht zur Tagesroutine gehören. Die Stärke der Infrastruktureinrichtung Bibliothek besteht darin, ein aggregiertes Gesamtbild von Bedarfen über die Disziplinen der Hochschule hinweg mit Wissenschaftler\*innen zu diskutieren und in ein konzertiertes Serviceportfolio zu überführen.

**Digitale Kompetenzen vermitteln:** Die Mehrzahl forschungsnaher Dienste hat eine unverzichtbare digitale Komponente. Viele Kenntnisse können – sofern entsprechende Grundkenntnisse vorhanden sind – „on the job“ erworben werden. Es gilt, gemischte Teams aufzubauen und forschungsnahe Dienste und entsprechende Projekte bewusst nicht in den IT-Abteilungen anzusiedeln, sondern eine IT-Abteilung als Unterstützer bzw. Katalysator zu sehen. Projekte sind in aller Regel am besten in den Fachabteilungen angesiedelt, um die dortigen Mitarbeitenden für die digitale Transformation zu befähigen. Bei der Besetzung von Leitungspositionen ist auf digitale Kompetenzen dringend zu achten. Nur über diesen Weg kann Digitalität konsequent ihren Weg in die teils noch traditionell aufgestellten Bibliotheken finden.

Direkte digitale Kommunikationsabläufe und Prozesse erfordern bzw. ermöglichen in vielen Fällen, bestehende hierarchische Strukturen flacher zu gestalten. Wichtig ist es, die Möglichkeiten digitaler Kommunikation und Prozesse als Chancen zu sehen, sie als konsequente strukturelle Weiterentwicklung zu begreifen und nicht als Gegner bestehender Machtverhältnisse. Dies ist auch unverzichtbar, um entsprechend qualifiziertes Personal zu akquirieren und das Berufsbild des Bibliothekswesens in einer digitalisierten Welt attraktiv zu gestalten.

Personalentwicklung im Hinblick auf forschungsnahe Dienste sowie die inhaltliche Neuausrichtung von Personalstellen kann nur erfolgreich sein, wenn ihr eine (radikale) Aufgabenkritik und Profilschärfung des bibliothekarischen Serviceportfolios vorausgeht und verstärkt Stellen mit dem Aufgabenprofil forschungsnaher Dienste ausgeschrieben werden. Eine 2016 durchgeführte Studie zeigte, dass bei Ausschreibungen im wissenschaftlichen Bibliothekswesen, sofern es nicht explizit um Leitungsaufgaben geht, die neuen, stärker funktional bestimmten Aufgabenprofile zwar zunehmen,

---

23 Ein Beispiel dafür ist die Entwicklung eines veränderten Lehrmodells an der Hochschule der Medien, in dem Methoden- und Schlüsselkompetenzen sowie Projektarbeit im Zentrum stehen. Siehe Vönhof, Cornelia: Bachelor und Berufspraxis – das Studienmodell der Hochschule der Medien Stuttgart. In: Bibliotheksdienst 51 (10-11), 2017, S. 923-934. Online: <<https://doi.org/10.1515/bd-2017-0105>>, Stand: 14.06.2021.

zumindest damals aber gegenüber den klassischen Fachreferatsausschreibungen noch deutlich in der Minderheit waren<sup>24</sup>.

### 3.4. Kooperation und Koordination leben

Für die Nutzenden ist es nicht relevant, wer welche Services anbietet. Neue Dienstleistungen wie das FDM erfordern ohnehin Kooperationen zwischen dem Rechenzentrum, der zentralen Antragsberatungsstelle der Forschungseinrichtung und der Bibliothek. Welchen Weg einzelne Einrichtungen organisatorisch beschreiten, hängt jeweils von lokalen Gegebenheiten ab. Eine Möglichkeit ist die Etablierung einrichtungsübergreifender Zentren<sup>25</sup>, eine andere die Abstimmung von Handlungsfeldern und Schnittstellen zwischen den zu beteiligenden Einrichtungen. Vorstellbar ist auch eine verstetigte einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit mit anderen Einrichtungen am gleichen Standort oder mit ähnlichem Profil.

Es ist wichtig, frühzeitig mit allen Beteiligten das Gespräch zu suchen und eine serviceorientierte Kooperation aufzubauen. Eine Abgrenzung der Rollen trägt dazu bei, Konkurrenzsituationen zu vermeiden und Synergien zu schaffen. Dazu braucht es zentrale, gut sichtbare Ansprechpartner\*innen, eine Klärung der Zuständigkeiten sowie ein Netzwerk der Verantwortlichen untereinander. Letztlich sollte nach außen eine virtuelle, übergreifende Infrastruktur angeboten werden.

Bibliotheken müssen bei der Entwicklung von forschungsnahen Diensten Kollaborationen mit Wissenschaftler\*innen eingehen, um den tatsächlichen Bedarf der Forschung kennenzulernen und gleichzeitig den Forschenden Einblick in die Unterstützungsangebote von Bibliotheken zu ermöglichen. Eine wichtige Schnittstelle sind die Fachreferent\*innen sowie Mitarbeitende in Bibliotheken, die forschungsnahe Dienste als zentralen Service anbieten.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, mit der Wissenschaft direkt zu kollaborieren, etwa durch Integration der Bibliothek in fachwissenschaftliche Lehrveranstaltungen, Kooperation der Bibliothek mit dem Graduiertenzentrum, gemeinsame Drittmittelanträge mit Forschenden oder Bibliotheksmitarbeitenden, die zeitweise sowohl in Infrastruktur und Forschung arbeiten („embedded librarian“). Eine (Co-) Finanzierung über DFG-LIS oder SFB-INF bei der Etablierung neuer Services ist hier oftmals hilfreich<sup>26</sup>.

Über die hochschulinterne Kooperation hinaus können landes- oder bundesweite Kooperationen große Synergieeffekte bewirken. Der Vergleich und Austausch mit anderen kann eigene Angebote ergänzen oder „blinde Flecken“ sichtbar machen. Auch bringt es Vorteile, bei der Hochschulleitung

24 Söllner, Konstanze: Management-Abschluss oder Fachlaufbahn – Wohin entwickeln sich Anforderungsprofile und Karrierewege im wissenschaftlichen Bibliothekswesen? In: o-bib. Das Offene Bibliotheksjournal / Herausgeber VDB, 3(4), 2016. S. 257–270. Online: <<https://doi.org/10.5282/o-bib/2016H4S257-270>>, Stand: 14.06.2021.

25 Ein Beispiel dafür ist die Göttinger eResearch Alliance, <<https://www.eresearch.uni-goettingen.de/>> oder TUdata an der TU Darmstadt, <<https://www.tu-darmstadt.de/tudata>>, Stand: 05.05.2021.

26 Vgl. dazu den Bericht über den von der Kommission für forschungsnahe Dienste veranstalteten Workshop „Forschungsnahe Dienste zum Laufen bringen: Drittmittelanträge schreiben“: Leiß, Caroline; Stille, Wolfgang; Farrenkopf, Stefan; Strauch, Annette; Hermann, Sibylle; Jagusch, Gerald: Kommission für forschungsnahe Dienste: Jahresbericht 2020. In: o-bib. Das Offene Bibliotheksjournal / Herausgeber VDB, 8(1), 2021. Online: <<https://doi.org/10.5282/o-bib/5684>>, Stand: 14.06.2021.

aufzeigen zu können, inwieweit andere Einrichtungen schon neue Dienste anbieten, damit auch an der eigenen Einrichtung Mittel und Unterstützung zur Verfügung gestellt werden.

Es können und müssen nicht alle Bibliotheken jeden forschungsnahen Dienst für jede Fachdisziplin anbieten. Im Bereich des FDMs führt der aufwändige und komplexe Prozess rund um den Aufbau der NFDI vor, wie eine Arbeitsteilung aussehen kann und muss. Das Bibliothekswesen bringt grundsätzlich viel Erfahrung im Bereich der kooperativen Serviceentwicklung mit – man denke z.B. an die Sondersammelgebiete (SSG) bzw. die Fachinformationsdienste (FID) oder die Bibliotheksverbünde. Dennoch fehlt es bei manchen Themen im deutschsprachigen Raum an einer Übersicht über die Aktivitäten im Bereich der forschungsnahen Dienste. Hierzu gehören beispielsweise die Bereiche Szientometrie oder Systematic Review. In diesen Arbeitsbereichen sollte man die Vernetzung und den Austausch befördern, um Parallelentwicklungen einerseits zu vermeiden und andererseits benötigte Services womöglich nicht anzubieten. Forum für eine solche deutschlandweite Koordination könnte z.B. die Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V. (DINI)<sup>27</sup> sein. Dazu kommen Arbeitskreise der Universitäten mit gleichem Schwerpunkt (z.B. für die TU9 schon teils etabliert<sup>28</sup>).

In einer immer mehr digitalisierten Welt bedarf es zudem einer deutlichen Kenntlichmachung, warum Bibliotheken in der Lage sind, wissenschaftsnahe Spezialservices besser anbieten zu können als kommerzielle Dienstleister. Bibliotheken sind durch komplexe E-Book- und Datenbanklizenzen in ihrem Kerngeschäft der Literaturversorgung mit der digitalen Transformation konfrontiert. Allerdings betrifft dies in der Regel Subskriptionsdienstleistungen, die eingekauft und weitervermittelt werden. Die Vergangenheit hat zumindest mit den Projekten CIB<sup>29</sup> und DEAL<sup>30</sup> deutlich gezeigt, dass die Gestaltungs- und Handlungsspielräume von Bibliotheken im Verhältnis zu kommerziellen Unternehmen allein durch die Begrenztheit der finanziellen Mittel erheblich eingeschränkt und bei Weitem nicht so groß sind wie anfangs angenommen. In beiden Fällen blieben die Verhandlungsergebnisse weit hinter den Erwartungen der Bibliotheken zurück. Digitales Publizieren, FDM oder Open-Access-Beratung gehören in einigen Bibliotheken bereits zum Alltag, in anderen müssen sie erst noch entwickelt werden. Es ist wichtig, diese Services konsequent und kooperativ voranzutreiben, um einen qualitativ hochwertigen State of the Art zu schaffen und nicht mittelfristig das Feld kommerziellen Anbietern mit Standardangeboten zu überlassen. Dafür ist es essentiell, ein gutes Maß an Kundenorientierung, Agilität, Disziplinunabhängigkeit und insbesondere Kooperation mit anderen Bibliotheken zu finden, um die Entwicklung eines selbstbewussten, an den spezifischen Bedarfen der Forschenden der eigenen Forschungseinrichtung orientierten Portfolios bestmöglich voranzutreiben.

### 3.5. Nachhaltigkeit sicherstellen

In Drittmittelprojekten wird häufig Nachhaltigkeit versprochen, um Bibliotheken als Partnerinnen der Forschung zu etablieren und die Chancen auf Bewilligung zu erhöhen. Diese kann oftmals – jedenfalls

---

27 Deutsche Initiative für Netzwerkinformation, <<https://dini.de/>>, Stand 05.05.2021.

28 Überblick über Aktivitäten der TU9 im Bereich Forschung und Innovation siehe <<https://www.tu9.de/forschung-innovation/>>, Stand: 05.05.2021.

29 Cloudbasierte Infrastruktur für Bibliotheksdaten, <<http://www.projekt-cib.de>>, Stand: 05.05.2021.

30 Projekt DEAL - Bundesweite Lizenzierung von Angeboten großer Wissenschaftsverlage, <<https://www.projekt-deal.de/>>, Stand: 05.05.2021.

in Form von Personalressourcen – nicht eingehalten werden. Auch Software will nicht nur in Projekten entwickelt und geschrieben werden, sondern bedarf der Wartung und Pflege. Dasselbe gilt für digitale Artefakte: Soll beispielsweise die Persistenz digitaler Publikationen und Editionen gewährleistet werden, sind Aufwände nicht nur für die bloße Verfügbarmachung, sondern auch für Datenkonversionen in Betracht zu ziehen. Dies ist bei einfachen PDF-Dokumenten schon schwierig, bei vielfältigen Ausgangsdatenformaten fast unmöglich. Bibliotheken müssen hier entscheiden, was sie anbieten können und wollen.

Die Anforderungen an (wissenschaftliche) Projektnehmer\*innen zur Langzeitverfügbarkeit der Ergebnisse sollten daher nicht einfach kommentarlos akzeptiert werden. Am besten wäre eine Beratung der Projekte von Anfang an, damit Verstetigungsaspekte bereits bei der Planung Berücksichtigung finden. Nur so können Bibliotheken konsequent die Entwicklung ihres Portfolios vorantreiben.

Auch ist es unökonomisch und letztlich mit den vorhandenen Ressourcen nicht vereinbar, dauerhaft eine große Vielfalt an Technologien zu betreiben, zu warten und weiterzuentwickeln. Es ist notwendig, bereits von Anfang an zu standardisieren und a priori gut zu überlegen, was man betreiben möchte und kann. Auch Abschaltscenarien sollten von vornherein mitgedacht werden.

#### **4. Was müssen Bibliotheken jetzt tun?**

Die Rahmenbedingungen, die Bibliotheken über Jahrhunderte zu zentralen Informationsträgern gemacht haben, haben sich durch die Digitalisierung rapide verändert. Das Kernthema der Gestaltung der Digitalisierung durch die Bibliotheken als Partnerin der Forschung sollte in den Mittelpunkt der Agenda rücken. Hierzu ist es unabdinglich, nicht nur als Konsumentin und Betreiberin digitaler Dienstleistungen zu agieren, sondern die Souveränität der Bibliothek als wissenschaftsunterstützende, unabhängige Einrichtung, als Treiberin verantwortungsbewusster und demokratischer Digitalisierung zurückzugewinnen.

Dass dies im Bereich der Open-Access-Transformation von Literaturerwerbungs- und Publikationsprozessen nur bedingt gelingt, haben die letzten Entwicklungen rund um DEAL mehr als deutlich gezeigt. Nicht zuletzt deswegen ist es sinnvoll, den Forschungs- und Erkenntnisgewinnprozess von Beginn des Forschungszyklus an aktiv zu unterstützen. Die Bibliothek muss als Teil des Ganzen, in der Regel einer Hochschule oder Forschungseinrichtung betrachtet werden: Es geht darum, das Thema digitale wissenschaftliche Infrastruktur integrativ, ganzheitlich und nachhaltig zu denken, eine digitale Strategie für die Einrichtung zu entwickeln, bei der die Bibliothek kooperativ mit Rechenzentrum, Forschungsdezernat oder Bibliotheksverbänden ein digitales Serviceportfolio für die Wissenschaft entwickelt.

Bedarfe müssen konsequent analysiert und mit dem Ziel aggregiert werden, möglichst disziplinübergreifende Angebote zu entwickeln. Diese mögen aus drittmittelgeförderten Projekten zusammen mit der Forschung entstehen, wichtig jedoch ist, dass die Bibliothek derartige Projekte nicht nach dem Motto „Wir tun doch schon was“ nutzt, sondern konsequent die Entwicklung eines durchdachten Angebots vorantreibt.

Experimentierfreude und die Entwicklung einer Kultur des Scheiterns sind Ingredienzien auf dem Weg zum selbstbewussten, forschungsnahen Serviceportfolio. Zielführend ist es, in einem gewissen Rahmen Neues einfach auszuprobieren: Methoden des agilen Handelns, die Etablierung einer Projekt- und Fehlerkultur und Schaffung dedizierter Innovationsressourcen ermöglichen es, iterativ zusammen mit den Forschenden prototypische Services zu etablieren.

Digital affines Personal ist ein ganz entscheidender Erfolgsfaktor auf dem Weg der digitalen Transformation. Die Tatsache, dass über zwei Drittel des Bibliotheksgeschäfts mittlerweile digital realisiert wird, spiegelt sich in der Regel nicht in der Ausrichtung des Stammpersonals wider. In Anbetracht des leergefegten Arbeitsmarktes in diesem Bereich ist es zwingend notwendig, das eigene Personal gemäß seinen Kompetenzen und Perspektiven zu fördern und weiterzuentwickeln. Dabei können Gestaltungsspielräume und Anreize helfen. Auch abteilungs-, bibliotheks- oder institutionsübergreifende Projekte sind als Personalentwicklungsmaßnahme geeignet. Generell muss das Berufsbild im Kontext der Digitalisierung attraktiver werden. Hierzu gibt es bereits Aktivitäten im Rahmen der vom bibliothekarische Dachverband Bibliothek und Information Deutschland (BID) eingesetzten verbandsübergreifenden AG Personalgewinnung<sup>31</sup>.

Lassen Sie uns einen Blick in die Zukunft wagen:

Bibliotheken sehen sich als moderne und selbstbewusste, kundenorientierte digitale Informationsbroker und entwickeln in konstruktiver Abstimmung mit Rechenzentren und anderen forschungsunterstützenden Infrastruktureinrichtungen der eigenen Forschungsstätte und darüber hinaus ein an den Zielgruppen orientiertes Serviceportfolio im Bereich forschungsnaher Dienste. Sie evaluieren in regelmäßigen Abständen ihre Angebote, steuern nach und bieten veraltete Dienste konsequent nicht mehr an.

Sie entwickeln einen kompetenzbasierten Personalentwicklungsplan für die Mitarbeitenden, setzen Anreize und Zielvereinbarungen ein und ermutigen dazu, Neues zu probieren. Feedbackregeln und Fehlerkultur gehören zum Alltag. Sie nehmen das Data-Steward-Konzept konsequent in ihre Qualifizierungskonzepte auf und fördern die intensive Zusammenarbeit von bibliothekarischen Mitarbeitenden mit Forschenden der Fakultäten.

Bibliotheken schreiben Koordinationsstellen für forschungsnaher Dienste aus. Diese sind mit unbefristetem Personal besetzt und im Organigramm zentral verortet. Bibliotheken siedeln ihr gesamtes Personal für forschungsnaher Dienste in dienstleistungs- und nutzungsorientierten Prozessen und Projekten an und denken ihre Organigramme von den Kunden her, von der angestrebten Dienstleistung aus.

---

31 Vgl. Engelkenmeier, Ute; Moßburger, Luis; Schade, Frauke; Stille, Wolfgang: [Berufsfeld.rebooting ...] – Wofür steht das Berufsfeld Bibliothek und Information heute? In: BuB 05, 2020, S. 282-285. Online: <<https://b-u-b.de/berufsfeld-rebooting/>>, Stand: 14.06.2021.

Bibliotheken haben längst die Bibliotheksverbünde funktionaler und wissenschaftsorientierter ausgerichtet, wie Wissenschaftsrat und DFG dies vor nunmehr bereits mehr als zehn Jahren postuliert haben. Sie stimmen sich über strategische Entwicklungen konstruktiv ab und kooperieren bundes- sowie weltweit. Sie sehen vielfältige Möglichkeiten, Change-Prozesse im Bereich forschungsnaher Dienste proaktiv anzugehen und zu gestalten. Dies geschieht konsequent und auf strategischer Ebene.

Einige dieser Visionen sollen in die Arbeitsschwerpunkte der nächsten Sitzungsperiode der Kommission einfließen. Die Kommission für forschungsnaher Dienste freut sich auf Diskussionen, Kommentare und Rückmeldungen zu diesem Papier.