

Ressourcen neu denken

Organisations- und Personalentwicklung für forschungsnahe Dienste

1. Der Rahmen des Workshops

Im September 2025 traf sich die Open-Access-Community im deutschsprachigen Raum zu den Open-Access-Tagen in Konstanz. Unter dem Motto „Mission Accomplished? Open Access und die Re/pro/duktion von Ungleichheit im wissenschaftlichen Publikationswesen“ wurde den Teilnehmer*innen ein umfangreiches Programm aus Vorträgen, Workshops und Postern geboten.¹

Die Autorinnen boten einen Workshop zum Thema „Ressourcen neu denken: Organisations- und Personalentwicklung für forschungsnahe Dienste“ an, dessen Ziel es war, Erfahrungen auszutauschen sowie Good Practices und neue Ideen zum Thema für die jeweilige Einrichtung zu sammeln. Er richtete sich an Mitarbeitende wissenschaftlicher Bibliotheken, die Organisations- und Personalentwicklung im Rahmen der Open-Access-Transformation verantworten oder mitgestalten. Die meisten der 14 Teilnehmenden kamen aus Universitätsbibliotheken. Auch Bibliothekspersonal von Hochschulen für angewandte Wissenschaften (HAW) bzw. Fachhochschulen (FH) sowie von Spezialbibliotheken nahm teil. In den Bibliotheken aller Teilnehmenden hatten sich die Strukturen und Arbeitsabläufe aufgrund forschungsnaher Dienste bereits geändert oder es waren Änderungen in Planung.

2. Veränderungen in Bibliotheken durch forschungsnahe Aufgaben

In den letzten Jahren haben wissenschaftliche Bibliotheken ihr Serviceangebot um zahlreiche forschungsnahe Aufgaben erweitert, indem sie Services anbieten, die „Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler im gesamten Forschungszyklus unterstützen und überwiegend im Kontext von digitalem Wandel und Open Science angesiedelt sind“.² Diese Aufgaben bieten Bibliotheken große Chancen, sich innerhalb der Hochschule oder ihrer Forschungseinrichtung neu zu positionieren und mit anderen Akteur*innen zu kooperieren.

Die Teilnehmenden des Workshops gaben an, sich in ihren Bibliotheken am häufigsten mit den forschungsnahen Themen Open Access (OA), Repositorien, Forschungsdatenmanagement (FDM) und Publikationsberatung zu befassen. Darüber hinaus beschäftigen sie sich mit Inhalten wie Hochschulbibliografie, Bibliometrie, Open Educational Resources (OER), Diamond OA mittels Open Journals Systems (OJS), Langzeitverfügbarkeit, Kooperationen mit der Industrie, Strategiearbeit, Monitoring und Schreibunterstützung.

1 <https://www.conftool.org/oat2025/sessions.php>, Stand: 11.12.2025.

2 Stille, Wolfgang; Farrenkopf, Stefan; Hermann, Sibylle u. a.: Forschungsunterstützung an Bibliotheken. Positionspapier der Kommission für forschungsnahe Dienste des VDB, in: o-bib: das offene Bibliotheksjournal 8 (2), 2021, S. 1–19. <https://doi.org/10.5282/o-bib/5718>.

Für die genannten Services benötigen Bibliotheken ausreichend Personalressourcen. Die Aufgaben erfordern Mitarbeitende mit passenden Qualifikationen, um die forschungsnahen Aufgaben zu übernehmen.³ Diese bilden die Grundlage für eine den Aufgaben entsprechende Eingruppierung.⁴ Gerade kleinere wissenschaftliche Bibliotheken stoßen jedoch an finanzielle Grenzen, wenn sie zusätzliches Personal für die für sie vergleichsweise neuen forschungsnahen Dienste einstellen möchten. Oftmals werden diese Aufgaben mit dem bestehenden Personal und parallel zu weiteren Aufgabenbereichen bewältigt.

Es sind Maßnahmen gefragt, um die neuen Services anbieten zu können. Dazu können die folgenden zählen:

- Aufgabenkritik: Welche Aufgaben sind in den letzten Jahren in Bibliotheken weggefallen oder weniger geworden? Können freie Ressourcen umgelagert werden?
- Reorganisation: Welche neuen Strukturen können forschungsnahe Dienste stärken, Synergien nutzen und Arbeitsabläufe verbessern?
- Personalentwicklung: Wie kann bestehendes Personal gezielt weitergebildet und für die forschungsnahen Aufgaben qualifiziert werden?

3. Methodik

Die Workshopleiterinnen wollten in den vorgegebenen 90 Minuten ein möglichst hohes Maß an Interaktion herbeiführen und dazu einen Weg finden, die ermittelten Erkenntnisse elektronisch festzuhalten. Daher entschieden sie sich für die Methode „Speed Meeting“ (auch als „Speed Dating“ bekannt) sowie für die begleitende Nutzung eines webbasierten Präsentations- und Beteiligungstools (Mentimeter).

Um alle Teilnehmer*innen mit Mentimeter vertraut zu machen, wurde zu Beginn des Workshops eine Umfrage mit dem Tool durchgeführt, die zusätzlich als Eisbrecher dienen sollte (Fragen waren zum Beispiel „Ich arbeite in der Bibliothek einer ...“ oder „Folgende Themen mit Forschungsnähe möchte ich ergänzen“).

Im Hauptteil des Workshops führten alle Teilnehmer*innen zehnminütige Speed Meetings zu vier Themenfeldern durch. In jeder Runde fanden sich jeweils zwei Personen an einem Tisch zusammen. Dort erhielten sie für jede Runde einen Spickzettel mit möglichen Leitfragen. Die Tandems stellten sich einander vor und gingen nahtlos in einen regen Austausch über. Nach circa sieben Minuten erinnerte die Workshopleitung daran, wichtige Erkenntnisse oder „Good Practices“ in Mentimeter festzuhalten.

3 Vgl. hierzu Shelly, Joshua; Höhnow, Tobias: Kompetenzprofile für die Open-Access-Transformation, 2025, Version 2.1, Zenodo, 05.09.2025. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14608664>.

4 Vgl. hierzu Berufsverband Information Bibliothek e. V. (Hg.): Arbeitsvorgänge in Bibliotheken. 2. Wissenschaftliche Bibliotheken (AVWB) und Staatliche Bücherei- und Bibliotheksfachstellen (AVBF), Berlin 2024. <https://doi.org/10.1515/9783111087177>.

Nach jeder Runde wurden die Plätze getauscht, so dass sich die Teilnehmer*innen immer in neuer Konstellation trafen.

Der Workshop endete mit einem gemeinsamen Austausch zu den Ergebnissen pro Themenfeld. Die vielfältigen Einreichungen konnten über die Software anonym präsentiert werden. In der anschließenden Diskussion wurden Themen erläutert und vertieft.

4. Ergebnisse des Workshops

4.1 Themenfeld 1: Personaleinsatz

Die Digitalisierung und Automatisierung führen in Bibliotheken beispielsweise durch den Rückgang der Print-Bestände und Ausleihzahlen zu neuen beziehungsweise geänderten Arbeitsabläufen. Dadurch können personelle Kapazitäten für neue Themenfelder geschaffen werden. Werden die freigegebenen Kapazitäten in forschungsnahe Dienste eingebunden? Wie erfolgt eine solche Einbindung? Wie sehen Hintergrund und Eingruppierung der beteiligten Mitarbeitenden aus? Welche Strategien gibt es, um Ressourcen innerhalb der Bibliothek neu zu verteilen?

Während des Erfahrungsaustauschs in den Tandems wurde thematisiert, dass die meisten Stellen aus dem Bereich traditioneller Bibliotheksaufgaben, die durch Automatisierung und Digitalisierung ein geringeres Arbeitsvolumen aufweisen, meist niedriger eingruppiert sind als die Stellen im Bereich der forschungsnahen Dienste.⁵ Einige der Teilnehmenden des Workshops wünschten sich eine kompetenzorientierte Zuordnung von Aufgaben anstelle der starren Vorgaben aus dem Dienst- und Tarifrecht des öffentlichen Dienstes.

Die Erfahrung aus dem Bibliotheksalltag der Teilnehmenden zeigte, dass die traditionellen Aufgaben oft von den Mitarbeitenden verteidigt werden. Die forschungsnahen Services werden dagegen häufig nicht von allen im Team genügend anerkannt. Eine Lösung für dieses Problem kann darin bestehen, dem Gesamtteam gut zu vermitteln, warum forschungsnahe Dienste wie zum Beispiel Open Access wichtig und unterstützungswert sind.

⁵ Dieser Herausforderung kann nur in geringem Maße durch die konsequente Zuweisung niedrig eingruppierter Arbeitsvorgänge an FaMIs oder BA-Beschäftigte begegnet werden. Langfristig ist eine Organisationsentwicklung, die eine Umwidmung von Stellen beinhaltet, jedoch die wahrscheinlich wirksamere Lösung.

Als gute Praxis im Bereich der forschungsnahen Dienste wurde die Differenzierung in ein Team und ein Kernteam genannt. Personen, die mit geringen Anteilen im Team der „Forschungsnahen Dienste“ arbeiten, oder Hilfskräfte können für Aufgaben eingebunden werden, die nicht zeitkritisch sind. Sie können klar strukturierte Aufgaben übernehmen, für die kein umfangreiches Vorwissen erforderlich ist.⁶ Zeitrelevante Aufgaben und die Kommunikation mit den Forschenden sollten jedoch beim Kernteam liegen.

4.2 Themenfeld 2: Organisationsentwicklung

Wie lassen sich forschungsnahe Dienste organisatorisch einbinden und welche organisatorischen Anpassungen sind erforderlich beziehungsweise umgesetzt? Wie gründet und integriert man neue Teams in bestehende Strukturen und welche Veränderungen entstehen im Arbeitsalltag?

Ein zentrales Ergebnis aus den Speed Meetings war, den Auftrag forschungsnaher Dienste nicht nur mit der Bibliotheksleitung, sondern mit der Leitung der Einrichtung zu klären. Dazu können detaillierte Serviceportfolios erstellt werden, um eine klare Zuständigkeit und Priorisierung zu ermöglichen.⁷

Eine Vernetzung sollte sowohl innerhalb der Institution als auch über diese hinaus erfolgen. In der Institution ist die Abstimmung insbesondere dann relevant, wenn Mitarbeiter*innen verschiedener Service-Einrichtungen – beispielsweise vom Prorektorat oder Forschungsservice und der Hochschulbibliothek – ein Thema bearbeiten und auch zukünftig die Verantwortlichkeit nicht ausschließlich in der Bibliothek liegen wird.

Die Befassung von Mitarbeitenden mit forschungsnahen Aufgaben und/oder die Integration eines neuen Teams in die bestehende Bibliotheksstruktur wurde als Herausforderung wahrgenommen. Häufig erhalten neue Aufgabenfelder viel Aufmerksamkeit, sodass sich die "klassischen" Teams zurückgesetzt fühlen können. Gleichmaßen muss die gesamte Bibliothek gezielt und fortlaufend informiert sein und es muss Transparenz darüber herrschen, wer welche Rolle einnimmt. Die Teamintegration ist ein Change-Prozess und sollte dementsprechend – z. B. mit Teamworkshops – begleitet werden.

4.3 Themenfeld 3: Personalentwicklung

Die Entwicklung, Umsetzung und Durchführung neuer Aufgaben in Bibliotheken wird oft von bestehendem Personal übernommen. Welche Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten gibt es? Wie lässt sich Personal „on the job“ für Aufgaben befähigen und welche Tätigkeiten eignen sich für welche Eingruppierungen?

6 Das AVWB (vgl. Fußnote 1) enthält ein eigenes Kapitel zu „forschungsnahen Diensten“. Die meisten Arbeitsvorgänge sind zwar im Bereich der Entgeltgruppe 13 und im „gehobenen Dienst“ angesiedelt, es gibt aber zum Beispiel in den Bereichen „Publikationsunterstützung“ und „Forschungsinformationssysteme (FIS)“ auch Arbeitsvorgänge in den Entgeltgruppen 8/9a. Shelly/Höhnnow et al. fassen Kompetenzprofile u. a. nach Ausbildungsstufe zusammen. Das für FaMIs erarbeitete Kompetenzprofil zeichnet sich dadurch aus, dass von FaMIs erwartet wird, Aufgaben mithilfe strukturierter Workflows, Leitfäden oder „unter Anleitung“ erfüllen zu können. Personen mit einem Bachelor-Studium arbeiten demgegenüber meist „selbstständig“, wobei auf Rahmenbedingungen wie Förderkriterien oder Richtlinien zurückgegriffen wird und es sich um „Standardfälle“ handelt. Personen mit einem Master-Studium sollen zusätzlich Kompetenzen mitbringen, die sie befähigen, selbst Rahmenbedingungen für ihre Institution mitzugestalten und umzusetzen, sowie in „komplexen Fällen“ zu beraten.

7 Vgl. hierzu Bongartz, Elke C.; Timm, Anne S.: Portfolio Forschungsnaher Dienste in Bibliotheken der Leibniz-Gemeinschaft, in: o-bib: das offene Bibliotheksjournal 11 (4), 2024, S. 1–9. <https://doi.org/10.5282/o-bib/6089>.

Die Ergebnisse des Workshops zeigten eine Tendenz zu pragmatischen, on-the-job-Lernformaten wie Peer-Learning in kurzen Online-Terminen oder Wissensaustausch in Arbeitsgruppen. Da die individuellen Wissensbedarfe häufig divers sind, sind standardisierte Weiterbildungsprogramme nicht für alle Personen eines Teams geeignet. Kompetenzen müssen stetig aufgebaut und weiterentwickelt werden, sodass es sich empfiehlt, Weiterbildung aktiv zu fördern und dafür zu begeistern. Als wichtige Lernquelle für Weiterbildung und Qualifikation werden die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen sowie die Teilnahme an Konferenzen genannt.

In der Bibliothek bereits vorhandene Kenntnisse können für die neuen Aufgaben sinnvoll nachgenutzt werden. Katalogisierung und die Pflege von Metadaten in einem Repositorium sind beispielsweise eng verwandt, sodass bestehende Ressourcen z. B. in Richtung Repositorium umgeschichtet werden können. Es wurde davor gewarnt, Spezialist*innen für einzelne Aufgaben zu etablieren, um die Funktionsfähigkeit und den Wissenserhalt im Team zu sichern.

In einer mittel- und langfristigen Personalplanung können Stellen umgewidmet und gegebenenfalls Umgruppierungen realisiert werden. Auch die Einstellung von Quereinsteiger*innen wird als gute Praxis benannt.

4.4 Themenfeld 4: Herausforderungen

Veränderungsprozesse, insbesondere solche, die mit Organisations- und Personalentwicklung einhergehen, sind stets eine Herausforderung. Mit welchen Hürden ist bei der Zusammenarbeit mit dem gesamten Team der Bibliothek zu rechnen? Wo liegen mögliche Konfliktfelder in der Kooperation mit Forschenden und anderen Akteur*innen in der Hochschule?

Von den Teilnehmenden wurden kulturelle Spannungen zwischen Alt und Neu genannt, also zwischen Personen in den etablierten Bibliotheksteams wie „Benutzung“ und „Medienbearbeitung“ und den Personen in dem neuen Bereich der „Forschungsnahen Dienste“ (vgl. auch die Ausführungen dazu unter „Personaleinsatz“). Auch Eifersucht kann eine Rolle spielen, wenn neue Aufgaben in Bibliotheken viel Aufmerksamkeit erhalten. Um diese Spannungen im Team zu lösen, können Kommunikation und offene Formate hilfreich sein. In einer Bibliothek wurde beispielsweise von den „Forschungsnahen Diensten“ ein „Tag der offenen Tür“ für Teammitglieder angeboten oder forschungsnahe Themen wurden bei Treffen des Gesamtteams allen nähergebracht.

Als Herausforderung wurde wahrgenommen, bei der Kooperation mit Forschenden eine Augenhöhe herzustellen, wenn die Teammitglieder selbst keinen akademischen Hintergrund haben.

Die Bibliothek arbeitet im Bereich der forschungsnahen Dienste mit zahlreichen Stakeholdern in der Hochschule zusammen – vom Prorektorat für Forschung über die Forschenden selbst bis hin zur Finanzabteilung. Dabei wurde als wichtig herausgestellt, dass die Aufgaben der unterschiedlichen Akteur*innen klar voneinander abgegrenzt sind. Einige berichteten, dass nicht immer alle Akteur*innen dieselbe Agenda zu haben scheinen. Hier helfen steter Austausch und klare Kommunikation über die Ziele aller Beteiligten.

5. Fazit

Die Methoden des Workshops wurden von allen Teilnehmer*innen aktiv angenommen und umgesetzt. Innerhalb kurzer Zeit liefen rege Gespräche in den Tandems und die digitale Dokumentation erfolgte nahtlos. Das hohe Engagement innerhalb der Gruppe führte bei den Workshopleiterinnen zu der Erkenntnis, dass drei Themenfelder zeitlich ausgereicht hätten. Doch durch ein konsequentes Zeitmanagement konnte das geplante Programm in der vorgegebenen Zeit umgesetzt werden.

Die Bandbreite der Ergebnisse aus den Speed Meetings übertraf die Erwartungen der Workshopleiterinnen. Wenngleich unstrittig ist, dass diese aus einem kleinen Teil der Community zusammengetragen wurden und es sich nicht um eine wissenschaftlich repräsentative Erhebung handelt, lassen sich vergleichbare Bedarfe und gute Praktiken erkennen.

Die erfolgreiche Umsetzung forschungsnaher Dienstleistungen in Bibliotheken erfordert ein umfassendes Verständnis als Change-Prozess, der aktiv begleitet werden muss. Ein zentrales Element dabei ist ein effektives Wissensmanagement. Um den Entwicklungen der dynamischen Themen gerecht zu werden, ist der Aufbau eines Netzwerks über die eigene Institution hinaus notwendig. Im Bereich der forschungsnahen Dienste ist zudem eine intensivierte Zusammenarbeit der Bibliothek mit anderen Akteur*innen wie dem Prorektorat, dem Forschungsservice, der Finanzabteilung, der Öffentlichkeitsarbeit sowie den Fachbereichen oder Instituten in der eigenen Einrichtung essenziell.

Im Veränderungsprozess entstehen Spannungen zwischen traditionellen und neuen Aufgaben, die eine „Ambidextrie“ erfordern, also die Fähigkeit, zwei scheinbar gegensätzliche Aufgaben gleichzeitig zu meistern.⁸ Bibliotheken stehen vor der Herausforderung, bewährte Dienste aufrechtzuerhalten und gleichzeitig innovative Angebote zu entwickeln. Sowohl forschungsnahe Dienste als auch traditionelle Bibliotheksaufgaben müssen erfüllt werden, wobei es entscheidend ist, dass das gesamte Bibliotheksteam trotz unterschiedlicher Aufgabenbereiche ein gemeinsames Verständnis für die Gesamtziele entwickelt und harmonisch zusammenarbeitet.

Sarah Dudek, Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, <https://orcid.org/0000-0003-1431-4505>
Stephanie Uhlenbrock, FH Münster, <https://orcid.org/0000-0002-9208-1420>

Zitierfähiger Link (DOI): <https://doi.org/10.5282/o-bib/6229>

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

8 Vgl. Meyer-Doeringhaus, Ulrich; Johannsen, Jochen: 1.2 Digitale Transformation und Agilität, in: Johannsen, Jochen; Mittermaier, Bernhard; Schäffler, Hildegard u. a. (Hg.): Praxishandbuch Bibliotheksmanagement, Berlin 2024 (De Gruyter Reference), S. 25–42, <https://doi.org/10.1515/9783111046341-003>, hier S. 36.