

Selbstverständnis in Bewegung: Entwicklungsperspektiven des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes an der UB der LMU München

Benjamin Auberer, Martin Spenger

I. Einleitung

Das Selbstverständnis der Bibliothek ist in Bewegung. Die Etablierung neuer (digitaler) Services, die neben ‚konventionellen‘ bibliothekarischen Dienstleistungen entwickelt werden, stellt eine Herausforderung für die bestehenden Organisationsstrukturen dar.¹ Der Blick in einschlägige bibliothekarische Konferenzen und Veröffentlichungen zeigt den Stellenwert, den das Thema Organisationsveränderung derzeit im Bibliothekswesen besitzt.² Dieser Beitrag nimmt die Entwicklung des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes an der Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München (UB der LMU) vor dem Hintergrund eines seit 2021 laufenden, modular aufgebauten Organisationsentwicklungsprozesses in den Fokus und geht auf die Zusammenarbeit von verschiedenen Bereichen der Bibliothek ein.³ Im Rahmen des Veränderungsprozesses wurden durch den Abbau von organisatorischen Doppelstrukturen und die Einführung inhaltlich ausgerichteter Referate neue Aufgabenbereiche erschlossen. Gleichzeitig wurde das Aufgabenprofil des Fachreferats geschärft und neue Gremien und Kommunikationsräume innerhalb der Institution etabliert. Ziel dieses Prozesses war die Stärkung von neuen und wachsenden Aufgabefeldern durch die Besetzung übergreifender Referate.⁴

Im Folgenden soll kein Beitrag zu einer neuen „Berufsbilddebatte“ des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes im Spannungsverhältnis zwischen Fachreferat und neuen Aufgaben geleistet werden.⁵ Stattdessen soll auf den Prozess der Etablierung neuer Aufgabenbereiche an der UB der LMU fokussiert werden. Hierfür nimmt der Beitrag die Ausgangssituation an der UB der LMU und die organisa-

Abstract

Der Beitrag geht auf die Entwicklung des wissenschaftlichen Dienstes an der Universitätsbibliothek der Ludwig-Maximilians-Universität München ein. Im Rahmen eines Organisationsentwicklungsprozesses konnten neue und wachsende Aufgabengebiete, wie Forschungsdatenmanagement oder Bibliometrie, durch den wissenschaftlichen Dienst besetzt werden. Dies ermöglicht es der Bibliothek, auf neue digitale Anforderungen zu reagieren und ihre Services zu profilieren. Dieser Prozess ging mit einer Re-Fokussierung der Aufgaben des Fachreferats einher, deren Rolle als Vermittler bibliothekarischer Services weiterhin eine Schlüsselposition einnimmt. Um die Zusammenarbeit zwischen Fachreferaten und Referaten zu verbessern, wurden neue Gremien und Formate etabliert, die auf Austausch und Zusammenarbeit ausgelegt sind.

This article addresses the development of the scientific service (librarians with an academic degree – M.A. or higher) at the University Library of the Ludwig-Maximilians-Universität in Munich. As part of an organizational development process, new and growing areas such as research data management or bibliometrics were adopted by the scientific service. That way the library is able to respond to new digital requirements and to raise the profile of its services. This process was accompanied by a refocusing of the tasks of the subject librarians, who continue to play a key role as mediators of library services. In order to improve cooperation between subject librarians and other units, new committees and formats were established that are designed for exchange and collaboration.

torischen Veränderungen in den Fokus, geht dann auf die Etablierung sachbezogener Referate ein. Anschließend werden die Auswirkungen dieser Entwicklungen auf die weiterhin bestehenden Fachreferate skizziert und der Weg hin zu einer produktiven Zusammenarbeit innerhalb der Bibliothek beschrieben. Dabei wird deutlich, wie durch die Vergabe neuer Aufgaben und die Re-Fokussierung alter Aufgabenbereiche ein Wandel im bibliothekarischen Selbstverständnis angestoßen wurde.

1 Brintzinger, Klaus-Rainer: Bibliotheken in die Zukunft, führen, in: Wilfried Sühl-Strohmer / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 281-291.

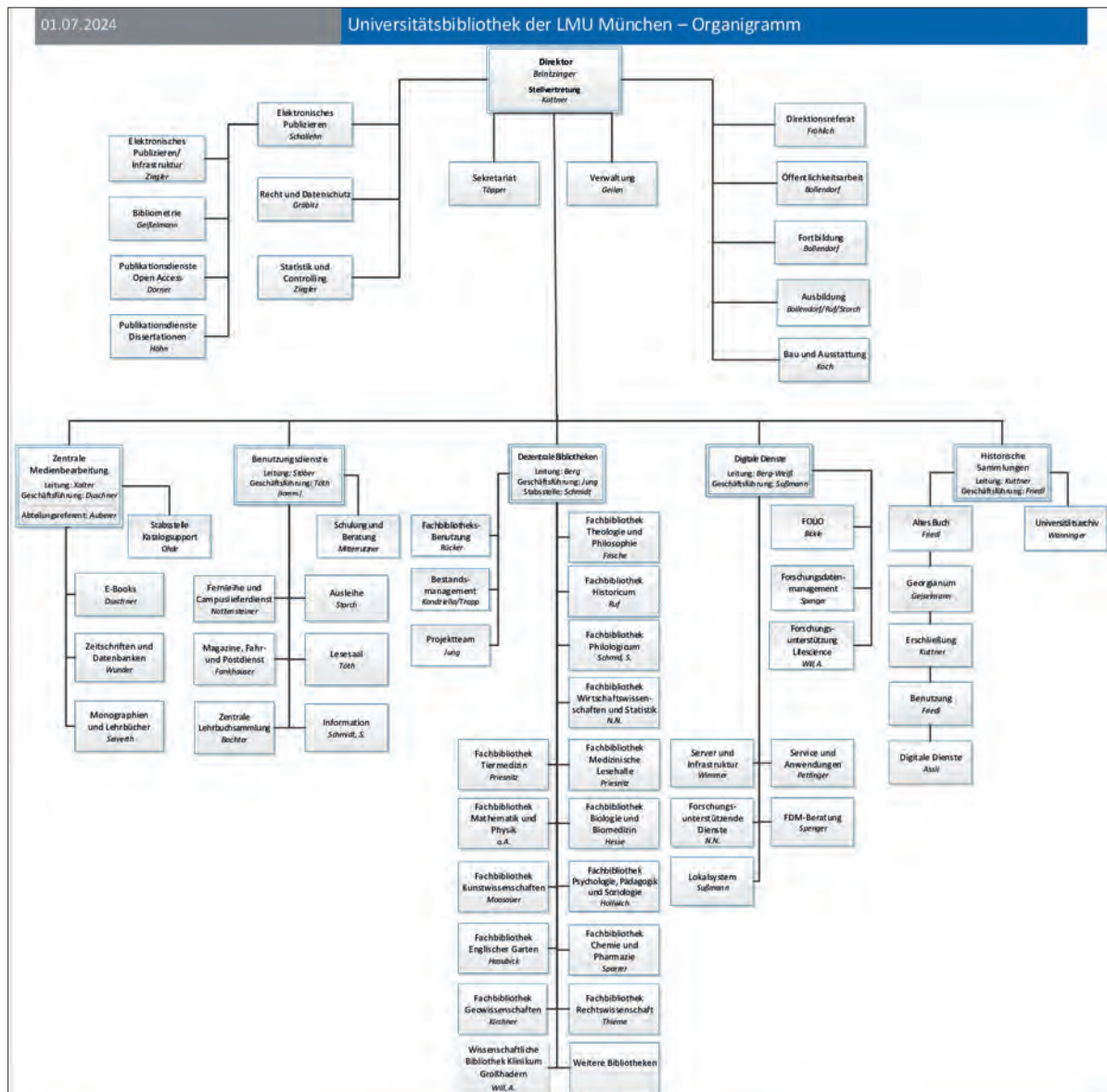
2 Vgl. bspw. die Beiträge des Themenkreises „Organisation, Organisationsentwicklung, Management und Services“, <https://bibliocon2024.abstractserver.com/> [7.7.2024].

3 Dieser Beitrag ist eine verschriftlichte und ausgearbeitete Fassung des auf der DACHS-Tagung 2024 in St. Gallen gehaltenen Vortrags der Autoren. Die DACHS-Tagung unter dem Titel „Moving Libraries – Transformationen und Potentiale“ hatte Organisationsveränderungen an Bibliotheken zum Thema. Vgl. <https://www.bibliosuisse.ch/aktivitaeten/dachs-tagung> [7.7.2024].

4 Zum Organisationsentwicklungsprozess an der UB der LMU vgl. den Vortrag von Klaus-Rainer Brintzinger auf der diesjährigen BiblioCon. Brintzinger, Klaus-Rainer, Vom Ende der Schichtigkeit. Herausforderungen in einer programmatisch dezentralen Umgebung: Viele Fragen und einige Antworten, <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/19190> [7.7.2024]. Eine schriftliche Fassung des Vortrags wird in O-Bib erscheinen.

5 Zu den Anforderungen, die an das Fachreferatesystem gestellt werden vgl. Mersmann, Jana / Nachreiner, Thomas / Bubke, Karolin / Rosenberger, Sonja: Zum Rollenverständnis von Fachreferent:innen – Außenansichten auf ein Arbeitsfeld im Umbruch, in: Wilfried Sühl-Strohmer / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 435-448.

Abbildung 1:
Organigramm der
UB der LMU
(Stand 1.7.2024,
jeweils aktuellste
Version unter
<https://www.ub.uni-muenchen.de/ueber-die-ub/organigramm/index.html>)



II. Ausgangslage, Veränderungsdruck, Anpassung

Die LMU München ist eine forschungsstarke, deutsche Volluniversität mit 18 Fakultäten und über 800 Professorinnen und Professoren sowie mehr als 52.000 Studierenden. In diesem Rahmen bietet die UB der LMU ein zentrales Angebot an Bibliotheksdienstleistungen und forschungsunterstützenden Diensten an und ist mit der Zentralbibliothek auf dem Stammgelände der LMU präsent. Darüber hinaus finden sich über das gesamte Stadtgebiet verteilt 14 Fachbibliotheken in räumlicher Nähe zu den fachlich zugehörigen Fakultäten. Dadurch ergibt sich eine dezentrale Struktur, die durch räumliche und fachliche Aufteilung geprägt ist. Der Blick auf die LMU zeigt aber, dass die etablierte bibliothekarische Unterscheidung in ein- und zweischichtige Systeme an seine Grenzen stößt. Die UB der LMU ist „eine einheitlich organisierte, sich wei-

terentwickelnde Service-Einrichtung einer sehr großen, räumlich wie hinsichtlich ihrer (Finanz-)Governance dezentral organisierten forschungsstarken Universität“⁶. Ausgehend von stetig wachsenden Anforderungen an die Wissenschaft entwickeln sich auch die Services der Universitätsbibliothek stetig weiter. Die Entwicklungen lassen sich auch den regelmäßigen Änderungen am Organigramm der UB der LMU entnehmen, das in den letzten zehn Jahren einige Veränderungen sichtbar macht. So war beispielsweise die Abteilung Informationstechnologie 2014 primär auf Infrastrukturthemen und den Service-Desk ausgelegt, hat aber in den letzten Jahren durch die beiden neuen Teams „Forschungsunterstützende Dienste“ und „Forschungsdatenmanagement (FDM)-Beratung“ ihre Ausrichtung erweitert und wird aktuell als Abteilung Digitale Dienste im Organigramm aufgeführt. Auch die Tätigkeiten des Referats Elektronisches Publizieren wa-

6 Brntzinger, Klaus-Rainer: Vom Ende der Schichtigkeit. Herausforderungen in einer programmatisch dezentralen Umgebung: Viele Fragen und einige Antworten, <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/19190> [7.7.2024].

zieren waren 2014 nicht weiter im Organigramm gelistet, umfassen aber zehn Jahre später vier neue Bereiche, u.a. den Themenbereich „Bibliometrie“. In der Abteilung Dezentrale Bibliotheken sind in den letzten Jahren die Bereiche „Fachbibliotheksnutzung“ und „Bestandsmanagement“ als eigene Stellen im Organigramm ergänzt worden. Diese Entwicklungen zeigen, wie der laufende Organisationsentwicklungsprozess in der Praxis umgesetzt wird.

Der Wandel lässt sich auch noch an einer anderen Maßnahme veranschaulichen: Bis 2022 gab es an der UB der LMU eine Doppelstruktur aus Fachbibliotheksleitungen (hD/höherer Dienst, meist in Personalunion mit dem Fachreferat) und Geschäftsführungen (gD/gehobener Dienst). Bei den Fachbibliotheksleitungen war die strategisch inhaltliche Leitung angesiedelt, während die Geschäftsführungen die organisatorische Verantwortung für den Alltagsbetrieb besaßen. Durch ein Organisationsentwicklungsprojekt wurden 2021/2022 die zwei großen Themen „Neuorganisation der Leitungsstruktur der Fachbibliotheken“ und „Neudefinition der Aufgaben in den Fachreferaten“ bearbeitet.⁷ Die zuvor existierende Doppelstruktur wurde im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses erneut betrachtet, da in den Jahren zuvor bereits schrittweise Reaktionen auf neue Themen und Umstrukturierung stattgefunden hatten – wie z.B. 2018 mit der Einführung einer einheitlichen Benutzungsordnung für alle Standorte.⁸ Fragen, die deshalb in den letzten Jahren immer zentraler wurden, sind, welche Tätigkeiten zukünftig im höheren Dienst eine Rolle spielen werden und wie mit neuen Referatsthemen umgegangen werden soll. Im Jahr 2024 sind an der UB der LMU 178 Mitarbeitende beschäftigt, davon 19 im wissenschaftlichen Dienst.

Der an der UB der LMU begonnene Organisationsentwicklungsprozess hatte eingangs folgende Themen als Schwerpunkt: neue Aufgaben, Digitalisierung, Verlagerung von dezentralen hin zu zentralen Angeboten. Mit Blick auf die neuen Referatsthemen wurde im Frühjahr 2022 ein interner Workshop mit dem Ziel „Neuaufstellung (Fach-)Referent*innen“ unter externer Moderation durchgeführt. Ergebnisse des Workshops waren, dass:

1. Geschäftsführungen zukünftig die Organisation der Fachbibliotheken übernehmen, was zur Auflösung der zuvor existierenden Doppelstruktur bei Fachreferentinnen und Fachreferenten führte.
2. die Definition und Entscheidung über Themenbereiche für neue Referate erarbeitet wurde.

III. Referate – Sachthemen im Fokus

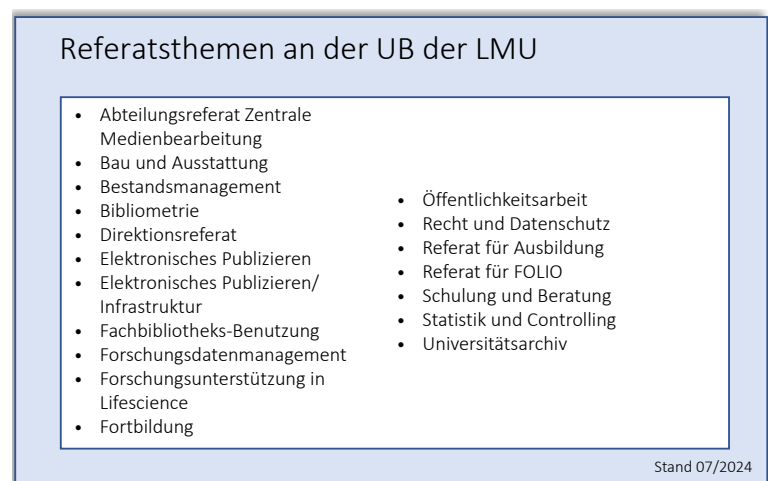
Für die Umsetzung des zweiten Punktes wird im Folgen-

den der Gründungsprozess aufgezeigt werden. Dabei handelte es sich um einen partizipativen Prozess, der zeitnah an den Workshop angestoßen wurde. Hier wurden die Themen identifiziert und nach Interessensgebieten zugeordnet. Dabei gab es drei zentrale Kategorien:

1. bereits bestehende Referate, die in Zukunft gestärkt, neu zugeschnitten oder neu zugeordnet werden können.
2. Referate, die vordringlich besetzt werden müssen.
3. Referats- und Aufgabenfelder, die zukünftig abgedeckt werden sollen.

Zudem gibt es seitdem keine reinen Fachreferatsstellen mehr, sondern jede Fachreferentin und jeder Fachreferent übernimmt zukünftig jeweils zusätzlich eine oder mehrere Referatstätigkeiten. Dies wurde durch einen Aufruf zur Interessensbekundung und anschließende Verteilung der neuen Referatsthemen umgesetzt.

Die dadurch entstandenen Referate setzen sich wie folgt zusammen:



Die neuen Referate wurden im Folgenden in bestehende Strukturen eingebunden, die auch über das Organigramm von 2024 sichtbar gemacht werden. Generell lässt sich sagen, dass neue Referate der Direktion oder den Abteilungen zugeordnet sind und nicht den Fachbibliotheken. Dabei übernehmen Referate Aufgaben für das gesamte Bibliothekssystem und verfolgen ihre Themenfelder eigenständig und eigenverantwortlich. Eine kommunikative Begleitung des Prozesses im Haus und LMU-weit war bei der Umsetzung ebenfalls sehr wichtig, damit die neuen Themen zuverlässig in Fakultäten und die Verwaltung gebracht werden konnten. Auch für die interne Kommunikation wurde mit der Vortragsreihe „Referent:innen stellen sich vor“ eine kurze Präsentation der Referatsthemen und den damit verbundenen Tätigkeiten im eigenen Haus ermöglicht. Die Veränderung in der Organisationsstruktur verlief

Abbildung 2:
Übersicht Referatsthemen an der UB der LMU

⁷ Ebd.

⁸ Ebd.

größtenteils sehr unkompliziert, allerdings gab es insbesondere bei der Etablierung der neuen Referate auch Herausforderungen. So erfolgten teilweise eine eigenständige Einarbeitung in neue Themenbereiche sowie der Aufbau universitätsinterner und -externer Netzwerke zum fachlichen Austausch. Bei der Gründung und Organisation von neuen Teams spielte selbstverständlich auch die Personalfrage und fachliche Weiterbildung der Kolleginnen und Kollegen eine wichtige Rolle. Das „Ausprobieren“ von neuen Formaten war ebenfalls ein wichtiger Teil der Umstrukturierung und führte dazu, dass man Erfahrungen sammeln sowie im Anschluss maßgeschneiderte Umsetzung für die LMU erarbeiten konnte. Daran anschließend ergab sich als weitere Herausforderung, wie man die neuen Themen innerhalb der Bibliothek und der LMU gut „vermarkten“ kann. Abbildung 3 zeigt beispielhaft einen Überblick über die beiden Referate, die im Verantwortungsbereich der Autoren liegen, sowie deren aus dem Entwicklungsprozess hervorgegangene Serviceportfolios.

Beide Referate sind in der Zentralbibliothek angesiedelt und etablieren entweder ein neues Serviceangebot (FDM-Beratung) oder verstärken eine Abteilung der Zentralbibliothek um Stellenanteile im wissenschaftlichen Dienst (Abteilungsreferat für E-Books), um die wachsende Bedeutung dieses Themas auch personell zu unterstützen. Andere Referate stehen für eine nun zentral erfolgte Steuerung bisher eher dezentral angesiedelter Services. Für die Tätigkeit in diesen Referaten ist die Frage, wie neue Services in die Einrichtung vermittelt werden, nun zentral.

IV. Fachreferat – Re-Fokussierung

Die Referate, die innerhalb des wissenschaftlichen Dienstes der UB der LMU neu entstanden sind, wurden in vielen Fällen zusätzlich zu Fachreferatsaufgaben übernommen. Dabei bedeutete dies keine grundsätzliche Abkehr vom Fachreferatesystem. Vielmehr ging es um eine Re-Fokussierung der Aufgaben des Fachreferats. Diese hat zum Ziel, die inhaltliche Dimension der Fachreferatsarbeit zu stärken. Dabei bewegt sich die Diskussion an der UB der LMU im Rahmen der aktuellen bibliothekswissenschaftlichen Debatte um den Aufgabenzuschnitt der Fachreferate und

der Übernahme zusätzlicher Tätigkeiten.⁹ Besonders bedeutsam ist hier die Funktion des Fachreferats als Schnittstelle zu den Fachbereichen.¹⁰

In der bibliothekarischen Fachcommunity gibt es einen unausgesprochenen Konsens darüber, was Fachreferatsaufgaben sind, dennoch divergiert die lokale Ausgestaltung von Einrichtung zu Einrichtung.¹¹ 2024 sind an der UB der LMU 13 Fachreferentinnen und Fachreferenten tätig, die durchweg eine bibliothekarische Ausbildung durchlaufen haben.¹² Gerade durch die dezentrale Struktur der LMU München bleiben die Fachreferate Schlüsselpositionen, die innerhalb des Bibliothekssystems eine wichtige Rolle einnehmen. Für die UB der LMU stehen vor allem die (Mit-)Verantwortung von zentralen und dezentralen Medienetats der Fachbibliotheken, die Finanzverhandlungen mit Fakultäten und Departements sowie die Verantwortung für Bestandsentwicklung für die jeweiligen Fächer und Fachbibliotheken im Vordergrund. Dazu kommt Schulungs- und Vermittlungstätigkeit in Zusammenarbeit mit den Fachbereichen. Klassifikatorische Inhaltserschließung des Medienbestands wird auf schwierige Fälle beschränkt, während die verbale Sacherschließung nicht zum Aufgabenbereich des Fachreferats gehört.¹³ Dieser Teil bibliothekarischen Arbeitens unterliegt durch die fortschreitende Digitalisierung seit Jahren einem starken Wandel.¹⁴

In die Diskussion um das Aufgabenfeld des Fachreferats kommen schnell aus dem angelsächsischen Raum stammende Berufsbilder wie „embedded librarians“¹⁵, die in Forschungsprojekten gemeinsam und in Augenhöhe mit Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern an konkreten Fragestellungen arbeiten. Dies muss jedoch im Kontext der Personalausstattung jeweiliger Einrichtungen gesehen werden. So sinnvoll und produktiv das Arbeiten in Forschungsprojekten zweifellos wäre, so schwierig wäre es für den wissenschaftlichen Dienst der UB der LMU, diesen Anspruch angesichts der Größe und der Zahl der Forschungsprojekte an der LMU umzusetzen. Dies bleibt im bibliothekarischen Alltag auf „Leuchtturmprojekte“ beschränkt.

Eine der großen Herausforderungen aller Universitäts-

9 Kläre, Christian / Graf, Dorothee / Petschenka, Anke / Rehwald, Stephanie / Schmidt, Felix M. / Spielberg, Eike T. / Stegmann, Jessica / Cyra, Katharina: Fachreferat plus X: Transformation des wissenschaftlichen Dienstes an der Universitätsbibliothek Duisburg-Essen, in: O-Bib 9,2 (2022), S. 1-17, <https://doi.org/10.5282/o-bib/5786> [7.7.2024].

10 Mersmann, Jana / Nachreiner, Thomas / Bubke, Karolin / Rosenberger, Sonja: Zum Rollenverständnis von Fachreferent:innen – Außenansichten auf ein Arbeitsfeld im Umbruch, in: Wilfried Sühl-Strohmeier / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 435-448, hier S. 437.

11 Für eine Beschreibung der Kernaufgabenbereiche vgl. die Darstellung der Website der Kommission für Fachreferatsarbeit des Verbands Deutscher Bibliothekarinnen und Bibliothekare: <https://www.vdb-online.org/kommissionen/kommission-fuer-fachreferatsarbeit/> [7.7.2024].

12 Entweder im Referendariat, Volontariat oder durch ein bibliothekswissenschaftliches Aufbaustudium: <https://www.ub.uni-muenchen.de/ueber-die-ub/kontakt/fachreferate/index.html> [7.7.2024].

13 Stumpf, Gerhard: Statt endloser Berufsbild-Debatte: anforderungsgerechte Tätigkeiten wissenschaftlicher Bibliothekare planen und gestalten, in: O-Bib, 1,1 (2014), S. 314-318, <https://doi.org/10.5282/o-bib/2014H15314-318> [7.7.2024].

14 Hickmann, Johanna / Kühner, Janina / Aprile, Alessandro: Wissenschaftliche Bibliothekar:innen – eine Analyse der Stellenausschreibungen für den höheren Dienst in Deutschland 2016–2021, in: Wilfried Sühl-Strohmeier / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 415-435.

bibliotheken besteht darin, insbesondere neue Services und Anforderungen, wie bspw. Forschungsdatenmanagement und Open Access, erfolgreich an die jeweiligen Fachbereiche zu vermitteln.¹⁵ Diese Herausforderung ist an der LMU München durch die Größe und Dezentralität der Universität besonders groß. Dadurch wird aber auch die Bedeutung der Fachreferentinnen und -referenten ge-

stärkt. Sie pflegen bestehende und institutionalisierte Kontakte in die Fachbereiche über Bibliothekskommissionssitzungen sowie Bibliotheksbeauftragte aus den Fachbereichen. Diese Formate wurden etabliert, um konventionelle Bibliotheksarbeit wie die Steuerung des Erwerbs gedruckter Medien und die Organisation der Benutzung in den Fachbibliotheken partnerschaftlich durchzuführen. Nun können sie genutzt werden, um neue Themen in die Fachbereiche zu kommunizieren und Anforderungen aus diesen in die Bibliothek zu tragen. Dieser Aufgabenbereich beschränkt sich hierbei nicht auf reine Kommunikation, sondern findet an den Schnittstellen zwischen den Fachbereichen und verschiedenen (digitalen) bibliothekarischen Services statt.¹⁶ Hier gibt es große Übereinstimmung zum Aufgabenfeld der im angelsächsischen Raum bekannten „liaison librarians“.¹⁷ Als Gesicht der Bibliothek in die Fachbereiche trägt das Fachreferat dadurch dazu bei, die verschiedenen Serviceangebote der Bibliothek unter ein gemeinsames Selbstbild als Informationsinfrastruktureinrichtung zusammenzufassen und so ein Auseinanderdriften der Bibliothek in nicht-zusammenhängende Servicebündel zu verhindern.

Für die erfolgreiche Arbeit der Fachreferate an den Schnittstellen zwischen Bibliothek und Fachbereichen wurde funktionierende Kommunikation innerhalb des Hauses als wesentlicher Faktor bestimmt. Auch wenn bereits bestehende Formate für die interne Kommunikation, wie ein Intranet-Blog oder After Lunch Sessions bestehen, wurde entschieden, die Gremienstruktur in dieser Hinsicht zu überarbeiten.

In einer Arbeitsgruppe aus dem Kreis des wissenschaftli-

Referat Forschungsdatenmanagement

Organisation:

- Stellenumfang: 100%, 40 Wochenstunden
- Tätigkeiten seit Oktober 2018, in Organigramm aufgenommen seit 2022
- Einbindung in die Organisationsstruktur der Abteilung Digitale Dienste
- Serviceportfolio: Beratung, individuell & kollaborative Beratung mit Fachreferaten, Schulungen & Workshops, Datenmanagementpläne, Datenpublikation und -archivierung, Entwicklung und Bereitstellung von forschungsunterstützenden Tools, technische Unterstützung der Forschenden beim FDM

Aufgaben:

- Leitung der FDM-Beratung (5 Personen, 2,5 VZÄ) [Team wurde durch interne Ausschreibung im Dezember 2020 gegründet, über die Jahre stetige Erweiterung]
- Netzwerk innerhalb der LMU auf- bzw. ausbauen, darunter enge Abstimmung mit Verwaltung, mit Forschenden, mit fakultätsübergreifenden Einrichtungen
- Netzwerk außerhalb der LMU auf- bzw. ausbauen (z.B. mit rdmuc, fdm-bayern, NFDI)

Stand 07/2024

Abteilungsreferat für E-Books

Organisation:

- Stellenumfang: ca. 40%, 16 Wochenstunden
- Seit Februar 2021
- Einbindung in die Organisationsstruktur der Zentralen Medienbearbeitung

Aufgaben:

- Finanzplanung
 - Projektplanung und Portalverwaltung
 - Planung und Durchführung von E-Book-Projekten (Paketkäufe, EBS, PDA)
 - Planung und Entscheidung im Bereich OA-Pledging-Modelle
 - Evaluation von Testzugängen und Durchsicht neuer Lizenzverträge
- Mitwirkung an internen AGs und Projektgruppen
- Information und Kommunikation
- Statistik

Stand 07/2024

chen Dienstes der UB der LMU wurde ein Sitzungsformat entwickelt, das dezidiert den Austausch innerhalb der Universitätsbibliothek fördern soll. Die Referentinnen- und Referentensitzung (RRS) tagt monatlich in Präsenz und hat jeweils einen Sitzungsschwerpunkt, der von Open Access und Schulungsangeboten bis hin zu Forschungsdaten oder Bestandskonzepten reichen kann. Mitglieder der RRS sind alle (Fach-)referentinnen und -referenten sowie die Abteilungsleiter und die Direktion. Die RRS ist das einzige Gremium, an dem Mitglieder aller Abteilungen, Referate und Stabstellen vertreten sind. Der Sitzungsschwerpunkt kann von allen Mitgliedern eingebracht werden und hat üblicherweise die Arbeit eines Referats oder Abteilung oder ein übergreifendes Projekt zum Inhalt. Grundsätzlich könnten auch externe Gäste in die Sitzung eingeladen werden. Anschließend besteht für alle Mitglieder die Möglichkeit, aus ihren Arbeitsbereichen zu berichten. Das Sitzungsprotokoll steht anschließend im Intranet allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der UB der LMU zur Verfügung. Damit bringt die Sitzung auch alle (Fach-)referentinnen und -referenten monatlich an einen Ort und fördert so institutionalisierten wie auch informellen Austausch.

Als eines der ersten Projekte innerhalb der RRS wurde der Neuberufenservice thematisiert.¹⁸ Im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses wurden die verschiedenen Zielgruppen der UB stärker in den Blick genommen. Im Nachgang eines übergreifenden Workshops zum Thema Zielgruppen wurden verschiedene Services und ihre Vermittlung auf die Zielgruppenorientierung überprüft. Neuberufene Professorinnen und Professoren besitzen als Zielgruppe eine besondere Relevanz, da sie als

Abbildung 3:
Referate „Forschungsdatenmanagement“ und „Abteilungsreferat für E-Books“ an der UB der LMU

15 Tschander, Ladina, Bibliothekarische Services in die Forschung einbetten, in: Wilfried Sühl-Strohmer / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 147-156, hier S. 155.

16 Nachreiner, Thomas: Als Fachreferent:in an der Schnittstelle zwischen Bibliothek und Fachwissenschaft arbeiten, in: Wilfried Sühl-Strohmer / Inka Tappenbeck (Hrsg.): Praxishandbuch Wissenschaftliche Bibliothekar:innen, Berlin 2024, S. 116-124.

17 Canuel, Robin / Crichton, Chad: Introduction, in: Robin Canuel / Chad Crichton (Hrsg.): Approaches to Liaison Librarianship: Innovations in Organization and Engagement, Chicago 2021, S. 1-7.

18 Der Bereich der Neuberufungen wurde auch von anderen Einrichtungen in den vergangenen Jahren in den Fokus genommen. Vgl. bspw. Cordes, Stefan / Glatzmeier, Armin / Wagner, Cosima: Onboarding@UB – Ein Startpaket für Neuberufene an der Freien Universität Berlin: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/year/2023/docId/18214> [7.7.2024].

neue Mitglieder der Universität häufig mit Personal und Anforderungen in der Universität eintreffen; die UB der LMU kann hier schnell anknüpfen und sich als Kooperationspartnerin präsentieren. Bisher gab es für Neuberufene ein personalisiertes Anschreiben der Direktion, in der auf die verschiedenen Services der UB der LMU und die Ansprechpartnerinnen und -partner hingewiesen wurde. Zudem wurden von Fachreferentinnen und -referenten in vielen Fällen Begrüßungsgespräche geführt. Darüber hinaus gab es in weiteren Fällen Kontaktaufnahmen durch die Abteilung Digitale Dienste und andere Bereiche. Auf Initiative des Direktionsreferats bildete sich eine Arbeitsgruppe aus der RRS, die zum Ziel hatte, den Neuberufenservice so aufzustellen, dass Wissensflüsse und Kommunikationskanäle zusammengeführt werden. In diesem Zusammenhang wurden auch Szenarien erarbeitet, wie der Kontakt zu neuberufenen Professorinnen und Professoren ablaufen kann. Diese sehen eine persönliche Kontaktaufnahme durch das Fachreferat vor, bei anschließender Informationsweitergabe an entsprechende Referate und Abteilungen der UB der LMU. Bei Interesse durch die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler erfolgen dann weitere Kommunikationsschritte gemeinsam.

Die Vermittlung neuer Bibliotheksservices rückt das Fachreferat wieder in das Zentrum der bibliothekarischen Arbeit. Dessen Arbeit findet damit nicht im Hintergrund, sondern in aktiver Auseinandersetzung mit den Fachbereichen statt. Damit ändern sich zwar nicht die grundsätzlichen Anforderungen an fachliche Qualifikation und bibliothekarische Kenntnisse, aber in der proaktiven Vermittlung werden die Fachreferate zu Mitgestalterinnen und -gestaltern bibliothekarischer Arbeit.

V. Selbstverständnis in Bewegung – Fazit

Mit dem Organisationsentwicklungsprozess an der UB der LMU wurde ein modularer Prozess begonnen, der nicht nur die Organisation, sondern auch das bibliothekarische Selbstverständnis in Bewegung gesetzt hat. Kurz- und mittelfristig konnte durch den Abbau der Doppelstruktur in den Fachbibliotheken eine Verschlinkung und Zentralisierung von Arbeitsabläufen in den Fachbibliotheken bewirkt und so an Effizienz gewonnen werden. Durch die Vergabe von Referatstätigkeiten konnten zudem Themenbereiche in zentralen Abteilungen besetzt und Leerstellen geschlossen werden. Diese zentralen Referate übernehmen so übergreifende Themen, die eine größere Vernetzung in die Universität hinein ermöglichen. Damit stellt sich die UB der LMU zukunftsorientiert auf und antwortet auf Veränderungsdruck, der aus dem Spannungsverhältnis der programmatischen Dezentralität der LMU sowie den Anforderungen

des digitalen Wandels der Wissenschaft resultiert. Dieser Prozess besitzt auch eine langfristige Dimension, die ins bibliothekarische Selbstverständnis des wissenschaftlichen Bibliotheksdienstes an der UB der LMU hineingreift. Die Referentinnen und Referenten übernehmen die Verantwortung für übergeordnete Sachthemen und besitzen dadurch eine neue Wirkmächtigkeit und Verantwortung innerhalb des Bibliothekssystems. Somit verschiebt sich für die Referatstätigkeit der Aufgabenbereich hin zu übergeordneten Themen und weg von der Fokussierung auf einzelne Disziplinen und Fachbereiche. Dies beeinflusst auch die Arbeit der Fachreferate. Veränderte Bedeutung des Bestands und die sukzessive Verschiebung der Erwerbungsworkflows ins Digitale sorgen dafür, dass sich die Fachreferatsarbeit verändert, aber dennoch wichtig bleibt. Als Schnittstellen der UB der LMU in die Fächer bleiben die Fachreferentinnen und -referenten zentral in der Vermittlung der neuen Services und in Zusammenarbeit mit den Referaten.

Die Erfahrung mit den veränderten Rollen zeigt, dass das Schärfen der Rollenprofile noch ein laufender Prozess ist. Dennoch ermöglichen es die neuen Profile, auf sich wandelnde Anforderungen gemeinsam zu reagieren. Mit der Besetzung von Themen und Services gerät auch unweigerlich die Frage nach dem Serviceportfolio der Bibliothek und der strategischen Ausrichtung für die kommenden Jahre in den Fokus. In diesem Spannungsverhältnis zwischen analog und digital¹⁹ sowie zwischen dezentral und zentral wird die Frage, ‚wo‘, ‚welche‘ Services angeboten werden, in den Mittelpunkt gerückt. Das Beispiel der (Fach-)referentinnen und -referenten zeigt aber, wie wichtig eine produktiv angelegte Zusammenarbeit ist, um die Bibliothek gemeinsam weiterzuentwickeln. **I**



Dr. Benjamin Auberer

Universitätsbibliothek der LMU München, Abteilung Zentrale Medienbearbeitung: Abteilungsreferent für E-Books und Fachreferent für Ethnologie, Europäische Ethnologie, Kommunikationswissenschaft und Pressemedien, Politikwissenschaft
Benjamin.Auberer@ub.uni-muenchen.de
<https://orcid.org/0000-0002-6938-0123>



Dr. Martin Spenger

Universitätsbibliothek der LMU München, Abteilung Digitale Dienste: Referent für Forschungsdatenmanagement und Teamleitung FDM-Beratung
Martin.Spenger@ub.uni-muenchen.de
<https://orcid.org/0000-0002-8841-5985>

¹⁹ Berg-Weiß, Alexander / Spenger, Martin: Die Kunst das Unmögliche zu versuchen und dabei nicht zu scheitern, in: Bibliothek Forschung und Praxis 47,3 (2023), S. 473-482, <https://doi.org/10.1515/bfp-2023-0056> [7.7.2024].