

Über die Vermeidung von Projektruinen

Podiumsdiskussion über die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen

Eva Bunge

» „404 Not Found“ ist eine verbreitete, aber immer wieder aufs Neue ärgerliche Fehlermeldung im Internet. Eingestellte, gelöschte oder aus anderen Gründen verschwundene Netzinhalte können manchmal in Webarchiven wie dem Internet Archive wiedergefunden werden. Aber selbst dort liegen sie meist nur unvollständig in einer statischen Fassung vor. Was aber, wenn es sich bei diesen Ressourcen um Dienstleistungen von Infrastruktureinrichtungen handelt, in die durch eine Projektförderung viel Zeit, Ressourcen und Steuergelder investiert wurden? Auf der Tagung der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken (ASpB) 2025 wurden im Rahmen einer Podiumsdiskussion Herausforderungen und Lösungsansätze zur Nachhaltigkeit und Fortführung von eben solchen drittmittelgeförderten Projektergebnissen erörtert.

Aktueller forschungspolitischer Rahmen

Der Widerspruch zwischen kurzfristiger Projektförderung und langfristig orientierten Infrastruktureinrichtungen, wie Bibliotheken, ist natürlich nicht neu. In der Vergangenheit wurde diese Diskussion beispielsweise im Rahmen der Virtuellen Fachbibliotheken geführt.¹ Aktuell spielt sie insbesondere im Förderprogramm der Fachinformationsdienste für die Wissenschaft eine Rolle.²

In einem im Januar 2025 veröffentlichten Diskussionspapier „Digitale Forschungspraxis und kooperative Informationsinfrastrukturen“³ adressiert die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) wissenschaftspolitische Akteure, Einrichtungen der Forschung und der Forschungsinfrastruktur sowie Forschende und Mitarbeitende von Kultureinrichtungen. Darin werden fünf Thesen zur Zukunft von Informationsinfrastrukturen aufgestellt, die sich unter anderem mit deren langfristigem Betrieb, Weiterentwicklung und Finanzierung befassen. Besondere Betonung findet hierin die Intensivierung und Effizienzsteigerung von Kooperationen der beteiligten Einrichtungen sowie die Notwendigkeit der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen durch Drittmittelgeber und Politik. Einen ähnlichen Tenor schlägt das im Juli 2025 verabschiedete Positionspapier „Leistung in

Verantwortung“ des Rates für Informationsinfrastrukturen an.⁴

Die Diskutierenden

Auf der ASpB-Tagung 2025 wurden bei einer Podiumsdiskussion Aspekte des DFG-Diskussionspapiers aufgegriffen, um Lösungsansätze für die Nachhaltigkeit von Projektergebnissen zu identifizieren und zu erörtern. Es diskutierten Dr. Franziska Limbach (Programmdirektorin der DFG für die Gruppe Wissenschaftliche Literaturversorgungs- und Informationssysteme), Prof. Dr. Dietrich Rebholz-Schuhmann (wissenschaftlicher Leiter des ZB MED – Informationszentrum Lebenswissenschaften und Professor für biomedizinische Datenanalyse und Semantik an der Universität Köln) sowie Dr. Julia Meyer (Direktorin der Universitätsbibliothek Freiburg).

Moderiert wurde die Diskussion von Dr. Jürgen Warmbrunn, Leiter der Forschungsbibliothek und stellvertretender Institutsdirektor des Herder-Instituts. Er führte in das Gespräch ein mit der Anekdote, dass einer seiner früheren Vorgesetzten schon vor vielen Jahren gerne das Wort „Projektruinen“ verwendete, um die fehlende Nachhaltigkeit so mancher Drittmittelprojekte zu charakterisieren.

Kooperation und digitaler Wandel

Zu Beginn der Diskussion wurde festgestellt, dass das vom DFG-Diskussionspapier geforderte kooperative Arbeiten bereits jetzt ein Markenkern von Bibliotheken ist – sei es im Leihverkehr und Verbänden, bei Normdaten, Katalogen und natürlich auch bei Drittmittelprojekten, wie den Sondersammelgebieten oder den Fachinformationsdiensten für die Wissenschaft. Gleichzeitig habe der digitale Wandel massive Auswirkungen auf Arbeitsweisen: Julia Meyer betonte hierbei insbesondere die neuen Herausforderungen der technosozialen Arbeitswelt, die ganz andere Ansprüche an Lernräume und die Präsentation von Informationen stelle und damit einen neuen Blick auf Organisations- und Personalentwicklung fordere. Franziska Limbach sprach aus Sicht der DFG die enorm gestiegene Menge an Daten an, die verwaltet werden müssen, während Dietrich Rebholz-Schuhmann Kooperationen,

1 <https://web.archive.org/web/20120120222642/http://vascoda.wordpress.com/2011/12/08/mitteilung-des-vorstands-zur-aufloesung-des-vascoda-e-v/> [29. Januar 2026].

2 <https://www.dfg.de/aktuelles/neuigkeiten-themen/info-wissenschaft/2024/ifw-24-83> [29. Januar 2026].

3 <https://doi.org/10.5281/zenodo.14621979> [29. Januar 2026].

4 <https://nbn-resolving.org/html/urn:nbn:de:101:1-2024091608> [29. Januar 2026].



*Abbildung 1:
Dr. Julia Meyer,
Prof. Dr. Dietrich
Rebholz-Schuh-
mann, Dr. Franziska
Limbach und
Dr. Jürgen Warm-
brunn diskutieren
über Herausforde-
rungen und Lö-
sungsansätze der
Verstetigung von
infrastrukturellen
Drittmitelprojek-
ten.*

beispielsweise in der Nationalen Forschungsdateninfrastruktur (NFDI), ebenfalls als etabliert ansieht und vielmehr das Problem der Verstetigung betonte.

Verstetigung

Bei der Frage nach Strategien, um eine solche Verstetigung zu erreichen, betonte er die Notwendigkeit, sich schon möglichst frühzeitig während der Projektlaufzeit des Themas anzunehmen. Dabei sollten Projekte daraufhin geprüft werden, ob sie in das Service-Portfolio der Einrichtung passen und die notwendigen personellen Kompetenzen fest im Haus vorhanden seien. Auch eine enge Abstimmung mit Partnereinrichtungen sei notwendig, wobei es einer langfristigen Planung bedarf, um Partner zu finden, mit denen man über einen größeren Zeitraum in Governance-Strukturen zusammenarbeiten könne. Es gebe hier aber kein Patentrezept.

Er erfuhr an dieser Stelle volle Zustimmung von Julia Meyer, die den Aspekt des notwendigen, kontinuierlichen Kompetenzaufbaus – und dessen Finanzierung – sowohl beim Personal als auch bei den Nutzenden betonte.

Franziska Limbach führte aus Sicht der Forschungsförderung aus, dass eine zugesagte Förderung eigentlich die Zusicherung eines langfristigen Betriebs bedinge, dies aber oft an der Realität scheitere. Was natürlich nicht in allen Fällen zutrefte, denn im Bibliotheksbereich gebe es auch schon viele Erfolgsgeschichten. Aber das Spannungsverhältnis von Grundausstattung zu Projektförderung sei teils kritisch zu sehen, sodass es wichtig sei, dass die Gemeinsame Wissenschaftskonferenz und die Politik insgesamt hier Verantwortung übernehmen und Finanzierungslücken schließen.

Reputation und Anreize

Im nächsten Teil der Diskussion griff Jürgen Warmbrunn zwei Begriffe aus dem DFG-Papier auf: Wissenschaftliche Reputationsökonomie und Anreizsysteme. Infrastruktur-einrichtungen sollen zwar gemeinschaftliche Zuständigkeiten übernehmen und sich für die Gesamtheit einsetzen, können aber trotzdem nicht mit vielen zusätzlichen Mitteln rechnen. Ein Beispiel sei hier die dadurch bedingte anstehende Einstellung verschiedener Fachinformationsdienste. Franziska Limbach bestätigte daraufhin, dass beim Schreiben des Diskussionspapiers die Reputationsökonomie durchaus intensive Gespräche ausgelöst hat. Es sei wichtig, dass auch an Hochschulen Leistungen der Informationsinfrastruktur anerkannt werden. Zudem müsse dort ein Verständnis dafür entstehen, dass auch solche Projekte zu einem Reputationsgewinn führen können. In der NFDI sei dies schon auf einem guten Weg und es sei zu hoffen, dass auch für die FID ein ähnlicher Effekt eintrete. Insbesondere die FID könnten hier auch als Aufhänger dienen, denn für diese wurde die Projektförderung schon erweitert. Wenn Einrichtungen gute, kooperative Angebote für die Forschung schaffen, würden zwar hohe Anforderungen gestellt, aber eine langfristige Förderung sei möglich. Die DFG möchte hier den Dialog mitgestalten. Dietrich Rebholz-Schuhmann fand diese Überlegungen zielführend, wies aber auch auf die Herausforderungen der Arbeit im Rahmen einer Projektförderung hin. Im Kontext der FID umfassen die Aufgaben nicht nur eine umfassende Kooperation vieler Einrichtungen, sondern auch anspruchsvolle technische Entwicklungen sowie intensives Community-Management. Dies führe zu hohen Ansprüchen an das Personal.

Julia Meyer sah dies ähnlich und vertiefte die Frage nach der Kommunikation mit den Forschenden. Manchmal sei es schwierig, eine gemeinsame Sprache zu finden, wenn es starke Unterschiede in Wissenschafts- und Publikationskulturen gebe. Über Zeitschriften hinaus existiere beispielsweise eine Vielfalt an anderen Medien wie Software, Blogs, Konferenzen, Working Papers und ähnlichem. Der Impact dieser Medien sei je nach fachspezifischer Reputationsökonomie sehr unterschiedlich. Bibliotheken müssten hier aber gemeinsame Ziele definieren und vielleicht auch eine Übersetzerrolle einnehmen.

Franziska Limbach bekräftigte dies und nannte ein Defizit des DFG-Papiers: Das Diskussionspapier will viel und hat viele Adressaten, für die es aber nicht immer verständlich sei. Bibliotheken müssen das Heft selbst in die Hand nehmen, eigene Mehrwerte und auch ihre Bedeutung für das Gesamtsystem vermitteln.

Bibliothekarische Aus- und Weiterbildung

Zum Ende der Diskussion ging Jürgen Warmbrunn noch auf die Anforderungen an bibliothekarische Stellenprofile ein. Er berichtete aus eigener Erfahrung, dass es schwierig sein könne, die Verwaltung der Einrichtung von Bedarfen der Infrastruktureinrichtungen zu überzeugen. Die Digitalisierung habe starke Auswirkungen auf Anforderungsprofile, die die bisherigen beruflichen Profile ergänzen oder auch verdrängen und Stellenbesetzungen teils schwierig machen können.

Dietrich Rebholz-Schuhmann sah diesen Prozess ebenfalls fortschreiten. An der ZB MED werde großer Wert darauf gelegt, mit dem bestehenden Personal über Zielvorstellungen zu sprechen und Raum für persönliche Weiterentwicklungen zu schaffen, sei es durch Trainings, Library Carpentry oder andere Modelle. Die Mitarbeitenden seien motiviert und interessiert, wenn ihnen genug Möglichkeiten für Weiterentwicklung gegeben werden. Zwar bestehe immer die Gefahr, dass durch Informationsdruck ein Gefühl des „Abgehängt-Seins“ entstehe, aber der fortlaufende Prozess des Kulturwandels könne aus seiner Erfahrung auch inspirieren und eine Bereicherung für Kolleginnen und Kollegen sein.

Julia Meyer stimmte dem zu und berichtete aus ihrer Erfahrung als Vertretungsprofessorin an der HTWK Leipzig. Als sie dort die Studierenden im ersten Semester nach dem Grund der Studienwahl fragte, sei bei einigen immer noch die Antwort gekommen, dass sie Bücher mögen und gerne still und ruhig arbeiten würden. Diese Erwartungshaltung an den Bibliotheksberuf sei also immer noch vorhanden und es sei dann schwierig, eine Antwort zu finden, die nicht demotivierend wirke. Am Berufsbeginn gebe es natürlich noch viel hinzuzulernen und um Kompetenzen weiterzuvermitteln, müsse man sie selbst erst einmal besitzen. Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger

können hier oft gut ergänzen. Insgesamt sei es wichtig, Menschen zueinander zu bringen, die gegebenenfalls nötige Übersetzungsarbeit zu leisten und Angst vor neuen Anforderungen zu nehmen. Es brauche die Möglichkeit, auf verspielte Art und Weise neue Werkzeuge auszuprobieren und auf die eigene Arbeit zu übertragen. Ob mit KI-gestützten Lernprogrammen, Train-the-Trainer-Konzepten oder anderen Methoden – es gebe vielfältige Möglichkeiten, Hemmschwellen und Ängste abzubauen und Freude und Erfolgserlebnisse zu schaffen.

Publikum

Im anschließenden Austausch mit dem Publikum wurden vor allem zwei Themen angesprochen. Einerseits wurde nach Positivbeispielen für eine gelungene Versteigerung von infrastrukturellen Projekten gefragt. Genannt wurden daraufhin die Deutsche Digitale Bibliothek, die Handschriftenzentren sowie die hoffentlich erfolgreiche Versteigerung der FID.

Die zweite Frage ging darauf ein, ob sich die Beantragung von DFG-Mitteln für kleine Einrichtungen wie Spezialbibliotheken überhaupt lohne, da sie einen großen Aufwand bedeuten und gleichzeitig die zukünftige Fortführung aufgrund begrenzter Mittel schwierig sei. Dietrich Rebholz-Schuhmanns Empfehlung an dieser Stelle war, Projekte aufzusetzen, die mit dem Alltag eng verbunden sind und so langfristige Mehrwerte schaffen. Franziska Limbach führte aus, dass die DFG-Förderung natürlich auch für kleine Einrichtungen umfassend geöffnet ist. Sie sehe allerdings auch, dass insbesondere die Ressourcen für die nötige Eigenleistung nicht immer leicht zu stemmen seien. An dieser Stelle wären Kooperationen und Zusammenarbeit mit größeren Einrichtungen ein bewährtes Mittel zur Umsetzung.

Fazit

Abschließend noch einmal ein großer Dank an alle Diskutierenden. Im Gespräch stellte sich heraus, dass die Versteigerung infrastruktureller Projekte eine große Herausforderung ist: bei der Finanzierung, den personellen Ressourcen und Kompetenzen sowie der Position der Bibliotheken im wissenschaftlichen Anreiz- und Reputationssystem. Die Bedeutung des Themas ist aber bei den relevanten Akteuren bekannt und Möglichkeiten zur Verbesserung des Systems werden aktuell herausgearbeitet. Deshalb sind Diskussionen wie diese wichtig und sollten weiter geführt werden. |



Eva Bunge

ist stellvertretende Bibliotheksleitung und Open-Access-Beauftragte am Deutschen Museum in München. Seit 2023 ist sie Mitglied im Beirat der Arbeitsgemeinschaft der Spezialbibliotheken.
e.bunge@deutsches-museum.de