

**Expertenbericht**  
**Evaluation des Bibliothekswesens**  
**der Universität Zürich**

Eingang des Berichts: 6. Februar 2017

# Evaluation des Bibliothekswesens der Universität Zürich

## Summary

Die Universität Zürich hat eine international zusammengesetzte Gruppe von Expertinnen und Experten beauftragt, das Bibliothekssystem der Universität zu evaluieren, Stärken und Schwächen festzustellen und Vorschläge für eine Verbesserung der organisatorischen Strukturen und des angebotenen Serviceportfolios zu unterbreiten.

Die wichtigsten Empfehlungen der Expertengruppe sind nachfolgend aufgelistet:

- Es sollte eine Universitätsbibliothek Zürich (UBZH) als zentrale Infrastruktureinrichtung für die Informationsversorgung der Universität gegründet werden. Für die Realisierung der im weiteren genannten Konzepte und Strategien ist dies eine unverzichtbare Voraussetzung.
- Die in den unterschiedlichen Bibliotheken der Universität Zürich tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen dem Direktor/der Direktorin der neu zu schaffenden Universitätsbibliothek administrativ und fachlich unterstellt werden.
- Entwicklung einer universitätsweiten Bibliotheksstrategie in Kooperation mit allen relevanten (internen und externen) Stakeholdern.
- Für alle mit bibliothekarischen Aufgaben betreuten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine einheitliche Salärstruktur zu schaffen bzw. anzuwenden.
- Zumindest für die Beschaffung und Betreuung elektronischer Medien aller Art ist an der Universität Zürich eine Zentralisierung der Verantwortung unabdingbar. Die Ausschöpfung weiterer Synergiepotentiale, vor allem in der Medienbearbeitung und der Organisation der Medienbestände sollte darüber hinaus ebenfalls in Angriff genommen werden.
- Es fehlt ein Konzept zur sinnvollen Integration der Speicherbibliothek in die Bewirtschaftung der Buchbestände, die an den Bibliotheken im Zentrum (abgestimmte Aussonderung von Medien) vorhanden sind (primär Bibliotheken der Philosophischen Fakultät).
- Entwicklung eines Konzeptes, das sich mit den internen Struktur- und Organisationsproblemen innerhalb der Bibliotheken der Philosophischen Fakultät befasst (Aufstellungssystematiken, Öffnungszeiten, Bestandsabgleich).
- Erarbeitung eines strategischen Konzeptes für eine sinnvolle Kooperation mit der Zentralbibliothek Zürich (Aufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten).
- Erarbeitung eines Konzeptes zur Verbesserung der universitätsinternen Kommunikationsstrukturen für den Bereich des Bibliothekswesens; einschliesslich einer Neubelebung bzw. Umstrukturierung bestehender Gremien. Aufgrund der vorhandenen Kommunikationsdefizite muss eine Realisierung der Ergebnisse zeitnah erfolgen.
- Integration der wesentlichen universitätsinternen Stakeholder in den Prozess der Erarbeitung der genannten Konzepte und Strategien.
- Die Definition neuer, den aktuellen Forderungen von Forschung und Lehre entsprechenden Projekte und Aktivitäten ist eine der zentralen Aufgaben einer Universitätsbibliothek.

## 1 Vorbemerkung

Die Universität Zürich hat eine Gruppe von Expertinnen und Experten beauftragt, das gesamte Bibliothekswesen der Universität einer Evaluation zu unterziehen. Diese Evaluation hat vom 14. bis zum 17. November 2016 stattgefunden.

Der vorliegende Evaluationsbericht basiert auf einer ganzen Reihe von schriftlich bereitgestellten Informationsmaterialien sowie auf Informationen, die die Evaluationsgruppe in Form von Besuchen vor Ort und durch Interviews mit Stakeholdern erhielt.

Der vorliegende Bericht ist ein durch die Expertengruppe kooperativ erstelltes Dokument, das sich in seiner Struktur am Beurteilungsbogen der Evaluationsstelle der Universität Zürich orientiert.

Die hier skizzierten Ergebnisse bzw. Beurteilungen wurden der Leitung der Universität Zürich in Grundzügen an einem Debriefing am 17.11. 2016 bereits vorgestellt.

## 2 Governance der Bibliotheken der Universität Zürich

Die Struktur des Bibliothekswesens der Universität Zürich entspricht weitgehend dem klassischen Mehrschichtenmodell, das für ältere Universitäten charakteristisch ist. Prinzipiell ist das Bibliothekswesen dieses Typus durch einen dualen Ansatz geprägt, bei dem neben einer zentralen Universitätsbibliothek häufig zahlreiche (dezentrale) Fakultäts- und Institutsbibliotheken existieren. Die Situation ist im allgemeinen dadurch charakterisiert, dass sich alleine aufgrund der Organisationsstruktur eine Fülle von Reibungsverlusten und Doppelarbeiten, also von finanziellen Mehraufwendungen ergeben.

Im Falle der Universität Zürich verschlechtert sich diese Situation noch weiter dadurch, dass hier keine eigentliche Universitätsbibliothek existiert, die die übergeordneten Aufgaben einer institutsübergreifenden Serviceeinrichtung wahrnehmen könnte. Diese Aufgaben werden in jeweils unterschiedlichem Masse einmal von der sog. Hauptbibliothek der Universität Zürich (HBZ) und von der Zentralbibliothek Zürich (ZB) wahrgenommen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Zentralbibliothek Zürich keine universitäre Einrichtung ist und somit kaum in universitätsinterne, strategische Überlegungen einbezogen werden kann. Darüber hinaus sind beide Bibliotheken auch nach fachlichen Kriterien differenziert, was Zuständigkeiten für den jeweils anderen Bereich weiter verkompliziert.

Die Tatsache, dass keine eigentliche Universitätsbibliothek existiert, hat im Laufe der Jahre dazu geführt, dass sich die einzelnen Instituts-, Seminar- und Fakultätsbibliotheken sehr unterschiedlich entwickelt haben, dass also an der Universität Zürich eine äusserst heterogene Bibliotheksumgebung entstanden ist, die keiner einheitlichen Strategie folgt. Dies gilt sowohl für die jeweiligen Personalstrukturen und räumlichen Bedingungen vor Ort, als auch für die entsprechenden Serviceangebote.

Dies bedeutet nun konkret, dass die Situation an den einzelnen Bibliotheken in erster Linie auf die spezifischen Interessen der jeweiligen Entscheider zugeschnitten ist und übergeordnete Interessen, die die Informationsversorgung der gesamten Universität im Blick haben, mehr oder weniger nicht verfolgt werden können. Dies gilt vor allem für neue Aspekte im Portfolio einer modernen Universitätsbibliothek, wie Open Access, Erwerbung und Bearbeitung von Medien in digitaler Form, Handling und Archivierung primärer Forschungsdaten und Kooperationen mit anderen, universitätsexternen Informationseinrichtungen.

All diese Aspekte, aber auch die Beispiele aus Universitäten weltweit sprechen somit dafür, dass die Universität Zürich mit der Errichtung einer Universitätsbibliothek für die Universität Zürich eine zentrale Informationseinrichtung schafft, die alle heute existierenden bibliothekarischen Einrichtungen der Universität Zürich umfasst.

In diesem Kontext ist ausdrücklich zu erwähnen, dass die ungenügende Organisationsstruktur des Bibliotheksystems der Universität Zürich jedoch nicht notwendigerweise bedeutet, dass im Gesamtsystem absolut ungenügende Personal- und Finanzressourcen vorhanden wären. An dieser Stelle geht es also nicht um die absolut eingesetzten Ressourcen von 120 FTE und einem finanziellen Gesamtaufwand von etwa CHF 36 Mio. Das eigentliche Problem ist die Verteilung der Ressourcen auf ein in hohem Masse heterogenes und zersplittertes Bibliothekssystem.

### 3 Innere Organisation der Bibliothek der Universität Zürich

#### 3.1 Allgemeine Aspekte

Die Universität Zürich umfasst sieben Fakultäten mit etwas mehr als 600 Professuren und ca. 27.000 Studierenden und verfügt gegenwärtig über mehr als 90 Bibliothekseinrichtungen mit etwa 60 Instituts-, Seminar- und Fakultätsbibliotheken. Beschäftigt sind hier insgesamt etwa 120 FTE.

Zu dieser ausgeprägten Dislozierung und somit zu einem äusserst heterogenen Bild trägt in erster Linie die Philosophische Fakultät bei, da sie alleine über nicht weniger als 39 Bibliotheken unterschiedlichster Grösse verfügt. Demgegenüber haben die übrigen sechs Fakultäten der UZH ihre Bibliotheksstrukturen insoweit zusammengefasst, als dort Fakultätsbibliotheken geschaffen wurden. So ist die als Hauptbibliothek bezeichnete Einrichtung de facto jeweils die Fakultätsbibliothek für die Mathematisch-Naturwissenschaftliche und die Medizinische Fakultät. Auch die Rechtswissenschaftliche Fakultät betreibt eine einheitliche Bibliothekseinrichtung an einem Standort. Obwohl auch die Fakultätsbibliotheken teilweise an mehreren Standorten untergebracht sind, verdient allein das Bemühen um organisatorische Verbesserungen eine besondere Erwähnung.

Sehr auffallend ist in diesem Kontext der extrem dezentralisierte Ansatz der Leitungsstruktur der Bibliothekssystems der Universität. So entspricht die Anzahl der Bibliotheksleitenden mit 58 nahezu der Zahl der Bibliotheken selbst. Oder, anders formuliert, selbst die kleinsten Instituts- oder Seminarbibliotheken haben „Bibliothekslösungen“, die mit dem Anspruch auftreten, im selben Umfang die Bibliothekssituation an der Universität mitzugestalten wie die grösseren Fakultätsbibliotheken.

Hierbei ist für die kritische Diskussion die Bezeichnung „Bibliothekslösende“ wenig hilfreich, da sie nämlich neben anderen, durchgängig ebenso unbestimmten Bezeichnungen wie „Verantwortliche“, „Zuständige“ oder „Entscheidende“ anzutreffen ist.

Grundsätzlich ist somit folgendes festzustellen: Je kleiner die Bibliothek, desto stärker die Zuordnung von Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zu Lehrstühlen.

Die Philosophische Fakultät erweist sich in diesem Zusammenhang als die eigentliche Problemzone des gesamten Bibliothekswesens der Universität. Durch die beherrschende Position des jeweiligen Lehrstuhlinhabers für die Einheit Lehrstuhl/Bibliothek wird der Charakter der Bibliotheken der Philosophischen Fakultät als Lehrstuhl- und Forschungs-

bibliotheken besonders betont: Ihr Erwerbungsprofil ist also nahezu ausschliesslich auf die Forschungsinteressen der Lehrstuhlinhaberinnen/Lehrstuhlinhaber ausgerichtet. Die Erwerbungen werden über Berufungsmittel („Einrichtungskredite“) finanziert und können ohne verpflichtende Abstimmung mit anderen Einrichtungen des Bibliothekssystems der Universität oder der Zentralbibliothek Zürich erfolgen.

Somit ist ein systematischer, koordinierter Bestandsaufbau offenbar nur in den Fällen grösserer Seminarbibliotheken angedacht, obwohl nicht ganz deutlich wird, ob dies auch wirklich geschieht.

Im Sinne einer wirtschaftlichen Mittelverwendung sind jedoch Instrumente zur Koordinierung des Aufbaus der Bestände unerlässlich.

Die mangelnde, ganz offensichtlich nicht einmal angedachte Koordinierung der Erwerbungen ist ein wesentliches Symptom für die Schwierigkeiten, das Bibliothekssystem nach einheitlichen Kriterien auszurichten. Dieser mangelnde Wille zur Koordination bibliothekarischer Aktivitäten ist auch auf andern Gebieten der Bibliotheksverwaltung deutlich erkennbar.

Um dieser Situation entgegenzuwirken, muss der Charakter des Bibliothekssystems der Universität als einheitliches System deutlich stärker betont werden, als dies bisher der Fall ist. Unmittelbare Konsequenz wäre die Konstituierung einer *Universitätsbibliothek Zürich (UBZH)* als zentrale Infrastruktureinrichtung zur Informationsversorgung der Universität. Ein solcher Schritt muss selbstverständlich zwingend ergänzt werden durch dienst- und tarifrechtliche sowie organisatorische Massnahmen, die das bestehende Bibliothekssystem in erheblicher Weise tangieren würden. Ohne solche Regelungen würde die Konstituierung einer Universitätsbibliothek lediglich eine vordergründige Erscheinung bleiben.

## 3.2 Sinnvolle Strukturveränderungen

Um zu vermeiden, dass die Gründung einer Universitätsbibliothek Zürich nur eine formale Hülle darstellt, sind eine ganze Reihe von strukturellen Veränderungen notwendig, die im Folgenden skizziert werden.

### 3.2.1 Bibliotheksdirektion, Personal

Die Unterstellung der in den Bibliotheken der UZH tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unter eine hauptamtliche Leitung des gesamten Bibliothekssystems ist aus unserer Sicht eine der grundlegenden Vorbedingungen. Eine Bibliotheksdirektorin/ein Bibliotheksdirektor (*University librarian*) nimmt die Leitung des gesamten Bibliothekssystems der UZH wahr. Diese Person ist Dienst- und Fachvorgesetzte/r des gesamten Bibliothekspersonals, trifft Entscheidungen über den Personaleinsatz und die Definition der einzelnen Aufgabebereiche, regelt Vertretungen, vereinbart Dienstpläne im Rahmen der rechtlichen Randbedingungen.

Hierzu ist es erforderlich, das hauptamtlich tätige Bibliothekspersonal im Bibliothekssystem der UZH dem Bibliotheksdirektor/der Bibliotheksdirektorin der UBZH zu unterstellen. Wie Beispiele der Konzentration räumlich verstreuter universitärer Bibliothekssysteme zeigen, wird eine solche Massnahme dann zwingend erforderlich, wenn bis dahin selbständige Instituts- oder Seminarbibliotheken zu grösseren Einheiten zusammengelegt werden (einheitliche Benutzungsregeln und Öffnungszeiten, Umstrukturierung von Tätigkeiten einzelner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Vertretungsregelungen bei Abwesenheiten usw.).

### 3.2.2 NEBIS und SLSP

Die Teilnahme sämtlicher Bibliotheken am integrierten Bibliotheksverwaltungssystem: Noch immer nehmen nicht alle Bibliotheken der UZH am integrierten Bibliotheksverwaltungssystem NEBIS (Aleph) teil. NEBIS, das Netzwerk von Bibliotheken und Informationsstellen in der Schweiz, wird partnerschaftlich getragen von der ETH-Bibliothek Zürich, der Zentralbibliothek Zürich und der Universität Zürich. Betrieben wird NEBIS von der ETH-Bibliothek. Die HBZ betreibt für die Bibliotheken der administrativen Aleph-Datenbank UZH50 die Schnittstelle zur NEBIS-Verbundzentrale, den Hub UZH. Die Teilnahme sämtlicher UZH-Bibliotheken allerdings bleibt die Voraussetzung, um jederzeit einen zuverlässigen Überblick über die Bestände, die Bestellungen sowie die Verfügbarkeit eines Mediums erhalten zu können. Darüber hinaus ermöglicht allein der Einsatz eines solchen Systems die unabdingbare Transparenz über die Verwendung der Erwerbungsmittel und den Betrieb eines Medientransportdienstes innerhalb der UZH.

Die Teilnahme der UZH-Bibliotheken am Projekt *Swiss Library Service Platform (SLSP)* ist uneingeschränkt zu begrüßen. Es ist allerdings dafür Sorge zu tragen, das neue System, das zum Zeitpunkt dieses Berichts noch nicht feststeht, in das Bibliothekssystem der UZH umfassend zu implementieren.

### 3.2.3 Aufgaben des Bibliothekspersonals, Salärstrukturen

Aus zahlreichen Gesprächen mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterschiedlicher Bibliotheken an der Universität Zürich wurde deutlich, dass für vergleichbare Tätigkeiten und Aufgaben unterschiedliche Salärstrukturen existieren. Weiterhin fiel auf, dass insbesondere in Bibliotheken mit geringer Personalstärke (bis hin zu *One Person Libraries*)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit wissenschaftlicher Qualifikation in durchaus nennenswertem Umfang auch einfache Tätigkeiten wahrnehmen.

Diese Situation mag aus dem unmittelbaren Kontext heraus zwar verständlich erscheinen, wirft jedoch die Frage auf, ob mit der Schaffung grösserer Bibliotheken mit breiterem Stellenplan und entsprechender Differenzierung der Qualifikation bzw. Vergütung nicht Verbesserungen möglich wären. In grösseren Einrichtungen dürften vor allem wissenschaftlich qualifizierte Mitarbeitende besser für solche Aufgaben einsetzbar sein, die ihrer jeweiligen Vorbildung entsprechen.

In diesem Zusammenhang erfolgte immer wieder der Hinweis auf das Bild des *embedded librarian* (eingebunden in den Wissenschaftsprozess), dessen Aufgaben natürlich sehr viel weiter gesteckt sind, als etwa das Aufkleben von Signaturschildern.

### 3.2.4 Zentralisierung von Bibliotheksaufgaben

Die Beschaffung von Medien in gedruckter und elektronischer Form stellt nach wie vor ein zentrales Element bibliothekarischer Arbeit dar. Aufgrund der hohen Zahl an redundanten Medienerwerbungen in dezentral organisierten Bibliothekssystemen stellt sich an jeder Universität die Frage nach einer Zentralisierung dieser Aufgaben. Möglicherweise lassen sich für eine dezentrale Beschaffung gedruckter Medien noch Argumente finden, so gilt dies keinesfalls für die Erwerbung ihrer elektronischen Äquivalente. Der Umfang der hierfür eingesetzten Erwerbungsmittel sowie die in vieler Hinsicht komplexen Lizenzierungsbedingungen erfordern zwingend die Konzentration auf eine zentrale Einrichtung innerhalb des Gesamtsystems. Dies allein bietet die Gewähr für einen wirtschaftlichen und sparsamen Mitteleinsatz sowie für die Definition einheitlicher Nutzungsbedingungen campusweit. Auch die Organisation des für alle universitären Stakeholder unverzichtbaren Remote Access auf

elektronische Informationsmedien ist durch dezentrale Strukturen nicht sinnvoll realisierbar. Mit der Erwerbung von E-Medien einher geht natürlich auch ihre Erschliessung bzw. ihr Nachweis in den Katalogen, Portalen u.ä., die an der UZH sowie in NEBIS Anwendung finden.

Hinweise dieser Art sollten allerdings nicht den Blick auf weitere sinnvolle Möglichkeiten bei der Zentralisierung im Bereich der Medienbearbeitung verstellen. Ganz generell sollte man konsequent darauf hin arbeiten, Erwerbungen gleich welcher Medien, verstärkt zu koordinieren und auf diese Weise finanzielle und personelle Ressourcen zu schonen. Und dies ist naturgemäss durch eine Zentralisierung der Medienbearbeitung (Erwerbung und Erschliessung) gegeben. Zwar leistet eine räumliche Konzentration von Bibliotheken einen wesentlichen Beitrag zu einer Zentralisierung in der Medienbearbeitung, doch ist die Ausschöpfung von Synergien auch in räumlich stärker dezentralisierten Umgebungen möglich. Eine Fokussierung von Erwerbung und Erschliessung würde bereits jetzt gerade die wissenschaftlich qualifizierten Bibliothekarinnen und Bibliothekare aus den Bibliotheken innerhalb der Philosophischen Fakultät von Tätigkeiten entlasten, für die sie überqualifiziert sind. Eine Entscheidung in diese Richtung bedeutet darüber hinaus nicht unbedingt, dass Erwerbungsentscheidungen, d.h. die Auswahl der Titel, ebenfalls zentralisiert werden müssten. Die Erwerbungshoheit könnte nach wie vor von den Fakultäten bzw. den Lehrstuhlinhaberinnen/Lehrstuhlinhabern wahrgenommen werden. Es geht an dieser Stelle um die administrative Zuständigkeit der Bibliothek für den wirtschaftlichen und sparsamen Mitteleinsatz.

### 3.2.5 Digitalisierung von Medien

An einer Vielzahl von Bibliotheken weltweit werden (vor allem ältere) eigene Bestände digitalisiert, soweit sie nicht bereits anderswo digital vorliegen. Allerdings sollten eigene Digitalisierungsaktivitäten immer in Abstimmung mit anderen, vergleichbaren Einrichtungen erfolgen, um Mehrfacharbeiten zu vermeiden. Digitalisierung ist also für die Verfügbarkeit einzelner Dokumente ebenso unerlässlich wie für die Schaffung virtueller Forschungsumgebungen. Da es sich allerdings um kostenintensive Prozesse handelt, stellt sich auch die Universität Zürich die Frage nach einer Koordination der unterschiedlichen Aktivitäten. Sowohl an der Philosophischen Fakultät, als auch an der Zentralbibliothek Zürich werden Medien, entsprechend der Situation bei der Medienerwerbung, weitestgehend unkoordiniert digitalisiert. Ein solches Vorgehen ist ein gutes Beispiel für unwirtschaftlichen Mitteleinsatz, etwa durch Mehrfachdigitalisierung, durch fehlende Standards bei der inhaltlichen Erschliessung oder auch durch die Mehrfachbeschaffung von Scannern. Diese unbefriedigende Situation wird noch verstärkt durch den Versuch, in einzelnen Bereichen oder Fakultäten Digitalisierungskompetenz aufzubauen.

Bei der Mediendigitalisierung handelt es sich um eine klassische Querschnittsaufgabe von grosser Relevanz, die zentral gesteuert werden sollte. Dies gilt sowohl inneruniversitär, als auch im Zusammenwirken mit der Zentralbibliothek, mit der ETH-Bibliothek und gegebenenfalls mit anderen Einrichtungen am Standort Zürich.

### 3.2.6 Speicherbibliothek

Die kooperativ konzipierte und neu errichtete Speicherbibliothek in Büron, Kanton Luzern, ermöglicht die Abgabe von Bibliotheksbeständen, für die an den bisherigen Standorten kein Platz mehr zur Verfügung steht. Dies ist vor allem für die geisteswissenschaftlichen Medienbestände eine sinnvolle und praktische Möglichkeit. Allerdings fehlen bisher klare Kriterien, welche Bücher und Zeitschriften aus den Bibliotheken der Universität (aber auch aus der Zentralbibliothek) in die Speicherbibliothek verlagert werden sollen. Vielfach

herrschen Einzelfallentscheidungen vor, die überdies auch im Vorfeld der Verlagerung offensichtlich nicht hinreichend kommuniziert werden. Das Verfahren ist gegenwärtig nicht ausreichend transparent, wobei auch hier gilt: Weder innerhalb der Universität noch im Zusammenwirken mit der Zentralbibliothek.

Die Bibliotheken der UZH vergeben mit einem derartig ungesteuerten Verfahren die Chance, die Speicherbibliothek als sinnvolle funktionale Ergänzung des Bibliothekssystems der Universität überhaupt wahrzunehmen. Angesichts einer grossen Anzahl an Mehrfachexemplaren, insbesondere im Bereich der Philosophischen Fakultät, ist die Entwicklung einer Strategie zur Nutzung der Speicherbibliothek unerlässlich. Nur so können die gegenwärtig universitätsweit vorherrschende Unkenntnis und Verärgerung überwunden werden.

Darüber hinaus wäre die Universitätsleitung gut beraten, die Kosten für die Bereitstellung von Medien aus der Speicherbibliothek aus zentralen Mitteln zu übernehmen. Dies würde zum einen die Bereitschaft erhöhen, Bücher und Zeitschriften tatsächlich auszulagern und würde darüber hinaus die Studierenden nicht mit den entsprechenden Gebühren (CHF 5 pro Ausleihe eines Buches oder Zeitschriftenbandes) belasten. Es ist wenig einsichtig, warum die Ausleihe von vor Ort ausleihbaren Beständen nichts kostet, die Ausleihe aus den Beständen der Speicherbibliothek jedoch kostenpflichtig ist. Für die Nutzerinnen und Nutzer ist die Geschwindigkeit der Bereitstellung zentral, der Ort der Aufbewahrung hingegen sekundär.

### 3.2.7 Bestandserhaltung, Reduzierung von Mehrfachexemplaren

In enger Beziehung zur Frage der Nutzung von Beständen aus der Speicherbibliothek stehen die Fragen nach Strategien zur Bestandserhaltung und zur Aussonderung von Beständen. Hier darf daran erinnert werden, dass die Aussonderung von Medien mindestens ebenso aufwändig ist, wie Beschaffung und Einarbeitung neuer Medien. Aus diesem Grunde sollte ein umfassendes und abgestimmtes Vorgehen innerhalb der Universität, ebenso wie im Zusammenwirken mit der Zentralbibliothek entwickelt werden.

Die funktionalen Möglichkeiten der Speicherbibliothek mit dem damit einhergehenden Aspekt der Aussonderung von Doppel- und Mehrfachexemplaren öffnen auch den Blick auf die Möglichkeit, hierdurch neue, zusätzliche Arbeitsplätze für Studierende und Forschende in den Bibliotheken zu schaffen. Auch hier ist wiederum insbesondere die Philosophische Fakultät betroffen. In den Gesprächen wurde wiederholt bemängelt, dass nicht in ausreichendem Masse Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Hier stellt sich die Frage, ob die Präsenzhaltung eines auffallend hohen Anteils der vorhandenen Bibliotheksbestände angemessen ist. Die Möglichkeit der Ausleihe von Medien würde die Nachfrage nach Arbeitsplätzen in der Bibliothek entschärfen.

### 3.2.8 Fakultätsübergreifende Integration von Medienbeständen

In einer Reihe von Bibliotheken werden meist historisch gewachsene Aufstellungssystematiken gepflegt, die dann nicht aufeinander abgestimmt sind. Dies entspricht nicht dem Wissensstand im internationalen Bibliothekswesen. Die Anwendung einer einheitlichen Aufstellungssystematik würde die Orientierung in den zahlreichen Bibliotheken der Universität erheblich erleichtern, wie dies beispielsweise möglich ist durch vielfältige Anwendungen der *Regensburger Verbundklassifikation* im deutschsprachigen Raum oder durch die *Dewey Decimal Classification* oder die *Library of Congress Classification* im anglo-amerikanischen Sprachgebiet.

Die Verwendung einer einheitlichen Aufstellungssystematik würde beispielsweise auch Bibliotheksfusionen wesentlich erleichtern. Konkrete Besuche einiger Bibliotheken an der



Universität stellen eine erstaunliche Diskrepanz bei der sachlichen Aufstellung von Bibliotheksbeständen unter Beweis. Dies lässt sich auch als mangelnde Bereitschaft deuten, selbst fachlich verwandte Bestände mittels einer umfassenden Systematik zu einer kompatiblen Aufstellung dieser Bestände zu führen. Dieses Beispiel ist ein Charakteristikum dafür, dass der Kooperationswille der Fächer insbesondere an den Bibliotheken der Philosophischen Fakultät wenig ausgeprägt ist.

Man könnte dieses Phänomen als Folge eines langjährigen Nebeneinanders der verschiedenen Bibliotheken der UZH erklären, das zwar kurios anmuten mag, im Ergebnis aber ohne weitreichende Folgen bliebe. Das Bauvorhaben „Wässerwies“ zeigt jedoch, dass sich auch für die philologischen Bibliotheken der Philosophischen Fakultät räumliche Veränderungen abzeichnen. Mehrere Bibliotheken aus dieser Fakultät sollen 2025–2027 aus ihren gegenwärtigen Quartieren ausziehen und in einem aufwändigen Neubaukomplex in der Zürcher Innenstadt untergebracht werden; zusammen mit einem Lernzentrum und weiteren Fakultätsräumen. Folgt man dem gegenwärtigen Entwicklungsstand, dann würde dies bedeuten, dass in einem neu geschaffenen Gebäude, fachlich eng verwandte Buchbestände mehr oder weniger unkoordiniert neben einander stehen würden. Dies ist sicherlich nicht im Interesse der Bibliotheksbenutzenden. Somit ergibt sich bereits heute die Notwendigkeit mit einer Homogenisierung der Aufstellungssystematiken zu beginnen und sich damit auf den Umzug vorzubereiten. Ein Vorhaben der Grössenordnung vom Bauvorhaben „Wässerwies“ erfordert erfahrungsgemäss wenigstens fünf Jahre Vorlauf, da potentiell jedes einzelne Buch betroffen ist. An dieser Stelle wird auch die bereits diskutierte Frage nach einer koordinierten Ausscheidung bzw. Verschiebung von Doppelbeständen ins Blickfeld rücken. Voraussetzung für eine solche Aktivität ist natürlich, dass das Rektorat möglichst bald diejenigen Einrichtungen benennt, deren Umzug in das neue Umfeld tatsächlich vorgesehen ist. Diese Entscheidung ist offensichtlich noch nicht getroffen.

In diesem Kontext wäre es ganz grundsätzlich wünschenswert, wenn die Universität eine Standortkonzeption entwickeln würde, die dem Interesse der Universität und dem breitgefächerten Spektrum der Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer ebenso entspricht wie den funktionalen Anforderungen an Bibliotheken, Lernzentren und fachnahen Services. Die mittelfristig angestrebte Konzentration der Universität Zürich auf zwei Standorte (Stadtmitte und Irchel) bietet auch für das Bibliothekssystem hervorragende Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung. Als erstes konkretes Beispiel kann dies der geplante Standort „Wässerwies“ unter Beweis stellen.

### 3.2.9 Berichtswesen, Statistik, rechtliche Rahmenbedingungen

Ein kontinuierliches und umfassendes Berichtswesen (Statistik, Kennzahlen usw.) ist ein wesentliches Führungsinstrument, vor allem auch in komplexen, heterogenen Organisationsstrukturen. In den Gesprächen wurde deutlich, dass insbesondere in den Bibliotheken der Philosophischen Fakultät seit längerem keine entsprechenden Angaben mehr erhoben wurden. Gründe hierfür wurden nicht genannt. Somit kann an dieser Stelle nur vermutet werden, dass aufgrund der geringen Personalstärke in einzelnen Bibliotheken der Philosophischen Fakultät Angaben dieser Art deshalb unterblieben sind, um unmittelbare Zuordnungen von Leistungszahlen zu individuellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu vermeiden. Dies mag aus datenschutzrechtlichen Gründen nachvollziehbar sein, doch sind Angaben zu Erwerbungsmitgliedern, Medienbeschaffung und -erschliessung sowie natürlich auch Benutzungskennzahlen zwingend notwendig, um die Leistung einzelner Bibliotheken im Gesamtsystem der UZH einzustufen und damit ihren Personalbedarf realistisch bestimmen zu können.

In diesem Kontext ebenfalls zu erwähnen ist die Tatsache, dass nahezu 90% der Instituts-, Seminar- und Fakultätsbibliotheken jeweils eigene Bibliotheksbenutzungsordnungen haben, die selbstverständlich unterschiedlich ausfallen. Bei der Einrichtung einer zentralen Universitätsbibliothek für die Universität Zürich muss eine allgemeingültige Benutzungsordnung vorhanden sein, ebenso wie eine für das Gesamtsystem gültige Kostenordnung.

### 3.2.10 Kooperation mit der Zentralbibliothek Zürich

Zur inneren Organisation einer neu zu schaffenden UBZH gehört ganz wesentlich eine Kooperationsvereinbarung mit der Zentralbibliothek, in der die Aufgaben, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten ebenso geregelt sind wie die Verteilung der finanziellen Belastungen. Aus einer ganzen Reihe von Aussagen der Stakeholder wurde deutlich, dass gerade hier eine ganze Reihe von ungeklärten Fragen im Raum stehen, die unbedingt geklärt werden sollten. Ziel- und Leistungsvereinbarungen zwischen den institutionell und haushaltsrechtlich getrennten Institutionen sollten jährlich erstellt werden, wobei diese Abstimmungen hier aufgrund der bislang kaum geregelten Zusammenarbeit durchaus auch kleinteiliger ausfallen könnten, als eine eher auf strategische Ziele ausgerichtete Kooperation. Vereinbarungen dieser Art sollten flankiert werden durch Wirtschaftspläne, in denen die Partner die einzelnen Felder ihrer Arbeit hinsichtlich des notwendigen Ressourcenaufwandes sowie möglicher Erträge darstellen.

## 3.3 Die Hauptbibliothek der Universität Zürich

Die Hauptbibliothek (HBZ) hat gegenwärtig eine eher eigenartige Doppelrolle. Zum einen ist sie die Fakultätsbibliothek für die Fakultäten Mathematik/Naturwissenschaften und Medizin. Andererseits nimmt sie Querschnittsaufgaben für das gesamte Bibliothekssystem der UZH wahr.

Zu nennen sind hier die Zuständigkeit für die Open Access-Aktivitäten der Universität und den Dokumentenserver (*Zurich Open Repository and Archive-ZORA*), auf dem Forschende der Universität ihre wissenschaftlichen Publikationen ablegen können. Des Weiteren ist die Hauptbibliothek zuständig für die Verhandlungen mit den elf grössten Verlagen von elektronischen Zeitschriften, wobei nicht klar wird, warum die Verantwortlichkeit auf diese beschränkt ist. Es lässt sich vermuten, dass hier wiederum die Partikularinteressen der Fakultäten eine Rolle spielen. Eine weitere erwähnenswerte Aufgabe ist die Vertretung der Bibliotheken der Universität Zürich im Steuerungsgremium des Bibliotheksverbundes NEBIS. Dieses Portfolio an Verantwortlichkeiten und Ausgaben bleibt insgesamt hinter den Möglichkeiten zurück, die die Hauptbibliothek auch aktuell in einem schwierigen, mehr als dreischichtigen Bibliothekskontext haben könnte. Um dies zu ändern, sind allerdings umfassende Governance-Regelungen durch das Rektorat der Universität notwendig, die insbesondere zur Zentralisierung der Personalstellen des Bibliothekssystems sowie zu einer einheitlichen Bewirtschaftung der Literatur- und sonstigen Sachmittel führen müssten. Nur dann könnte auch die Hauptbibliothek in die Rolle einer zentralen Universitätsbibliothek schlüpfen.

## 3.4 Kommunikationsprozesse

In den zahlreichen Gesprächen der Evaluationsgruppe mit den unterschiedlichen Stakeholdern wurde deutlich, dass es ganz offensichtlich ein erhebliches Informationsdefizit, sowohl bei Bibliotheksleitenden und Bibliotheksverantwortlichen, als auch bei Mitgliedern der Bibliothekskommission und bei den „normalen“ Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gibt.

Dies ist zurückzuführen auf signifikante Kommunikationsdefizite auf allen Ebenen. Kommunikation ist allerdings ganz grundsätzlich eine unerlässliche Führungsaufgabe, die aktiv gestaltet werden sollte. Die das Rektorat beratende Bibliothekskommission aus Vertretern der Fakultäten und der Statusgruppen sowie die im Bibliothekssystem zweimal pro Jahr tagende „Bibliothekskoordination“ sollten diese Kommunikation befördern und eine aktive Rolle übernehmen. Allerdings scheint dies weder im Kreis der Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, noch auf Universitätsebene zu funktionieren. Ein gutes Beispiel ist das Faktum, dass die Bibliothekskommission seit zwei Jahren nicht einberufen wurde, obwohl eine Evaluation des gesamten Bibliothekssystems der Universität geplant war. Offenbar existieren keine geregelten Gremien- und Kommunikationsprozesse, weder innerhalb des Bibliothekssystems noch für die Kommunikation zwischen den Bibliotheken der Universität und ihren wesentlichen Partnerinnen und Partnern. Grundsätzlich ist eine Gremienstruktur notwendig, die innerbibliothekarische, inner- und ausseruniversitäre Kommunikation und Entscheidungsfindung ermöglicht und auf eine nachhaltige Basis stellt. Um die Rolle der Bibliotheksnutzerinnen und -nutzer zu stärken, ist auf ihre Vertretung in den Gremien zu achten. Auch sollte die Konstituierung eines Nutzerinnen-/Nutzerrates überlegt werden, wodurch sich die Möglichkeit ergeben würde, die Nutzerinnen-/Nutzergruppe der Studierenden für eine Mitarbeit zu gewinnen.

#### 4 Die Rolle der Stakeholder bei der Entwicklung und beim Erfolg der Bibliothek der Universität Zürich

Als Teil des Evaluationsprozesses des Bibliothekssystems der Universität Zürich wurde an die Evaluationsgruppe u.a. die Frage gestellt: Wie können die Funktionen und Aufgaben der verschiedenen Bibliotheken des Gesamtsystems der Universität Zürich mittel- bis langfristig optimiert werden?

Im Folgenden soll somit diskutiert werden, welchen Beitrag die unterschiedlichen Stakeholder zur Beantwortung dieser Frage leisten können.

Stakeholder sind solche Institutionen und/oder Personen, deren Aktivitäten einen positiven oder negativen Einfluss auf die Organisation oder die damit verbundenen Services haben können. Stakeholder können einen Beitrag leisten beim Design des Serviceangebotes, was im Falle einer Bibliothek die Bestände, den Raum, die digitalen Ressourcen, die Infrastruktur und die Professionalität der Mitarbeitenden bedeuten kann.

Die Anzahl von Stakeholdern einer künftigen Universitätsbibliothek Zürich (UBZH) ist umfangreich und gleichzeitig sehr heterogen. Zu ihnen gehören Professorinnen und Professoren sowie die Studierenden als Hauptnutzerinnen-/Hauptnutzergruppen, die von einem Zugriff auf die durch die Bibliothek angebotenen Informationsangebote auf ganz unterschiedliche Weise abhängig sind. Zu erwähnen sind hier beispielsweise Zeitschriften und Monographien, elektronische Ressourcen aller Art, aber auch die Unterstützung durch bibliothekarisches Expertinnen-/Expertenwissen. Neben den genannten Gruppen von Stakeholdern sind natürlich auch andere Gruppen zu erwähnen. Hierzu gehören etwa die Leitung bzw. Leitungsgremien der Universität selbst, aber auch alle anderen Personen, die mit der Verteilung der Finanzmittel befasst sind und auf diese Weise die Bibliothek bei der Erfüllung ihrer Aufgaben im Sinne der Universitätsziele unterstützen.

Andere Gruppen von Stakeholdern sind die Mitarbeitenden, die das Bild der Bibliothek nach aussen prägen und gleichzeitig die menschliche Infrastruktur der Bibliothek der Universität Zürich bilden.

Die Zentralbibliothek Zürich, als Kantons-, Stadt- und Universitätsbibliothek gleichermaßen, ist ebenfalls ein wesentlicher Partner der Bibliothek, so dass beide gleichermaßen Stakeholder des jeweils anderen sind. Da die UZH mit anderen (beispielsweise mit der Speicherbibliothek oder mit SLSP) formale Partnerschaften eingegangen ist bzw. eingeht, entwickeln sich im operativen Bereich Abhängigkeiten, die für den eigenen Erfolg kritische Faktoren darstellen.

Um den unterschiedlichen Interessen der Stakeholder entsprechen zu können, sollte eine künftige UBZH einen entsprechenden Plan zur Konsultation und Kommunikation entwickeln. Im gegenwärtigen, stark fragmentierten Zustand ist die Bibliothek nicht in der Lage, den Interessen der verschiedenen Communities zu entsprechen, für die sie eigentlich zuständig ist. So ist es nicht möglich, über die ganze Universität hinweg bibliothekarische Stabilität sicherzustellen und für die Universität mit einer Stimme zu sprechen. Die Komplexität der gegenwärtigen Organisationsstruktur stellt für jede Form der Kommunikation eine Herausforderung dar. Diese Situation führt dazu, dass die Stakeholder über alle bibliothekarischen Aktivitäten, Planungen oder über Vorteile von vorgesehenen Veränderungen schlecht informiert sind.

Um hier erfolgreiche Verbesserungen zu erreichen, muss die Universität die Bibliothek von einer Vielzahl einzelner Einrichtungen in ein integriertes Ganzes überführen. Hierzu ist es notwendig, dass die unterschiedlichen Stakeholder in die Planungen für eine einheitliche Bibliotheksadministration und für konsolidierte Bibliotheksservices einbezogen werden. Obwohl es sinnvoll sein kann, dass sich einzelne Gruppen von Stakeholdern intern organisieren, ist es doch unabdingbar, eine universitätsübergreifende Arbeitsgruppe zu bilden, in der die Fakultäten, die Studierenden, die Mitarbeitenden und die Universitätsleitung angemessen vertreten sind. Dies wird es möglich machen, dass alle unterschiedlichen Sichtweisen und konkurrierenden Interessen erkennbar werden und gleichzeitig durch Diskussion ein Interessensausgleich erzielt werden kann.

Einige der Gruppen von Stakeholdern verfügen über Entscheidungskompetenzen, andere wiederum wirken als Beratungsgruppen. Hier dürfte ein kritischer Punkt sein, zwischen solchen Gremien zu unterscheiden, die konkrete Entscheidungen hinsichtlich der Implementierung, der zeitlichen Abfolge und dem Veränderungspotential bibliothekarischer Ressourcen treffen können, und solchen, die vom Grundsatz her beratenden Charakter haben.

Der angesprochene Plan zur Einbindung von und zur Kommunikation mit den Stakeholdern sollte einige zentrale Elemente umfassen: Prinzipien für die Mitarbeit in Komitees und Arbeitsgruppen; einen groben Zeitplan für die Sitzungen der Arbeitsgruppen und für sonstige Kommunikationsmassnahmen; Zeitpläne; welche Papiere müssen wann vorliegen. Hierzu sollte eine eigene Website für die Stakeholder erstellt werden, die von einem qualifizierten Mitarbeitenden der Bibliothek betreut werden sollte.

Die UBZH muss, in Abstimmung mit den Stakeholdern, ein Bibliotheksleitbild und die entsprechenden strategischen Handlungsanweisen erarbeiten, in denen Ziele und detaillierte Handlungsprioritäten für die nächsten 3 bis 5 Jahre definiert sind und die auch Planungen für die räumliche Konsolidierung der einzelnen Bibliotheken umfassen; hierzu gehören auch die Entwicklungen auf dem Wässerwies-Areal.

In alle Diskussionen über die Zukunft der UBZH sollten die Stakeholder einbezogen werden. Dies gilt schwerpunktmässig für folgende Aspekte:

- Ausgestaltung der Räumlichkeiten der Bibliothek,
- die sich ändernde Natur des Zugriffs auf Informationen,
- sich ändernde Interessen der Nutzerinnen und Nutzer,
- Fragen im Kontext der Errichtung eines neuen Bibliotheksgebäudes,
- Fragen im Kontext der bibliothekarischen Serviceangebote (Virtual Reference, Handling von Forschungsdaten, Unterstützung bei der Entwicklung und beim Einsatz digitaler Medien; andere Aktivitäten im Kontext wissenschaftlicher Kommunikation).

Die bereits vorhandene Bibliothekskommission sollte zu einem regelmässig tagenden Beratungsgremium der Stände und Stakeholder umgebaut werden. Hierbei müssen die Mitglieder zu einer kontinuierlichen Kommunikation der Ergebnisse in ihre jeweiligen Einrichtungen verpflichtet werden. Andererseits bedeutet dies, dass sie in der Lage sein sollten, auch wirklich im Namen der entsendenden Gruppe zu sprechen, um nicht nur ihren persönlichen Standpunkt zu vertreten.

Die UBZH muss also eine Organisation sein, die die Interessen der verschiedenen Stakeholder respektiert, deren Bedürfnisse aufnimmt und in der Lage und Willens ist, die unterschiedlichen Interessen einer Vielzahl von Einzeleinrichtungen in einer Organisationseinheit zusammenzuführen.

Um den schwierigen und seit langer Zeit vorhandenen Herausforderungen begegnen zu können, sind vertrauenswürdiges und transparentes Führungsverhalten grundlegende Voraussetzung.

Obwohl der Direktor/die Direktorin der UBZH in der Lage sein muss im Namen der Universität mit einer Stimme zu sprechen, liegt die Herausforderung darin, die Stakeholder als Partnerinnen/Partner einzubinden, da alle gemeinsam die Zukunft des Bibliothekswesens der Universität definieren.

Gegenwärtig erhält die Universität Zürich die notwendigen bibliothekarischen Dienstleistungen durch einen losen Verbund von mehr oder weniger autonomen Bibliotheken und verfügt nicht über eine übergeordnete Bibliotheksadministration. Die für die Informationsversorgung der Universität heute vorhandenen (bzw. zuständigen) Einzeleinrichtungen sind folgende:

- Die Hauptbibliothek, die für die Medizinische Fakultät, die Mathematische-Naturwissenschaftliche Fakultät und die übergreifenden Beschaffungsaktivitäten der grösseren E-Pakete, für die Bibliotheks-IT und für die die Open Access-Aktivitäten zuständig ist,
- Unabhängig agierende Fakultätsbibliotheken (Philosophische Fakultät, Theologische Fakultät, Rechtswissenschaftliche Fakultät, Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät und die Vetsuisse Fakultät),
- Zentralbibliothek Zürich als universitätsexterne Informationseinrichtung für die Geistes- und Sozialwissenschaften.

Um die Effektivität des Bibliothekssystems der Universität Zürich zu optimieren, sollten folgende Massnahmen in Angriff genommen werden:

1. Es sollte ein Bibliotheksdirektor/eine Bibliotheksdirektorin eingesetzt werden, der für die Entwicklung einer übergeordneten Bibliotheksstrategie und für die Führung aller bibliothekarischen Aktivitäten der Universität verantwortlich ist.
2. Es sollte eine Kommission gebildet werden, in der alle Gruppen von Stakeholdern vertreten sind und das als Beratungsgremium bei der Entwicklung einer strategischen Vision und dem Aufbau einer sinnvollen Organisationsstruktur mitwirkt.
3. Zusammen mit einem Team von erfahrenen Kolleginnen und Kollegen sollte der Bibliotheksdirektor/die Bibliotheksdirektorin einen Vorschlag für eine Organisationsstruktur entwickeln, die funktionale und disziplinarische Führungsverantwortung zusammenbringt.

So könnte man etwa an Führungskräfte und/oder Koordinatorinnen/Koordinatoren denken, die für die Services für einzelne Disziplinen (Naturwissenschaften und Medizin; Rechts- und Sozialwissenschaften, Geisteswissenschaften) verantwortlich sind. Diese Managerinnen/Manager wären zuständig für die Ermittlung der jeweiligen Informationsbedürfnisse, für Schulungen zur optimalen Nutzung der Serviceangebote und für eine konkrete Unterstützung des Forschungsprozesses in den Wissenschaftsdisziplinen. Diese Personen wären ebenfalls zuständig für die Konsolidierung der vielen verteilten Einzelbibliotheken zu grösseren Einrichtungen. Dies könnte in einem schrittweisen und transparenten Prozess realisiert werden.

Des Weiteren könnten die genannten Führungskräfte als Vertreterinnen/Vertreter der Bibliothek für die akademischen Disziplinen wirken und wären auf diese Weise wichtig für den Austausch von Ideen und Informationen hinsichtlich der Wirksamkeit der neuen Strukturen.

Die Entscheidungskompetenz für die Beschaffung von Medien und Services würde weiter von den einzelnen Disziplinen bzw. Instituten und Fakultäten wahrgenommen.

Zusätzlich zu den Koordinatorinnen/Koordinatoren für die einzelnen Disziplinen sollte es in der Universitätsbibliothek Fachpersonen, Bibliothekarinnen und Bibliothekare, geben, die die Prozesse der Beschaffung, Erschliessung und Präsentation professionell abwickeln. Gleiches gilt für den Einsatz von IT-Applikationen der unterschiedlichsten Form, immer jedoch im Sinne der Schaffung von Mehrwerten für Wissenschaft, Forschung und Lehre.

Da zwischen der Universitätsbibliothek und der Zentralbibliothek Zürich Abhängigkeiten bestehen, ist es sehr wichtig, dass die UBZH auf hoher Ebene Kontakte unterhält, um auf diese Weise die sich entwickelnde Strategie der UBZH in sinnvolle Übereinstimmung mit den Aktivitäten der Zentralbibliothek zu bringen.

Ganz grundsätzlich werden Kooperationsaktivitäten für alle Schweizer Bibliotheken zunehmend wichtiger, so dass es auch aus diesem Grund sinnvoll ist, eine Person zu benennen, die sich mit diesem Thema professionell befasst. Hierbei ist es naheliegend, dass die Rolle vom zukünftigen Bibliotheksdirektor bzw. der zukünftigen Bibliotheksdirektorin übernommen wird.

4. Um sicherzustellen, dass die entwickelte Organisationsstruktur auch angenommen wird, ist es notwendig, dass auf allen Ebenen entsprechende Vereinbarungen bestehen. Dies bedeutet, dass die Rektorin/der Rektor und die Prorektorinnen/Prorektoren die Vorschläge zur Integration und Konsolidierung auch unterstützen. Darüber hinaus

müssen die Dekaninnen/Dekane der Fakultäten und ihre Kolleginnen und Kollegen akzeptieren, dass eine Veränderung bei den Verantwortlichkeiten für das Management der heterogenen Bibliothekslandschaft stattfindet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bibliotheken müssen sich darüber hinaus klar werden, dass sie in einer Welt des stetigen Wandels leben, dass für sie die Arbeit in einer integrierten Umgebung von Vorteil ist und neue Entwicklungsmöglichkeiten birgt und dass sie für die Aufgabe eines gewissen Masses an Freiheit dazu beitragen, die Informationssituation an der Universität als Ganzes verbessern.

Um Veränderungen in diesem Umfang zu erreichen, sind ein starkes Führungsteam, eine klare Vision und eine ausgezeichnete Kommunikation hinsichtlich der zu erwartenden Veränderungen notwendig. In diesem Kontext müssen die Bibliotheksmitarbeitenden durch entsprechende Trainingsmassnahmen auch auf die Veränderungen vorbereitet werden. Darüber hinaus ist in diesem Bereich ein Benchmarking mit anderen Institutionen sinnvoll, das die Vorteile einer solchen Entwicklung aufzeigt.

5. Die Bibliothekssituation an der Universität Zürich ist schwierig, obwohl sie signifikante Ressourcen investiert. Die Investitionen erfolgen allerdings in einem stark fragmentierten System, das die potentiellen Möglichkeiten bei weitem nicht ausschöpft.

Möchte die Universitätsbibliothek in den Bereichen Forschung und Lehre im 21. Jahrhundert ein relevanter Mitspieler sein, ist eine administrative Integration und eine physische Konsolidierung der einzelnen Bibliotheken unabdingbar.

Um dies zu erreichen, gibt es keinen anderen Weg als die Transformation der heute existierenden heterogenen Bibliothekslandschaft in eine einzige Organisationseinheit. Dieser Prozess wird nicht möglich sein ohne einige negative Reaktionen aus den disparaten Bibliotheken und deren akademischem Umfeld, da dort die Befürchtung besteht, dass eine Verschiebung der Verantwortlichkeiten einen gleichzeitigen Verlust an Servicequalität bedeutet.

Ein Teil der Befürchtungen liesse sich dadurch lindern, dass man innerhalb des Changeprozesses mit einer Verschiebung der Verantwortlichkeiten und Zuordnung von Personal beginnt, um auf diese Weise in einem ersten Schritt Vertrauen zu schaffen. Erst in einem weiteren Schritt könnte man dann mit einer physischen Konsolidierung fortfahren. Hierfür ist natürlich die Entwicklung und Bereitstellung von nutzerfreundlichen Services unabdingbar, die durch freundliche und kompetente Mitarbeitende präsentiert werden müssen. Für Reorganisationsmassnahmen in der Grössenordnung, wie sie an der Universität Zürich notwendig sind, werden auch zusätzliche finanzielle Ressourcen notwendig sein, die für die Entwicklung neuer Services, für Planung und Beratung sowie für erweiterte Kommunikationsaktivitäten eingesetzt werden.

Für einen erfolgreichen Übergang sind also Überzeugungskraft, intelligente Führung, ein umfassender Prozessansatz und die uneingeschränkte Unterstützung der Führungsebene der Universität notwendig.

6. Der Erfolg dieses Prozesses ist in den ersten Jahren möglicherweise nicht sofort erkennbar. Gleiches gilt gegebenenfalls auch für die Unbrauchbarkeit des heutigen Ansatzes. Mittel- und langfristig jedoch wird es notwendig sein, agil und rasch zu reagieren und über Instituts-, Fakultäts- und Universitätsgrenzen hinweg eng und nahtlos zu kooperieren. Die Einflussnahme auf die Stakeholder für den Aufbau einer einheitlichen Universitätsbibliothek stellt die Basis für den Erfolg in der Zukunft dar.

## 5 Kooperation innerhalb und ausserhalb der Universität Zürich

Hinsichtlich der Kooperationen innerhalb und ausserhalb der Universität ist die Regelung der internen Governance der UBZH die wichtigste Voraussetzung. Die zentralen Handlungsfelder für die Universität sind die betriebliche Organisation des Bibliothekssystems und die Führung der digitalen Prozesse.

Kooperationen innerhalb und ausserhalb der Universität sind derzeit davon geprägt, dass die Zielgruppen der geistes- und sozialwissenschaftlichen Bibliothekseinheiten nicht definiert und passende Versorgungskonzepte nicht ausgearbeitet sind.

Die Fachvertreter aus den Geisteswissenschaften weisen darauf hin, dass Fördermittel nicht ausreichend abgerufen werden können, da auf bibliothekarischer Ebene eine starke Einheit fehlt. Die vorhandene Struktur sei auch der Grund dafür, dass von den Bibliotheken keine neue Funktionen (wissenschaftsnahen Dienstleistungen) übernommen werden können. Eine durchgängige Organisation des Bibliothekswesens sei auch deshalb im Interesse der Disziplinen, da es die Kooperationsfähigkeit des Bibliothekssystems nach aussen sichern bzw. stärken würde.

Als ein Beispiel für eine erkennbare Fehlentwicklung soll an dieser Stelle die Wahrnehmung der Archivierungsfunktion für wenig oder nicht gefragte Printmedien genannt werden. Einzelne dezentrale Bibliothekseinheiten archivieren systematisch wenig genutztes Material auf ungeeigneten Flächen. Der Flächenverbrauch in der Innenstadt ist beträchtlich, flächenschonende Konzepte sind nicht vorhanden. Im Bereich der elektronischen Medien (besonders bei E-Books und Datenbanken) fehlen ebenfalls übergreifende Versorgungskonzepte. Dezentrale Einheiten entwickeln bereits Eigeninitiative, ohne dass dies im Bibliothekssystem abgestimmt oder auch nur bekannt wäre.

Die Hauptbibliothek hat sich zwar bereits als verlässlicher Partner für die MINT-Fächer (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) positioniert, was auch durch das vorgelegte Konzeptpapier „Standortoptimierung Bibliotheken UZH“ erkennbar wird. Die Zufriedenheit der MINT-Fächer mit den Leistungen der Hauptbibliothek sowie deren proaktives Handeln werden von den Fachvertretern hervorgehoben. Andererseits fehlt jedoch an der Universität nicht nur ein starker interner Partner für die Geistes- und Sozialwissenschaften nach dem Vorbild der Hauptbibliothek, sondern ebenfalls eine einrichtungsübergreifende bibliothekarische Leitung. Dies bedeutet dann, dass die Universität infolge der fehlenden hochschulweiten Governance des Bibliothekswesens nicht als gleichwertiger Kooperationspartner bei institutionenübergreifenden Projekten auftreten kann. Hierzu gehören Einrichtungen, die die weitere Konzeption der bibliothekarischen Dienstleistungen an der Universität (etwa die Bibliothekssituation am zukünftigen Standort „Wässerwies“) entscheidend beeinflussen werden.

Obwohl die Speicherbibliothek in Büron (Kanton Luzern) einen wichtigen Baustein für ein flächenschonendes Bestandsmanagement darstellt, existieren weder eine abgestimmte Auslagerungsstrategie wenig genutzter Printbestände, noch bestehen für die einzelnen Fächer angemessene Anreize, die Speicherbibliothek zu nutzen. Eher das Gegenteil ist der Fall. Die gegenwärtig vorhandene Kostenstruktur führt dazu, dass das eigentliche Potential dieser Speicherlösung nicht zum Tragen kommt, da eine bibliotheksübergreifende Finanzierung nicht geregelt ist und die Kosten für den Medientransport auf die Endnutzenden abgewälzt werden. Hiermit verkehrt sich ein grundsätzlich zukunftsweisendes Konzept in sein Gegenteil, weil eine überzeugende Anreizfunktion zu Nutzung fehlt. Diese



unbefriedigende Situation verschärft sich noch dadurch, als in den einzelnen Disziplinen offensichtlich die Auffassung vorherrscht, dass das Konzept Speicherbibliothek lediglich dazu dient, Kosten auf die dezentralen Einrichtungen, sprich Fakultäten, Institute und Endnutzende, zu verschieben.

Hier wurde also versäumt, über eine einheitliche Bibliotheksführung im Interesse von Wissenschaft, Forschung und Lehre auf die Gestaltung einer nicht unbedeutenden Dienstleistung Einfluss zu nehmen.

Zwischen den grossen Playern am Standort Zürich (Bibliotheken der Universität Zürich, Zentralbibliothek Zürich und ETH-Bibliothek), könnte es darüber hinaus weitere Synergiepotentiale geben. Insbesondere die Zentralbibliothek hat bereits damit begonnen, zukünftig denkbare gemeinsame Arbeitsfelder in ihre eigenen strategischen Überlegungen zu integrieren. Es fehlt jedoch gegenwärtig eine Schnittstelle, die die Wirksamkeit von Kooperationen für die gesamte Universität auch deutlich sicherstellt. Die derzeitigen Abstimmungsprozesse zwischen den Führungspersonen einzelner Instituts- oder Seminarbibliotheken einerseits und der Zentralbibliothek auf der anderen Seite verlaufen in eher unkoordinierter Art und Weise. Die Vertreter der UZH-Bibliotheken sind gezwungen, die Dienstleistungen der Zentralbibliothek einzeln einzufordern, teilweise bis auf die Ebene eines einzelnen Buches. Diese Prozesse sind langwierig und komplex, so dass monatelanges Warten keine Seltenheit ist. Weder existiert ein abgestimmter Dienstleistungskatalog, noch eine entsprechende Leistungsvereinbarung mit dem bzw. mit der die einzelnen Disziplinen verlässlich planen können.

Andererseits kann ein solcher Dienstleistungskatalog nicht von den einzelnen Bibliotheksleitenden, oder den einzelnen Disziplinen oder Fakultäten entwickelt werden. Dies muss in übergreifender Form für die gesamte Universität geschehen, zumal ganz generell interdisziplinäre Fragestellungen zunehmen. Die interviewten Fachvertreterinnen/-vertreter betonten, dass ohne einen definierten Leistungsauftrag an die Zentralbibliothek ihre Dienstleistungen ganz wesentlich von der Bereitschaft und vom Interesse der/des jeweiligen Fachvertreterin/Fachvertreters an der Zentralbibliothek abhängig und somit wenig verlässlich seien.

Allerdings befindet sich die Universität Zürich hier in einer Bringschuld gegenüber der Zentralbibliothek, die ihr Serviceangebot nur auf entsprechend definierte Bedürfnisse hin ausrichten kann. Die Bereitschaft hierzu wurde formuliert.

Die Leitung der Zentralbibliothek weist auf eine Vielzahl von Pendenzen hin, die sich aus dem Projekt ZUBI (2005–2012) ergeben haben. Der Grund hierfür liege in der fehlenden Governance auf Seiten der Universität in den von der Zentralbibliothek abgedeckten Kernfächern, so dass deren strategische Überlegungen ins Leere zu laufen drohen. Für weitere Aktivitäten sei die Zentralbibliothek auf einen Ansprechpartner angewiesen, der im Namen der Universität mit einer Stimme sowohl in bibliotheksstrategischen, als auch in operativen Fragen sprechen könne. Dies gilt auch für das vorgelegte Konzept zur Standortoptimierung innerhalb der UZH. Zwar wird in diesem Papier kontinuierlich auf Überschneidungen mit der Zentralbibliothek verwiesen. Andererseits wird nicht deutlich, welche Aufgaben der Zentralbibliothek Zürich im Verhältnis zu einer einheitlichen Bibliothek der Universität Zürich zukommt oder zukommen soll. Die Universität sollte deshalb eine Kooperation mit der Zentralbibliothek auf pragmatischem Wege mittels einer gemeinsamen Ziel- und Leistungsvereinbarung herbeiführen. Dies betrifft insbesondere die Kooperation für den Bereich der Versorgung der Universitätsangehörigen mit elektronischen Medien, gilt jedoch ebenso für abgestimmte Konzepte zur Aussonderung und Auslagerung von Medien-

beständen. Ein Alleingang der Zentralbibliothek im Bereich der Umstellung von gedruckten auf elektronische Medien könnte sonst dazu führen, dass die berechtigten Interessen der Universität gegenüber den Interessen anderer Nutzenden und Stakeholder in den Hintergrund treten. Besonders bedeutsam ist dies angesichts der institutionellen und haushaltsrechtlichen Trennung der beiden Institutionen.

Die fehlende Definition von Schnittstellen zeigt sich auch bei vergleichsweise banalen Fragestellungen, wie etwa dem immer wieder geäusserten Interesse an Shuttle-Diensten für gedruckte Medien. Ausserhalb des Bereiches der Universität existieren solche Dienste, doch besteht keine Anbindung an die Universität. Solche Serviceangebote könnten für die einzelnen Disziplinen allerdings ein sehr positives Signal für die Verlässlichkeit von Infrastrukturen darstellen, die ein lokales Archivieren von Printexemplaren überflüssig machen. Die Verantwortung für die operative Umsetzung von Ziel- und Leistungsvereinbarungen sollte in jedem Falle bei einer künftigen UBZH liegen, wobei Ähnliches auch für Kooperationen mit der ETH-Bibliothek gilt. Eine gewisse Einschränkung besteht in diesem Falle darin, als die fachliche Vertretung für die hier relevanten Disziplinen bereits heute von der Hauptbibliothek wahrgenommen wird. Bedauerlicherweise konnte an dieser Stelle die Aussenperspektive nicht ermittelt werden.

Geht es um die zentralen Zukunftsthemen für die Informationsinfrastruktur der Universität Zürich, ist gegenwärtig die Hauptbibliothek der Ansprechpartner auf kantonaler und nationaler Ebene. Da diese Bibliothek allerdings eine deutlich fachlich orientierte Ausrichtung auf die Naturwissenschaften und die Medizin aufweist, stellt sich die Frage nach der Akzeptanz durch die anderen Fakultäts- und Institutsbibliotheken. Ein gutes Beispiel ist das nationale Projekt SLSP, dessen Auswirkungen sich nicht auf die Hauptbibliothek beschränken, sondern auf das gesamte Bibliothekssystem der Universität wirken werden. Die Synergieeffekte, die in diesem Kontext für das Bibliothekssystem als Ganzes zu erzielen wären, sind erheblich. Zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang etwa ein koordiniertes Vorgehen bei der Ablösung des Bibliotheksmanagementsystems, verbunden mit einer Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber Verlagen und international operierenden Systemanbietern. Hier besteht dringender Bedarf, die Interessen der Universität durch ein konzertiertes Vorgehen besser abzubilden, als dies über getrennte agierende Fachbibliotheken möglich ist. Noch wichtiger wird dies vor dem Hintergrund der Tatsache, dass wichtige Systemanbietende zugleich auch Lieferanten von wissenschaftlichen und/oder bibliothekarischen Inhalten sind. Die Bibliotheken der Universität können ihre Interessen in diesem Kontext nur dann sinnvoll vertreten, wenn sie mit einer Stimme sprechen, die die Bedürfnisse der einzelnen Fächer in einen funktionalen Zusammenhang bringt und nach aussen hin eindeutig artikuliert.

Mehrere Leitungspersonen von Bibliotheken äusserten, sie seien über einen Umzug an den neuen Standort „Wässerwies“ unzureichend oder überhaupt nicht informiert. Dies ist wiederum ein gutes Beispiel dafür, dass eine abgestimmte Arbeitsteilung zwischen den grossen Bibliotheksplayern am Standort Zürich nicht existiert.

So muss die notwendige Dedublierung von Medien (derzeit bis zu 80% Mehrfachexemplare) auf ein abgestimmtes Archivierungskonzept aufsetzen, das mit verteilten Rollen realisiert werden sollte. Verantwortlichkeiten für ein Angebot elektronischer Medien sollten ergänzend hinzutreten. Diese Rollendefinition muss im Querschnitt der betroffenen Fächer stattfinden, um für externe Partnerinnen/Partner umsetzbar zu sein. Allerdings gibt es hierfür an der Universität keine Governancestruktur und keine Einrichtung, die diesen Definitionsprozess tragen und einen einheitlichen Informationsstand sicherstellen könnte.

Selbst Fächer, die die Konsolidierung in eine Fakultätsbibliothek, also auf einer mittleren Ebene, bereits erfolgreich bewältigt haben, schätzen die Situation so ein, dass auch diese Integration sie nicht ausreichend gestärkt habe, um ihre Interessen gegenüber Partnern ausserhalb der Universität wahren zu können. Vielmehr laufe man den Entwicklungen aufgrund des geringen Zentralisierungsgrades nur hinterher, könne sie jedoch nicht mitbestimmen. Somit herrscht auch bei den Leitungspersonen einer Reihe von Bibliotheken an der Universität die Meinung vor, dass die gegenwärtig vorhandene Organisationsstruktur des Bibliothekssystems nicht zukunftsfähig sei. So sollten beispielsweise wissenschaftliche Bibliothekarinnen und Bibliothekare von Routinetätigkeiten entlastet und als *embedded librarians* einschlägige Serviceleistungen für die jeweiligen Disziplinen erbringen können. Dieser Einsatz könnte auch zu einem höheren Grad an Interdisziplinarität bei den Services führen.

## 6 Relevante Zukunftsthemen für die Bibliotheken der Universität Zürich

Weltweit findet gegenwärtig an allen Universitäten und ihren jeweiligen Bibliotheken eine intensive Diskussion dahingehend statt, wohin sich die zentralen universitären Informationseinrichtungen in den nächsten Jahren entwickeln müssen. Die dramatischen Veränderungen in den Wissenschaften, gemeinsam mit den Herausforderungen neuer und sich stetig verändernder IT-technischer Randbedingungen, haben weitreichende Konsequenzen für den Stellenwert, das Serviceportfolio und die Leistungsfähigkeit von wissenschaftlichen Bibliotheken.

Dies gilt naturgemäss auch für das Bibliothekssystem der Universität Zürich, dass allerdings zum gegenwärtigen Zeitpunkt für die sich abzeichnenden Herausforderungen wenig vorbereitet ist. Die angesprochene Heterogenität von Strukturen, Services und persönlichen Interessen der Stakeholder ist das Gegenteil dessen, was für eine zielorientierte Diskussion von Zukunftsthemen eigentlich vorhanden sein sollte.

Somit ist klar, dass eine ernsthafte und vor allem erfolgreiche Fokussierung auf die Frage nach einem zukünftigen bibliothekarischen Serviceportfolio für die Universität Zürich als Ganzes, die erfolgreiche Bearbeitung der Punkte und Anregungen notwendig macht, die in den obigen Ausführungen angesprochen wurden.

Es gibt allerdings einige generelle, zukunftsorientierte Fragestellungen, denen sich die Universität Zürich bzw. eine neu zu schaffende Universitätsbibliothek annehmen sollte:

1. Die konkrete Unterstützung der Wissenschaften bzw. des Wissenschaftsprozesses sollte erheblich verstärkt und ausgebaut werden. Hier könnte man an eine zentrale Einrichtung denken, die als *One-stop-shop* (Arbeitstitel: Center for digital scholarship) Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern für Information und Unterstützung zur Verfügung steht. Als Themen sind hier gegebenenfalls interessant: Open Access, Copyright-Fragen, Management von Forschungsdaten einschliesslich der Entwicklung von Plänen zum Datenmanagement, Archivierung von Forschungsdaten, Unterstützung bei allen Fragen zum Publikationsprozess, Data und Text Mining, Digitalisierung von Printmedien und deren Archivierung und Präsentation etc. Es handelt sich also offensichtlich um ein breit angelegtes Serviceportfolio, dass zwar durch eine Universitätsbibliothek angeboten werden sollte, das allerdings nur in Kooperation mit weiteren universitären Einheiten sinnvoll abgedeckt werden kann. Zu

nennen sind hier etwa die zentralen Informatikdienste, die Forschungsförderung und gegebenenfalls weitere Einheiten.

2. Aktuelle Themen wie E-learning, blended learning, flipped classrooms, Elektronische Semesterapparate/digicampus und MOOCs befassen sich letztlich mit der Erstellung und Präsentation von digitalen Lernobjekten. Obwohl an den meisten Universitäten solche oder vergleichbare Aktivitäten laufen, fehlt zumeist ein zentraler Ansatz, der einer stringenten Vision folgt und diese zu realisieren versucht.  
Eine Universitätsbibliothek Zürich wäre somit die ideale Plattform, die sich diesen Aufgaben widmen und diese im Sinne einer universitätsweiten Strategie realisieren könnte.
3. Ganz grundsätzlich stellt die Digitalisierung von Printmedien heute mehr oder weniger eine Routineaufgabe von wissenschaftlichen Bibliotheken dar. Dies gilt umso mehr, als die Rezeption von wissenschaftlicher Information heute zumindest in den Naturwissenschaften und der Medizin mehr oder weniger ausschliesslich in digitaler Form erfolgt. Die Geistes- und Sozialwissenschaften hängen hier vielleicht noch etwas zurück, doch gibt es viele Indizien, die hier lediglich eine zeitliche Verzögerung von wenigen Jahren erkennen lassen. Diese Feststellung bedeutet, dass für die Digitalisierung ein universitätsweites Konzept vorhanden sein sollte, dessen Realisierung sinnvollerweise von einer zentralen Einrichtung, der Universitätsbibliothek, verantwortet werden sollte. Ein zentraler Ansatz gilt darüber hinaus ganz besonders für den hierfür notwendigen Gerätepark, da hier eine dezentralisierte Bearbeitung betriebswirtschaftlich besonders ungünstig ist.  
Zunehmend in der Diskussion ist über die Digitalisierung von Printmedien hinaus auch die Frage, wie sich die physischen, musealen Objektsammlungen an Universitäten in die elektronische Welt einfügen lassen. Auch hier ist es sinnvoll, entsprechende Digitalisierungskonzepte zu entwickeln, wobei sich eine Universitätsbibliothek in besonderer Weise als Koordinationseinrichtung für die ganz unterschiedlichen Sammlungen anbietet. Die eigentliche Digitalisierung wäre dann wiederum die Aufgabe der Universitätsbibliothek.