



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

**Prorektorat Professuren und wissenschaftliche Information  
Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich**

---

## **Schlussbericht**

**Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich Phase I**

Verabschiedung

- durch den Steuerungsausschuss am 23. März 2022
- durch die Universitätsleitung am 21. Juni 2022



**Universität  
Zürich** <sup>UZH</sup>

### **Impressum**

Universität Zürich

Prorektorat Professuren und wissenschaftliche Information

Aufbau Universitätsbibliothek Zürich

Verfasser: Adrian Scheidegger

<https://www.projekte.uzh.ch/de/aub.html>

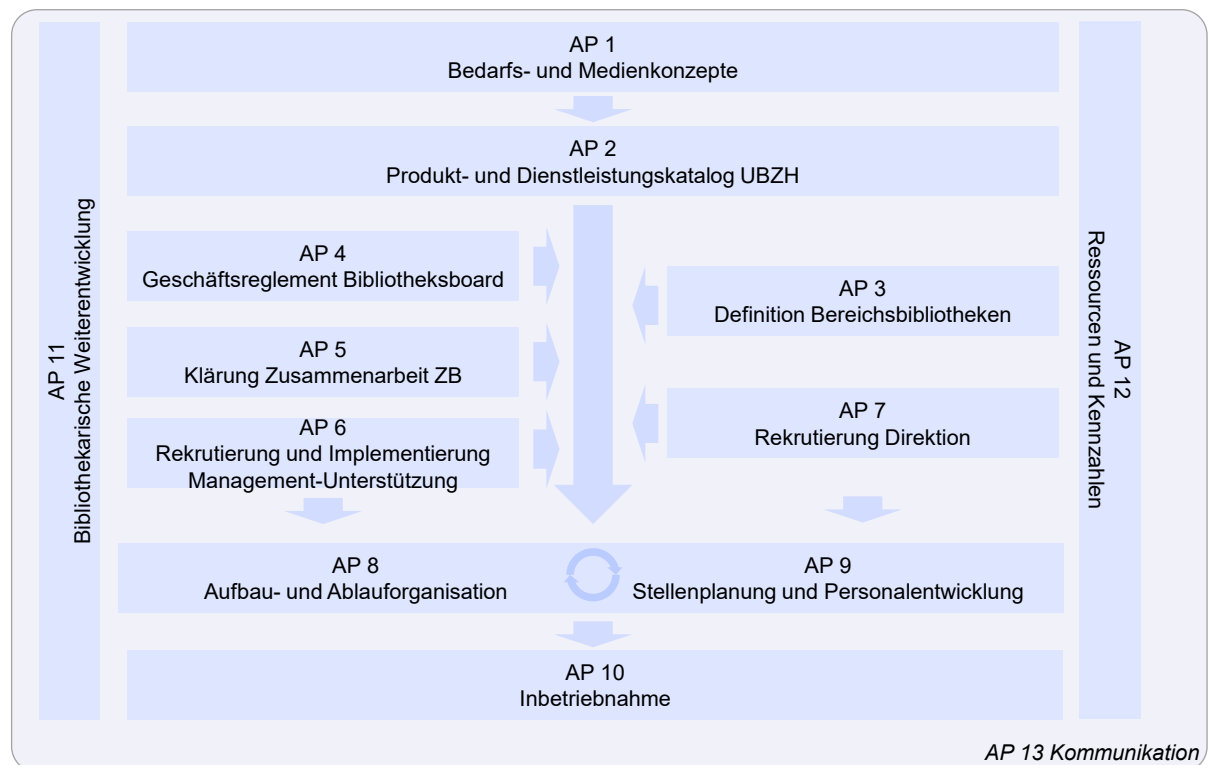
# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Kurzbeschreibung Projekt</b>	<b>4</b>
<b>2 Beschlüsse</b>	<b>5</b>
<b>3 Termine</b>	<b>6</b>
<b>4 Projektkosten</b>	<b>6</b>
<b>5 Zielerreichung</b>	<b>7</b>
5.1 Ziele und Zielerreichung Projektphase I	7
5.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)	8
5.1.2 Leistungsziele (mit welchen Leistungen kann die gewünschte Wirkung erreicht werden?)	8
5.1.3 Vorgehensziele (wie soll im Projekt vorgegangen werden?)	10
<b>6 Projekterfahrungen</b>	<b>10</b>
6.1 Zusammenarbeit ZB	10
6.2 Projektrisiken	10
6.3 Erkenntnisse für Phase II sowie für weitere Grossprojekte UZH	12

# 1 Kurzbeschreibung Projekt

Universitätsleitung (UL) und Universitätsrat haben im Jahr 2019 den Projektauftrag für Phase I des Projekts «Aufbau Universitätsbibliothek Zürich» (AUB) verabschiedet. Diese wurde Ende 2021 mit der Gründung der Universitätsbibliothek (UB) abgeschlossen.

Die konkrete Projektarbeit erfolgte in 13 Arbeitspaketen gemäss nachfolgender Abbildung.



In AP1 wurde ein **Bedarfs- und Medienkonzept** der UB erarbeitet, vom Steuerungsausschuss verabschiedet und von der UL zur Kenntnis genommen. Auf dieser Basis wurden **Rahmenkonzepte** sowie der **Produktkatalog** der UB entwickelt (AP2). Die Definition der **Bereichsbibliotheken**<sup>1</sup> (AP3) wurde im März 2020 von der UL festgelegt. Das **Geschäftsreglement für das Bibliotheksboard** (AP4) hält die Aufgaben und Zusammensetzung des Bibliotheksboards fest und wurde – nach intensiven Diskussionen in der Arbeitsgruppe, in Einbezugworkshops und im Steuerungsausschuss – im September 2020 von der UL verabschiedet.

Die **Zusammenarbeit mit der ZB (AP5)** hat sich zu einem zentralen Arbeitspaket entwickelt; die Zusammenarbeit geht weiter als ursprünglich geplant. Sie steht daher auch im Fokus der Projektphase II. Vision und Grundsätze dieser Zusammenarbeit wurden bereits sehr früh im Projekt erarbeitet und festgehalten. Die Zusammenarbeit beschränkt sich jedoch nicht auf eine gemeinsame Vision: So wird beispielsweise der Produktkatalog gemeinsam von UB und ZB verantwortet und die Service Level Agreements wurden im Dreieck zwischen UB, ZB und Fakultäten abgeschlossen. Damit wird deutlich, dass UB und ZB ein gemeinsames Angebot zugunsten der Angehörigen der UZH bereitstellen.

<sup>1</sup> Der Begriff "Bereichsbibliothek" wurde im Juni 2021 durch "Bereich" abgelöst.

Die in AP6 in einem formellen Verfahren rekrutierte **Management-Unterstützung** (Res Publica Consulting) hat insbesondere das AP8 geprägt, das AP9 unterstützt und einen wesentlichen Beitrag bei der Vorbereitung der Inbetriebnahme geleistet. Auch AP7, die **Rekrutierung der Direktion**, wurde im Juli 2020 mit der Ernennung von Prof. R. Mumenthaler erfolgreich abgeschlossen.

Zur **Aufbau- und Ablauforganisation** (AP8): Im Rahmen dieses Arbeitspaketes wurden das Organigramm der UB festgelegt und die Kernprozesse festgelegt und dokumentiert.

Im AP9, **Stellenplanung und Personalentwicklung**, wurde das Weiterbildungsangebot diskutiert, das Verfahren der Stellenbesetzung definiert und es wurden Begleitmassnahmen zum Change-Management erarbeitet.

Im letzten Halbjahr der Projektphase I lag der Fokus des Projekts auf der **Inbetriebnahme der UB** (AP10). Hier ging es um die Stellenbesetzungen, um den Aufbau der Finanzstruktur und der HR-Prozesse, um den Aufbau der IT-Organisation sowie um die Klärung der Organisation der Abteilungen und deren operativen Zusammenarbeit mit der ZB.

In AP11, **Bibliothekarische Weiterentwicklung**, wurden Nachkatalogisierungen initiiert, die Einführung einer Professur information science mit Etablierung eines Kompetenzzentrums diskutiert, der UZH-Kurier eingeführt und der Stand der Metadaten sowie die Raumausstattung erhoben.

Die Planung der **Übertragung der Ressourcen** von den Instituten und Fakultäten an die UB erfolgte in AP12. In Zusammenarbeit mit der Abteilung Finanzen sowie mit dem Controlling PhF wurde für jede Bibliothek bzw. jedes betroffene Institut geklärt, welche Personal- und Betriebsmittel sowie welche Overhead-Kosten zu übertragen sind. Dabei wurde deutlich, dass verschiedenen Bibliotheken in den vergangenen Jahren aufgrund von internen Optimierungen und Sparmassnahmen Mittel entzogen wurden. Die Universitätsleitung hat die Mittelübertragung in der vorgesehenen Form am 13.07.2021 gutgeheissen und die Direktion der UB beauftragt, den voraussichtlichen Fehlbetrag in der Startphase wenn immer möglich durch zusätzliche interne Optimierungen und Rotationsgewinne zu finanzieren. Sie hat zudem eine Defizitgarantie für die Jahre 2022 bis 2026 bewilligt.

Die **Kommunikation** war Thema von AP13. Stichworte sind hier die Erarbeitung des Kommunikations-, Webredaktions- und Social-Media-Konzepts, die Gestaltung des Webauftritts und die Entwicklung des grafischen Auftritts der UB. Weiter wurde hier die Change-Kommunikation geplant und ausgeführt.

## 2 Beschlüsse

Im Rahmen des Projekts AUB Phase I wurden total fünfzehn Beschlüsse der Universitätsleitung und sechs Beschlüsse des Universitätsrats gefällt, die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick.

Datum	Gremium	Beschluss Nr	Titel
26.02.2019	UL	2019-83	UZH Bibliothek der Zukunft: Weiterbildungsfonds für UZH-Bibliothekare und -Bibliothekarinnen 2019-2021 sowie Budget für studentische Aushilfskräfte für den Thekendienst in UZHKleinbibliotheken
29.10.2019	UL	2019-446	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Freigabe Projektauftrag zuhanden Universitätsrat
11.11.2019	UR	2019-136	136. Universitätsleitung / Zentrale Dienste; Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Freigabe Projektauftrag und Ausgabenbewilligung
10.03.2020	UL	2020-116	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich, Integration der Bibliothek des Musikwissenschaftlichen Instituts in die Zentralbibliothek: Grundsatzentscheid
10.03.2020	UL	2020-117	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Zusammensetzung der Bereichsbibliotheken
01.09.2020	UL	2020-452	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Kenntnissnahme Medien- und Bedarfskonzept
03.11.2020	UL	2020-568	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Verabschiedung Geschäftsordnung Bibliotheksboard
03.11.2020	UL	2020-569	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Übertragung der Zuständigkeit für die Bibliothek des Musikwissenschaftlichen Instituts an die Zentralbibliothek – Leistungsvereinbarung
07.12.2020	UR	2020-150	150. Universitätsleitung / Zentrale Dienste; Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Übertragung der Zuständigkeit für die Bibliothek des Musikwissenschaftlichen Instituts an die Zentralbibliothek:
18.05.2021	UL	2021-271	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Verankerung des Bibliotheksboards in der Universitätsordnung
18.05.2021	UL	2021-274	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Temporäre Schaffung von Stellen
13.07.2021	UL	2021-381	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Ressourcenübertragung an die Universitätsbibliothek und zusätzlicher
15.07.2021	UR		Anpassung Universitätsordnung (u.a. Aufnahme Bibliotheksboard)
17.08.2021	UL	2021-381korr	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Ressourcenübertragung an die Universitätsbibliothek und zusätzlicher Mittelbedarf, korrigierter Beschluss
19.10.2021	UL	2021-480	Assoziierungsvereinbarung der Zentralbibliothek Zürich mit der UZH: Genehmigung
19.10.2021	UL	2021-481	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Freigabe Projektauftrag Phase II
19.10.2021	UL	2021-482	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Gründung der Universitätsbibliothek per 1. Januar 2022
08.11.2021	UR	2021-123	Assoziierungsvereinbarung ZB
08.11.2021	UR	2021-124	124. Universitätsleitung / Zentrale Dienste; Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Gründung der Universitätsbibliothek per 1. Januar 2022
08.11.2021	UR	2021-125	125. Universitätsleitung / Zentrale Dienste; Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich: Freigabe
14.12.2021	UL	2021-585	Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Benutzungsreglement Universitätsbibliothek Zürich - Genehmigung

### 3 Termine

Mit dem Projektauftrag wurde das Ende der Phase I AUB und damit der Gründungszeitpunkt der Universitätsbibliothek auf 31.12.2021 festgelegt. Dieser Zeitrahmen konnte eingehalten werden.

### 4 Projektkosten

UL und UR haben ursprünglich aus den Strategischen Reserven der UZH CHF 1.88 Mio. für das Projekt AUB bewilligt, davon CHF 980'000 für die eigentliche Projektführung (Personalkosten und externe Unterstützung), CHF 364'000 für die Weiterbildung des Personals (Weiterbildungsfonds), CHF 190'000 für die Entwicklung der Bibliotheken und CHF 346'000 für zusätzliche Personalkosten in der UB (Direktion und Administrationsstellen).

Im Rahmen der jährlichen Überprüfung der Jahrestanchen der strategischen Reserven wurden Anpassungen des ursprünglichen Budgets vorgenommen. Insbesondere hat die Situation rund um Corona das systematische Anbieten von Weiterbildungsveranstaltungen stark erschwert; zudem wurde deutlich, dass der individuelle Weiterbildungsbedarf im Hinblick auf die künftige Funktion der Mitarbeitenden erst nach Vorliegen des konkreten Stellenprofils geklärt werden konnte. In den Jahren 2020 und 2021 standen daher allgemeine Weiterbildungsangebote im Vordergrund. Dies hat zu einer deutlichen Reduktion des Mittelbedarfs für Weiterbildung und zu einer Verschiebung von total CHF 285'000 auf 2022 ff. geführt. Der Weiterbildungsfonds wird künftig in der Verantwortung der UB geführt.

In der nachfolgenden Tabelle werden das ursprüngliche und das angepasste Budget ausgewiesen und den tatsächlichen Aufwendungen gegenübergestellt.

Werte in CHF	PSP-Element	Plan gem. Projektauftrag	Plan angepasst	Ist	Differenz
<b>MITTELVERVERWENDUNG</b>					
A. Projektführung					
. Externe Unterstützung / Betriebskosten	Y-92000-09-01	540'000	420'000	355'913	-64'087
. Personalaufwand	Y-92000-09-01	440'000	550'000	488'082	-61'918
Projektführung Total		980'000	970'000	843'995	-126'005
B. Weiterbildung Personal	Y-92000-08-01	364'000	79'000	72'001	6'999
C. Entwicklung Bibliotheken	Y-92000-09-01	190'000	190'000	271'995	81'995
D. Zusätzliche Personalkosten in der UBZH	Y-92150-01-01	346'000	346'000	316'549	-29'451
<b>Gesamttotal</b>		<b>1'880'000</b>	<b>1'585'000</b>	<b>1'504'540</b>	<b>-80'460</b>

Die detaillierte Abrechnung ist im Anhang enthalten.

Es wird deutlich, dass im Vergleich zum angepassten Budget Minderausgaben im Umfang von rund CHF 80'000 angefallen sind. Im Einzelnen ergibt der Vergleich zwischen angepasstem Plan und den tatsächlichen Ausgaben:

- **A. Projektführung:**  
Im Bereich der Projektführung wurde etwas weniger externe Unterstützung in Anspruch genommen als ursprünglich geplant. Beispielsweise wurde auf externe Moderationen bei Grossveranstaltungen verzichtet. Der Minderbedarf bei den Personalkosten erklärt sich dadurch, dass auf eine studentische Mitarbeiterin verzichtet wurde. Die dadurch freigewordenen Mittel wurden in C. Entwicklung Bibliotheken investiert.
- **B. Weiterbildung Personal:**  
Die Ausgaben für Weiterbildung entsprechen weitgehend der revidierten Planung
- **C. Entwicklung Bibliotheken:**  
Hier wurde sowohl für Betriebskosten (Ergänzung IT-Infrastruktur) als auch für die Personalkosten (Optimierung der bibliothekarischen Aufnahmen) mehr investiert als ursprünglich vorgesehen.
- **Zusätzliche Personalkosten UB**  
Hier entstand ein Minderbedarf, da die ab Oktober 2021 zur Verfügung stehenden zusätzlichen Administrationsstellen nur teilweise besetzt werden konnten.

## 5 Zielerreichung

### 5.1 Ziele und Zielerreichung Projektphase I

Im Auftrag zur Phase I AUB wurde viel Wert auf die Formulierung der Projektziele gelegt. Nachfolgend wird die Zielerreichung eingeschätzt. Diese richtet sich nach der folgenden Systematik:

E	Erreicht per 31.12.2021
NE	Ziel nicht oder nicht vollständig erreicht, bzw. Zielerreichung offen

### 5.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	ZE
WI1 <sup>2</sup>	Die Universitätsbibliothek steht den Studierenden, Forschenden und Lehrenden der UZH ab 1. Januar 2022 zur Verfügung.	Universitätsinterne Kommunikation	E
WI2	Die Forschenden und Studierenden nehmen bei der Gründung der UB keinen Bruch im Betrieb wahr. Der laufende Betrieb der Bibliothek(en) mit mindestens dem bisher bestehenden Leistungsumfang ist gesichert.	Laufende Rückmeldungen; Befragungen im Rahmen E2023	NE
WI3	Institute und Fakultäten sind vom Betrieb ihrer Bibliotheken entlastet.	Rückmeldungen von Fakultäts- und Institutsleitungen	E
WI4	Die Universitätsbibliothek kann gegenüber PartnerInnen und LieferantInnen mit einer Stimme auftreten.	Organigramm und interne Zuständigkeiten UB	E

Das Ziel WI2 betrifft die Startphase der UB; es muss im Rahmen des Betriebs (und nicht des Projekts) erreicht werden. Mit Projektphase I wurden die Voraussetzungen für einen möglichst reibungsarmen Übergang geschaffen. Wie weit dieser realisiert ist, ist offen.

### 5.1.2 Leistungsziele (mit welchen Leistungen kann die gewünschte Wirkung erreicht werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	ZE
LI1	Der aktuelle und der voraussichtliche zukünftige bibliothekarische Bedarf der verschiedenen Fächer und Disziplinen ist erhoben und in je einem Bedarfs- und Medienkonzept festgehalten.	Verabschiedetes Bedarfs- und Medienkonzept	E
LI2	Der Produkt- und Dienstleistungskatalog der UB und ihrer Bereichsbibliotheken für die Startphase ist definiert.	Verabschiedeter Dienstleistungskatalog	E
LI3	Die Bereichsbibliotheken sind für Phase I und II bestimmt (Anzahl) und benannt (Namensgebung). Die Zuordnung der heutigen Bibliotheken zu den Bereichsbibliotheken ist festgelegt. Die Grundsätze für die Gestaltung der Bereichsbibliotheken sind festgehalten.	Freigegebenes Arbeitspapier	E
LI4	Für das strategische Steuerungsgremium (Bibliotheksboard) liegt ein Geschäftsreglement vor. Die Mitglieder sind bestimmt.	Verabschiedetes Geschäftsreglement	E
LI5	Die Zusammenarbeit mit der ZB ist mittels einer klaren und verbindlichen Vereinbarung geregelt.	Verabschiedete Vereinbarung	E
LI6	Die Management-Unterstützung für Vorbereitungs- und Startphase der UB ist rekrutiert und ab 1.7.2020 einsatzbereit.	Vertrag	E
LI7	Das Rekrutierungsverfahren für die Direktion ist definiert. Die Direktion ist rekrutiert und kann die Arbeit zwischen 1.1. und 1.7.2021 aufnehmen.	Anstellungsverfügung	E
LI8	Die Aufbau- und Ablauforganisation der UB ist geklärt (für die Führungsebene, die Bereichsbibliotheken, die zentralen Dienste sowie für die Supportdienste).	Organigramm / Prozessbeschreibungen, enthalten im Konzept «Organisation und Planung UB»	E

<sup>2</sup> Nummerierung der Ziele für Projektphase I: Wlx: Wirkungsziel, Llx: Leistungsziel, Vlx: Vorgehensziel



LI9	Die Leitungen der Bereichsbibliotheken und weiterer Schlüsselfunktionen sind festgelegt.	Anstellungsverfügungen	E
LI10	Die in der UB erforderlichen Zielfunktionen sind definiert und in Stellenbeschreibungen festgehalten; das Stellenbesetzungsverfahren ist geklärt.	Kapitel im Konzept «Personalentwicklung»	E
LI11	Der aktuelle Stellenplan und die Ist-Kompetenzen aller Mitarbeitenden sind erfasst.	Kapitel im Konzept «Personalentwicklung»	E
LI12	Der Soll-Stellenplan UB ist erarbeitet.	Kapitel im Konzept «Personalentwicklung»	E
LI13	Personalentwicklungsbedarf (inkl. Weiterbildungen) ist erfasst und die Kosten sind ausgewiesen; die entsprechenden Angebote sind bereitgestellt.	Kapitel im Konzept «Personalentwicklung»	NE
LI14	Der Arbeitsplatzbedarf der UB ist geklärt und dem Ist-Zustand gegenübergestellt. Die entsprechenden Massnahmen sind definiert.	Kapitel im Konzept «Organisation und Planung UB»	NE
LI15	Der Bedarf an Nachkatalogisierungen in den verschiedenen Bibliotheken ist geklärt, ebenso der Bedarf an RFID-Ausrüstung (radio frequency identification) und an weiteren durch die Zusammenführung von Bibliotheken ausgelösten Anpassungen. Prioritäre Nachkatalogisierungen, RFID-Ausrüstungen und weitere Anpassungen sind vorgenommen.	Konzept «Nachkatalogisierung, RFID-Ausrüstung und weiterer Anpassungsbedarf»	NE
LI16	Ein kommentierter Überblick über die wesentlichen laufenden nationalen und internationalen bibliothekarischen Innovationen mit Auswirkungen auf die UB ist erstellt.	Kurzbericht «Empfehlungen zu Innovationsschritten für die UB» zuhanden StA und UL	NE
LI17	Ein regelmässiges Monitoring der wichtigsten Kostenelemente und Kennzahlen ist sichergestellt.	Monitoring	NE
LI18	Der Prozess der Übertragung der Bibliotheksressourcen von den Fakultäten und Instituten (inkl. «Overhead») an die UB ist definiert.	Kapitel im Konzept «Organisation und Planung UB»	E
LI19	Angebote und Leistungen der UB sind den Nutzenden bekannt und im Netz publiziert.	Rückmeldungen der Nutzenden	NE

Das Ziel **LI13** betrifft die Bereitstellung von Weiterbildungsangeboten. Diese konnte im Rahmen des Projekts nicht wie geplant erfolgen: Es hat sich gezeigt, dass individuelle und gezielte Weiterbildungs-massnahmen erst dann umgesetzt werden können, wenn die künftigen Stellenprofile klar sind. Zudem hat die Situation bzgl. Corona verschiedene Weiterbildungs-massnahmen verunmöglicht. Im Rahmen von Projektphase II ist die Aktualisierung der Weiterbildungsplanung vorgesehen. Die Umsetzung erfolgt im Betrieb.

Der Arbeitsplatzbedarf der UB (Ziel LI14) ist geklärt; die erforderlichen Anpassungsmassnahmen sind hingegen noch nicht flächendeckend definiert und umgesetzt. Dies erfolgt in Phase II AUB bzw. direkt im Betrieb.

Erstellt wurde eine Übersicht über die mit RFID ausgerüsteten Bestände; zudem wurden die Lücken identifiziert; zudem konnten im Rahmen des Projekts verschiedene Nachkatalogisierungen umgesetzt werden. Ein Ausbau der RFID-Ausrüstungen wurde im Rahmen des Projekts nicht vorgenommen. In Phase II AUB sollen die erforderlichen RFID-Ausrüstungen und Nachkatalogisierungen systematisch geplant und umgesetzt werden.

Ein systematischer Überblick über die wesentlichen laufenden nationalen und internationalen bibliothekarischen Innovationen (Ziel LI16) wurde nicht erstellt. Das «Innovationsmanagement» von UB und ZB ist in Phase II Gegenstand von AP4 (Produktentwicklung).

Das im Ziel LI17 geforderte Monitoring erfolgt bisher ausschliesslich im Rahmen der Bibliotheksstatistik. In AP1 von Phase II ist die Bereitstellung eines Sets von Kennzahlen zur Unterstützung der Steuerung der UB (und ebenso der ZB) vorgesehen.

Die Angebote und Leistungen der UB sind im Netz publiziert (LI19). Ob sie auch bekannt sind, lässt sich erst nach dem Start der UB umsetzen und messen. Dabei ist die Publikation der Angebote im Netz einfacher zu erreichen und umzusetzen als die «Bekanntheit» bei den Nutzenden. Es handelt sich um ein Ziel des Betriebs der UB.

### 5.1.3 Vorgehensziele (wie soll im Projekt vorgegangen werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	ZE
VI1	Das Produkt- und Dienstleistungsangebot der neuen UB sind breit diskutiert, festgelegt und bei den Stakeholdern abgestützt.	Protokolle Sitzungen Arbeitsgruppen, Workshops, StA	E
VI2	Die Bibliotheksmitarbeitenden gestalten die Produkt- und Dienstleistungspalette der UB mit.	Protokolle Arbeitsgruppen und Workshops	E
VI3	Die Nutzenden werden in die Erarbeitung der Bedarfs- und Medienkonzepte und des Produkt- und Dienstleistungsangebotes aktiv einbezogen.	Standardisierte/institutionalisierte Rückmeldungen Nutzende aus dem entsprechenden Prozess	E
VI4	Das Projekt kommuniziert aktiv und sorgt für Transparenz zu aktuellen Projekthalten und Verfahren.	Standardisierte/institutionalisierte Rückmeldungen Nutzende aus dem entsprechenden Prozess	E

## 6 Projekterfahrungen

### 6.1 Zusammenarbeit ZB

Die von Beginn des Projekts weg angestrebte Zusammenarbeit zwischen UB und ZB ist im Verlauf des Projekts deutlich intensiver geworden als ursprünglich geplant. Damit wurde und wird es möglich, die Angebote von UB und ZB als Gesamtangebot zugunsten von Forschung, Lehre und Studium der UZH zu verstehen und weiterzuentwickeln. Die Zusammenarbeit hat die Komplexität des Projekts erhöht. Zu den entsprechenden Herausforderungen gehörte die Überwindung der technischen und kulturellen Kommunikationsschranken. Die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und die Überwindung dieser Schranken gehört auch in Projektphase II zu den zentralen Herausforderungen.

### 6.2 Projektrisiken

Im Rahmen des Projektauftrags wurden die fünf Projektrisiken identifiziert. Sie sind zusammen mit einer kurzen Bewertung aus heutiger Sicht in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt:

Nr	Risiko	Bewertung
1	Verlust von Schlüsselpersonen;	Im Verlauf des Projekts haben die Leiterin der HBZ-Naturwissenschaften sowie die stellvertretende Abteilungsleiterin einer anderen Abteilung die HBZ verlassen. Wie weit dies auf die geplante Neuorganisation zurückzuführen ist, lässt sich nicht abschliessend klären.

2	Mangelnde Akzeptanz der neuen UB bei den Forschenden oder bei den Studierenden;	<p>Im Verlauf des Vorprojekts wurde die Idee der UB seitens verschiedener ExponentInnen der Forschenden und der Studierenden stark und teilweise auch öffentlichkeitswirksam kritisiert.</p> <p>Bei den Forschenden hat der wiederholt kommunizierte Grundsatz der UB, wonach die Bedürfnisse der Nutzenden im Vordergrund stehen, und der aktive Einbezug von Fakultätsvertretungen im Steuerungsausschuss die Skepsis der Forschenden wohl etwas reduzieren können. Wie gross die Akzeptanz der neuen UB bei den Forschenden tatsächlich ist, werden die kommenden Monate zeigen. Entscheidend dafür ist die sachgerechte und effiziente Erfüllung der Bedürfnisse der Forschenden trotz knapper finanzieller Mittel.</p> <p>Die Kritik der Studierenden ist im Verlauf des Projekts einem hohen Engagement von Vertretungen VSUZH in verschiedenen Projektgremien gewichen. Gleichzeitig ist es aber nicht gelungen, eine grössere Zahl von Studierenden für das Projekt zu interessieren.</p>
3	Abzug von Ressourcen aus den bestehenden Bibliotheken und damit Schmälerung der Ressourcenbasis der UB	<p>Den Fakultäts- und Institutsbibliotheken standen 2019 total CHF 10.82 Mio. zur Verfügung. An die UB übertragen wurden CHF 9.96 Mio. oder rund 92%. Gründe für diese Differenz waren u.a.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Personalausgaben in den Bibliotheken wurden aufgrund übergeordneter Sparmassnahmen und aufgrund von Rotationsgewinnen zwischen 2019 und 2021 reduziert.</li> <li>• Von den Instituten zentral finanzierte Tutoratstellen, die im Bibliotheksbetrieb eingesetzt wurden, wurden nur teilweise übertragen.</li> <li>• Die Erwerbungs Ausgaben wurden aufgrund von Sparmassnahmen und von Anpassungen der Erwerbungspolitik reduziert.</li> <li>• Die Erträge sind aufgrund der neuen Gebührenordnung SLSP gesunken.</li> </ul> <p>Die Finanzierungslücke konnte teilweise durch zusätzlich gesprochene Mittel der UL sowie durch eine Defizitgarantie der UL ausgeglichen werden.</p>
4	Verzögerungen im Projektablauf;	<p>Ein wesentlicher Teil der Arbeitspakete konnte termingerecht abgeschlossen werden; die meisten Verzögerungen konnten innerhalb des Projekts aufgeholt werden.</p> <p>Einzig im Arbeitspaket «Inbetriebnahme» bestehen substantielle Pendenzen, die erst nach dem Start der UB abgeschlossen werden können.</p>
5	Zielkonflikt zwischen Kostenoptimierung und bibliothekarischer Weiterentwicklung.	<p>Der Zielkonflikt hat sich im Verlauf des Projekts aufgrund der generell knappen Mittel verschärft; die regelmässige Thematisierung des Zielkonflikts im Steuerungsausschuss und in der Universitätsleitung hat dazu beigetragen, dass jeweils gangbare Wege gefunden werden konnten. Das Monitoring der</p>

		Kostenentwicklung mittels Kennzahlen und die Erhebung der Zufriedenheit der Nutzenden mit dem bibliothekarischen Angebot sind Bestandteil von Projektphase II.
--	--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### 6.3 Erkenntnisse für Phase II sowie für weitere Grossprojekte UZH

- Der Steuerungsausschuss mit Vertretungen aller Fakultäten, zentraler Einheiten, aller Stände sowie des Hochschulamts und der ZB ist mit 19 Mitgliedern grundsätzlich etwas gross. Es hat sich aber gezeigt, dass die Vorteile der breiten Abstützung die organisatorischen Nachteile überwiegen. Entsprechend wird der Steuerungsausschuss für Projektphase II beibehalten.
- Die angestrebte enge Verflechtung von UB und ZB bewirkt, dass Anpassungen in der ZB jeweils Auswirkungen auf die UB haben und umgekehrt. Entsprechend muss das Bewusstsein für die Zusammenarbeit nicht nur auf der Führungsebene, sondern in der gesamten Organisation gestärkt werden. Eine effiziente Kommunikation und das Vorhandensein der erforderlichen Tools ist Voraussetzung dafür.
- Die breite Kommunikation und der aktive Einbezug in verschiedenen Formaten (Arbeitsgruppen, Einbezugworkshops, Q&A-Sessions) haben insbesondere bei den Mitarbeitenden zu einem besseren Verständnis von Entscheidungen auch bei «emotionalen» Themen geführt. Es hat sich aber gezeigt, dass mit diesen Formaten die Nutzenden weniger gut erreicht werden konnten. Gelungen ist der Einbezug der Nutzenden dort, wo diese gezielt angefragt wurden (Interviews zum Bedarfs- und Medienkonzept) und wo bestehende Gremien für Inputs genutzt werden konnten. Dies muss in Phase II verstärkt erfolgen.
- Die schrittweise Konkretisierung der Planung der UB und der laufende Zuwachs von Know-how im Projekt haben dazu geführt, dass verschiedentlich verabschiedete Dokumente oder getroffene Entscheide überprüft und angepasst werden mussten. Eine entsprechende Projektkultur ist Voraussetzung für den Projekterfolg.
- Transparenz bzgl. der Unterlagen: Es hat sich bewährt, kritische Unterlagen früh im Prozess zur Verfügung zu stellen. Damit konnte verhindert werden, dass der Eindruck eines «Geheimprojekts» entsteht.
- Wenn für die Zielerreichung Beiträge von UZH-Abteilungen (IT, HR, DIB, FI etc.) gefordert sind, muss das entsprechende Commitment früh im Prozess eingeholt werden. Es hilft, wenn zusätzliche Ressourcen projektseitig zur Verfügung gestellt werden können.
- Ein präziser Projektauftrag und eine klare Planung unterstützen die Projektführung und -steuerung. Gleichzeitig muss eine Flexibilität für Anpassungen im Sinne der übergeordneten Ziele bestehen.