



**Universität
Zürich^{UZH}**

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

Projektauftrag

Projekt Aufbau Universitätsbibliothek Zürich Phase II

**Verabschiedet durch die Universitätsleitung am 19. Oktober 2021 und
durch den Universitätsrat am 8. November 2021**



**Universität
Zürich** ^{UZH}

Impressum

Universität Zürich

Prorektorat Professuren und wissenschaftliche Information

Aufbau Universitätsbibliothek Zürich

VerfasserInnen: ...

bibliothek.der.zukunft@facultyaffairs.uzh.ch / www.uzh.ch/bibliothek

Inhaltsverzeichnis

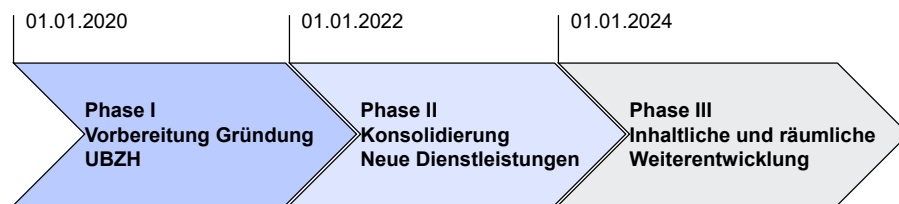
1 Management Summary	5
2 Ausgangslage	7
2.1 Hintergrund	7
2.2 AUB Projektphase I	7
2.3 Räumliche Entwicklung der UZH	9
3 Ziele	10
3.1 Ziele Gesamtprojekt	10
3.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)	10
3.1.2 Leistungsziele (mit welchen Leistungen kann die gewünschte Wirkung erreicht werden?)	11
3.1.3 Vorgehensziele (wie soll im Projekt vorgegangen werden?)	11
3.2 Ziele Projektphase I	12
3.3 Ziele Projektphase II	12
4 Projektplanung und Teilprojekte	13
4.1 Übersicht	13
4.2 Phase II	13
4.3 Vorbereitung Phase III	18
5 Mittelbedarf	19
5.1 Kosten Phase I: Vorbereitung Gründung UB	19
5.2 Projektkosten Phase II: Konsolidierung und neue Dienstleistungen	19
5.3 Kostenschätzung Phase III: Inhaltliche und räumliche Weiterentwicklung	21
6 Projektrisiken	22
7 Projektorganisation	23
8 Kommunikation	26
8.1 Grundsätze	26
8.2 Kanäle	26
8.3 Kommunikationsplanung	26
9 Anhang	27
9.1 Ziele und Zielerreichung Projektphase I	27
9.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)	27
9.1.2 Leistungsziele (mit welchen Leistungen kann die gewünschte Wirkung erreicht werden?)	27

9.1.3 Vorgehensziele (wie soll im Projekt vorgegangen werden?)	29
9.2 Abkürzungsverzeichnis	29

1 Management Summary

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

Das Gesamtprojekt AUB wird gemäss der nachfolgenden Grafik in drei Phasen gegliedert. Phase II dient der Konsolidierung und dem Aufbau neuer Dienstleistungen, Phase III der inhaltlichen und räumlichen Weiterentwicklung. Phase III wird mit der Eröffnung des FORUMs UZH abgeschlossen.

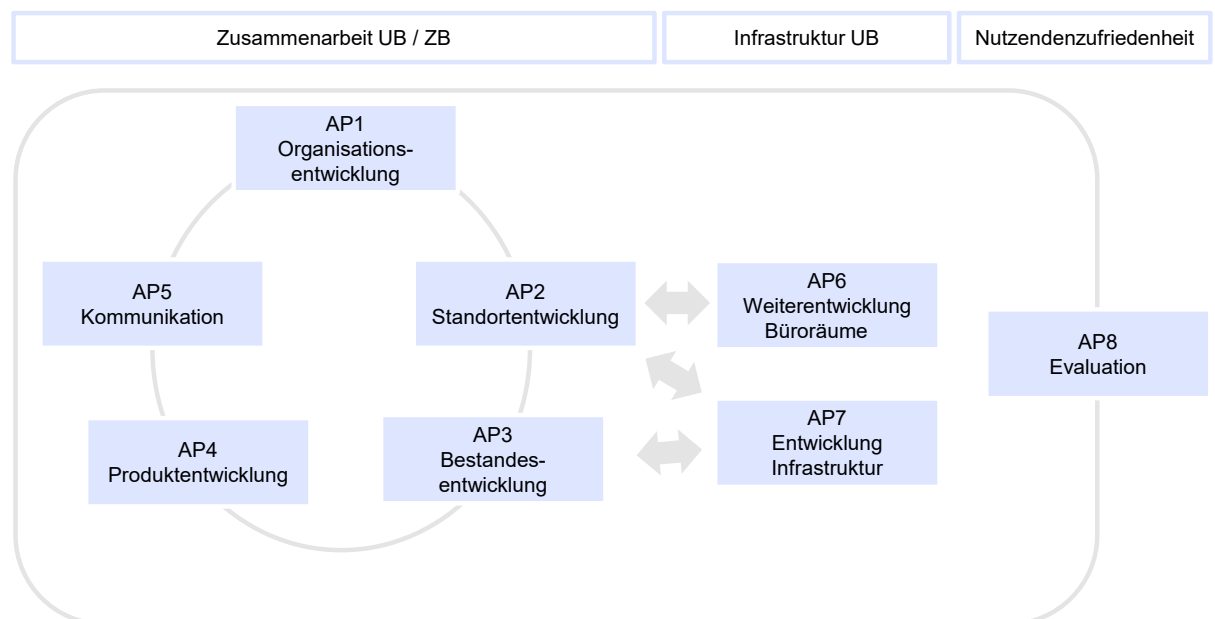


Der vorliegende Projektauftrag hält in Kap. 2 die Ausgangslage fest, spezifiziert in Kap. 3 die Projektziele und stellt in Kap. 4 die Projektplanung mit den verschiedenen Arbeitspaketen dar. Anschliessend werden die Kosten (Kap. 5) und die Risiken (Kap. 6) ausgewiesen sowie die Projektorganisation dargestellt (Kap. 7).

In Projektphase II werden diejenigen Aktivitäten gebündelt, die über die kurzfristige interne Konsolidierung und Optimierung hinausgehen; diese werden im Rahmen des regulären Betriebs der Universitätsbibliothek Zürich (UB) und der Zentralbibliothek Zürich (ZB) umgesetzt.

Im Projekt geht es konkret um die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen UB und ZB (Arbeitspakete 1 bis 5), um die Entwicklung der Infrastruktur der UB (Arbeitspakete 6 und 7) und um die Erfassung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden im Rahmen der Evaluation (AP8).

Die nachfolgende Grafik enthält einen Überblick über die vorgesehenen Arbeitspakete:



Die detaillierte Beschreibung der Arbeitspakete findet sich Kap. 4.2.

Die totalen Kosten für Phase II belaufen sich auf rund CHF 1.5 Mio. (im Vergleich zu CHF 1.9 Mio. für Phase I). Die eigentlichen Kosten für die Projektführung belaufen sich auf CHF 0.63 Mio., dies entspricht etwas mehr als 40% der Gesamtkosten. Rund 60% der Gesamtkosten sind für die Weiterentwicklung der Bibliotheken aufzuwenden.

Die nachfolgende Tabelle stellt den Mittelbedarf der Phase II im Überblick dar, aufgeteilt auf die beiden Projektjahre.

Werte in Fr.	2022	2023	Total Phase II
I. PROJEKTFÜHRUNG			
1. Externe Unterstützung	217'000	174'000	391'000
2. Personalaufwand	120'000	120'000	240'000
TOTAL PROJEKTFÜHRUNG	337'000	294'000	631'000
II. ENTWICKLUNG BIBLIOTHEKEN	450'000	450'000	900'000
GRAND TOTAL	787'000	744'000	1'531'000

Den Kosten von rund CHF 1.5 Mio. steht ein hoher Nutzen gegenüber:

Mit dem Start der UB kann neu eine übergeordnete und zwischen UB und ZB koordinierte strategische Führung der bibliothekarischen Angebote der UZH etabliert werden. Damit kann gewährleistet werden, dass die UZH in Bibliotheksfragen gegen aussen mit einer Stimme auftritt. Die bibliothekarische Weiterentwicklung von UB und ZB kann gesamtheitlich gesteuert und das Bibliothekswesen der UZH stärker auf bestehende und neue Aufgaben im Bereich Digitalisierung und Veränderungen des Publikationsmarkts ausgerichtet werden. Mit Projektphase II wird die Verankerung und Weiterentwicklung der bereits erarbeiteten und der neuen Konzepte im bibliothekarischen Alltag von UB und ZB sichergestellt.

2 Ausgangslage

2.1 Hintergrund

Mit Beschluss vom 4. Juli 2017 sprach sich die Universitätsleitung für die Einrichtung einer Universitätsbibliothek aus und genehmigte den Projektantrag «UZH Bibliothek der Zukunft (Vorprojekt)»¹. Basis für diesen Entscheid war die Einschätzung, wonach das über Jahrzehnte gewachsene damalige Bibliothekssystem der UZH mit seinen dezentralen Führungsstrukturen, heterogenen Angeboten und einem substanziellen Finanzbedarf den erwarteten künftigen Herausforderungen nur teilweise gewachsen sein dürfte. Genannt werden beispielsweise Forschungsdaten, Langzeitarchivierung, Linked Open Data, die konkurrierenden Suchmöglichkeiten (v.a. durch Google) sowie die neuen Aufgaben und Rollen von Bibliothekarinnen und Bibliothekaren.

Mit Beschluss vom 21. Mai 2019² hat die Universitätsleitung entschieden, das Vorprojekt «UZH Bibliothek der Zukunft» abzuschliessen und in ein Hauptprojekt unter dem Titel «Aufbau Universitätsbibliothek Zürich» (AUB) zu überführen. Sie hat das übergeordnete Projektziel formuliert, die Rahmenbedingungen definiert und den Auftrag zur Erarbeitung eines Projektauftrags erteilt.

Das übergeordnete Projektziel lautet wie folgt:

«Ziel des Hauptprojekts «Aufbau Universitätsbibliothek Zürich» ist, die Voraussetzungen für die Einrichtung einer Universitätsbibliothek Zürich (UBZH³) zu schaffen. Die UBZH vereint die künftigen Bereichsbibliotheken unter einem gemeinsamen strategischen und organisatorischen Dach und kommt gleichzeitig den Bedürfnissen der Disziplinen bzw. Fächer entgegen. Damit wird sichergestellt, dass die Unterschiede der Forschungskulturen, die heterogenen Anforderungen an Bibliotheken und die unterschiedliche Bedeutung von gedruckten und digitalen Medien in den Bereichsbibliotheken angemessen berücksichtigt werden.»

Mit Beschluss 2019-446 hat die UL den Projektauftrag erteilt und die erforderlichen finanziellen Mittel bewilligt.

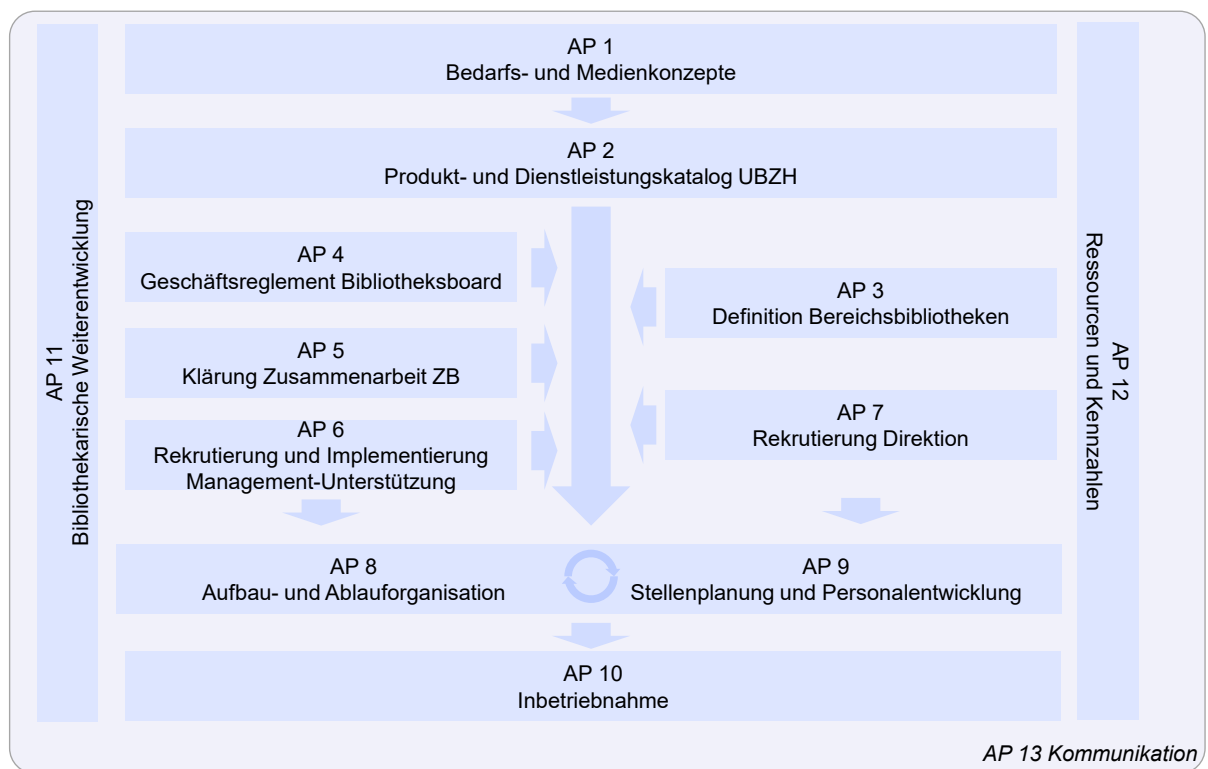
2.2 AUB Projektphase I

Im Rahmen der Projektphase I wurden total 13 Arbeitspakete bearbeitet.

¹ ULB 2017-308: UZH Bibliothek der Zukunft: Projektauftrag für das Vorprojekt

² ULB 2019-236: Richtungsentscheid der Universitätsleitung vom 21. Mai 2019 für das Hauptprojekt

³ Die Abkürzung wurde im Laufe des Projekts auf UB Zürich geändert.



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**⁴ (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 Einbezugsworkshops 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 sollen im Dreieck zwischen UB, ZB und Fakultäten abgeschlossen werden. Damit wird deutlich, dass UB und ZB ein gemeinsames Angebot zugunsten der Angehörigen der UZH bereitstellen.

Die in AP6 in einem formellen Verfahren rekrutierte **Management-Unterstützung** (Res Publica Consulting) hat insbesondere das AP8 geprägt sowie das AP9 unterstützt und leistet einen wesentlichen Beitrag bei der Vorbereitung der Inbetriebnahme. 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.

⁴ Der Begriff "Bereichsbibliothek" wurde im Juni 2021 durch "Bereich" abgelöst.

Im letzten Halbjahr der Projektphase I liegt der Fokus des Projekts auf der **Inbetriebnahme der UB** (AP10). Hier geht 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 AP 12. 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.

2.3 Räumliche Entwicklung der UZH

Die langfristige Strategie der UZH für ihre bauliche Entwicklung sieht eine teilweise Integration der nach Oerlikon und Schlieren ausgelagerten Institute in die Standorte Zentrum und Irchel sowie eine quartierverträgliche Erneuerung der Infrastruktur vor⁵. Im Rahmen der Umsetzung dieser Strategie sind in den nächsten Jahrzehnten drei für die Entwicklung der Bibliotheken relevante grosse Bauprojekte geplant:

- FORUM UZH auf dem Areal Wässerwies im Zentrum (geplant 2029)
- Neubau Schanzenberg im Zentrum
- Erneuerung und Ausbau Campus Irchel

Die geplante bauliche Entwicklung gilt als Rahmenbedingung für die im Projekt AUB vorgesehene organisatorische Weiterentwicklung der universitären Bibliotheken. Sie hat jedoch einen deutlich längeren Zeithorizont.

Die Planungen für das FORUM UZH sind bereits im Gange. Es ist sicherzustellen, dass dieser neue Bibliotheksstandort so entwickelt wird, dass er den Anforderungen und Bedürfnissen der UB Zürich vollumfänglich entspricht. Dies erfordert eine enge Abstimmung der beiden Projekte.

⁵ Siehe <https://www.stadtuniversitaet.uzh.ch/de.html>

3 Ziele

Mit dem Projektauftrag wurden konkrete Ziele für das Gesamtprojekt sowie für die Projektphase I festgelegt. Dabei wurden Wirkungsziele, Leistungsziele und Vorgehensziele unterschieden. Nachfolgend werden vorerst die Ziele für das Gesamtprojekt (Phase I bis Phase III; Kap. 3.1) zusammengestellt. Sie gelten grundsätzlich weiterhin. In Projektphase I hat die Zusammenarbeit zwischen UB und ZB eine grössere Bedeutung erlangt als ursprünglich angenommen. Dies führt teilweise zu Anpassungen in den Zielformulierungen. Diese sind in den nachfolgenden Tabellen kursiv gesetzt. Generell sollen die Wirkungs-, Leistungs- und Vorgehensziele im engen Verbund mit der ZB erreicht werden. Die Ziele für Phase II sind in Kap. 3.3 bzw. in Kapitel 4.2 festgehalten.

3.1 Ziele Gesamtprojekt

3.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	Termin
W1 ⁶	Die Universitätsbibliothek Zürich erfüllt <i>gemeinsam mit der ZB</i> die bibliothekarischen Bedürfnisse der Studierenden, der Forschenden und der Lehrenden.	Befragung im Rahmen Evaluation / Nutzendenbefragung 2023 und 2027 (E2023 / E2027) ⁷ : Erfüllungsgrad von Wünschen der Nutzenden	2023 2027
W2	Die Organisationsform der UB ermöglicht (<i>auch durch die enge Abstimmung mit der ZB</i>) effiziente Entscheidungswege und Arbeitsprozesse und macht durch Synergieeffekte zusätzliche Mittel für Innovationen verfügbar.	Entwicklung Kostenkennzahlen Art und Anzahl der Entwicklung innovativer Dienstleistungen	2027
W3	Die Organisationsform der UB ermöglicht und fördert Innovation.	Art und Anzahl der Entwicklung innovativer Dienstleistungen	2027
W4	Langfristig, d.h. ca. in Jahr 2027, sollen die teuerungsbereinigten Kosten des gesamten Bibliothekswesens der UZH trotz Innovation und Professionalisierung die aktuellen Kosten nicht übersteigen. Ausgenommen sind Kostenänderungen, die bei der Etablierung von neuen bibliothekarischen Angeboten entstehen können sowie Kostenänderungen aufgrund von nicht beeinflussbaren externen Faktoren (z.B. Preissteigerungen im Lizenzbereich <i>oder Währungsschwankungen</i>).	Entwicklung Gesamtkosten gemäss Report Kennzahlen	2027

Eine umfassende Beurteilung der Wirkungsziele ist erst nach Projektabschluss, d.h. voraussichtlich im Jahr 2027 möglich.

⁶ Nummerierung der Ziele für das Gesamtprojekt: Wx: Wirkungsziel, Lx: Leistungsziel, Vx: Vorgehensziel

⁷ In Übereinstimmung mit der UZH-internen Evaluationsplanung wird die zweite Evaluation voraussichtlich bereits 2026 stattfinden.

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

Nr.	Ziel	Messgrösse	Termin
L1	Die Universitätsbibliothek Zürich verfügt <i>gemeinsam mit der ZB</i> über ein auf die spezifischen Kundensegmente zugeschnittenes Angebot.	Befragung im Rahmen E2023 und E2027	2023 2027
L2	Die Zusammenarbeit mit der ZB ist mittels einer klaren und verbindlichen Vereinbarung geregelt. <i>Ein gemeinsames Angebotsportfolio ist definiert.</i>	Vereinbarung; Befragung im Rahmen E2023 und E2027	2021
L3	Die UB ist ein attraktiver Arbeitsort für die Mitarbeitenden.	Befragung im Rahmen E2023 und E2027 / Abgänge durch Kündigungen seitens der Mitarbeitenden	2023 2027
L4	Die Mitarbeitenden der Bibliotheken sind ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt.	Befragung von Mitarbeitenden und Führungskräften im Rahmen E2023 und E2027	2023 2027
L5	Die Zusammenarbeit der UB mit den Abteilungen der zentralen Dienste der UZH funktioniert	Befragung im Rahmen E2023 und E2027	2023 2027
L6	Ein funktionierender Kurierdienst zwischen den verschiedenen Standorten innerhalb Zürichs und zur Speicherbibliothek ist eingerichtet.	Wartezeiten auf externe Medienbestellungen, Fehlerquoten bei Lieferungen	2022
L7	Die Bestände der UB sind vollständig im Bibliothekssystem Alma katalogisiert.	Katalog im Vergleich zum Bestand	2027
L8	Den Studierenden stehen 2027 deutlich mehr attraktive Lern-Arbeitsplätze zur Verfügung als 2018.	Auswertung Bibliotheksstatistik (Anzahl und Öffnungszeiten)	2023 2027

Ein wesentlicher Teil der Leistungsziele ist erst nach Projektende abschliessend beurteilbar. Einzig die beiden folgenden Ziele sind mit dem Abschluss der Projektphase I bereits weitgehend umgesetzt:

- Ziel L2 (Die Zusammenarbeit mit der ZB ist mittels einer klaren und verbindlichen Vereinbarung geregelt): Die Zusammenarbeitsvereinbarung zwischen UB und ZB ist in Erarbeitung und wird bis Ende Oktober 2021 vorliegen.
- Ziel L6 (Ein funktionierender Kurierdienst zwischen den verschiedenen Standorten innerhalb Zürichs und zur Speicherbibliothek ist eingerichtet.): Der Kurierdienst ist (weitgehend unabhängig vom Projekt AUB) eingerichtet.

3.1.3 Vorgehensziele (wie soll im Projekt vorgegangen werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	Termin
V1	Die Bibliotheksmitarbeitenden und die Nutzenden gestalten Aufbau und Inhalt der UB mit.	Protokolle und Ergebnisberichte Sitzungen und Workshops	Laufend
V2	Ein klar strukturierter Projektablauf gibt den Zeitrahmen zur Erreichung der Projektziele vor. Dabei ist jederzeit klar, welche Projektergebnisse durch welches Gremium zu verabschieden sind.	Projektauftrag Einschätzungen StA Einschätzungen weitere Projektbeteiligte	Laufend
V3	Es erfolgt ein regelmässiges Reporting in UL und StA über den Projektfortschritt und den Stand der Zielerreichung.	Dokumente zuhanden UL und StA	Laufend
V4	<i>Die operativen Leitungen von UB und ZB werden regelmässig in die Projektführung einbezogen.</i>	<i>Protokolle, Einbezug in Sitzungen, Diskussion/Information an GL-Sitzungen</i>	<i>Laufend</i>

Aus Sicht Projektleitung und Kernteam konnten die Vorgehensziele in Projektphase I insgesamt erreicht werden. Sie sind auch für die kommenden Projektphasen wichtig.

3.2 Ziele Projektphase I

Im Zentrum von Projektphase I stand die Vorbereitung der Inbetriebnahme der UB Zürich. Die konkreten Ziele und die kurze Beurteilung der Zielerreichung sind im Anhang (Kapitel 9.1) aufgeführt. Die nicht erreichten Ziele von Projektphase I werden teilweise in Projektphase II übernommen.

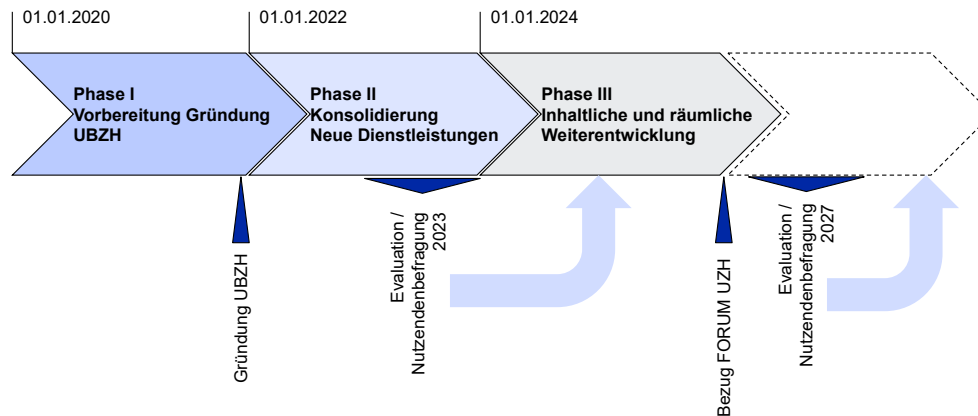
3.3 Ziele Projektphase II

Die Ziele der Projektphase II sind in den Beschreibungen der Arbeitspakete in Kapitel 4.2 enthalten.

4 Projektplanung und Teilprojekte

4.1 Übersicht

Das Hauptprojekt AUB wird in drei Phasen gegliedert:



Projektphase I dient der Vorbereitung der UB. Sie wird mit der Gründung der UB per 1. Januar 2022 abgeschlossen. Phase II dient der Konsolidierung und Weiterentwicklung. In dieser Phase werden der Betrieb der UB konsolidiert und in Abstimmung mit der ZB weiterentwickelt sowie neue Dienstleistungen aufgebaut. In der zweiten Hälfte von Phase II ist eine Evaluation mit Nutzendenbefragung vorgesehen (E2023). Diese soll den Grad der Zufriedenheit der Nutzenden mit der UB erheben und wird Hinweise liefern für notwendige Weiterentwicklungsschritte in Phase III (ab 2024). In Phase II sind zudem allfällige bauliche Massnahmen vorzubereiten, welche in Phase III umzusetzen sind.

Die ursprüngliche Planung sah vor, Phase III mit dem Bezug des FORUMs UZH abzuschliessen und eine zweite Evaluation nach Projektabschluss im Jahr 2027 (E2027) vorzusehen. In Übereinstimmung mit der UZH-internen Evaluationsplanung wird die Evaluation voraussichtlich bereits 2026 stattfinden. Die Auswirkungen der Verzögerungen beim FORUM UZH (Inbetriebnahme voraussichtlich 2029) auf die Projekt- und die Evaluationsplanung sind im weiteren Verlauf des Projekts zu klären.

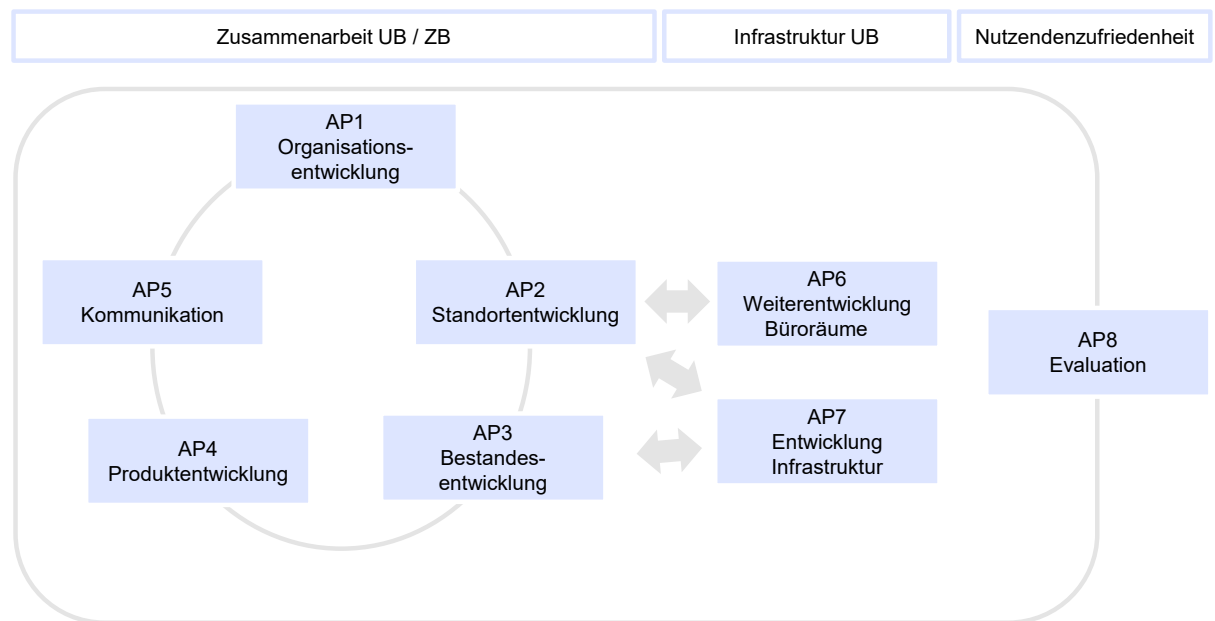
Im vorliegenden Projektauftrag sind die Ziele des Gesamtprojekts ausgewiesen. Zudem sind Ziele, Kosten, Vorgehen und Projektorganisation für die Phase II ausgewiesen. Die weiteren baulichen und betrieblichen Entwicklungen ab 2030 (Abschluss Neubau Schanzenberg und Ausbau Standort Irchel) sind nicht Gegenstand des vorliegenden Projektauftrags.

4.2 Phase II

In den Jahren 2022 und 2023 soll die UB konsolidiert, optimiert und das Produktangebot weiterentwickelt werden. Insbesondere soll die Zusammenarbeit mit der ZB weiterentwickelt und ausgedehnt werden. Zu beachten ist, dass die interne Konsolidierung und Optimierung der UB primär im Rahmen des regulären Betriebs, innerhalb der bestehenden Gremien der UB und mit den verfügbaren Ressourcen der UB erfolgt.

In Projektphase II AUB sollen diejenigen Aktivitäten gebündelt werden, die über die kurzfristige UB-interne Konsolidierung und Optimierung hinausgehen und für die zusätzliche Ressourcen oder zusätzliches Know-how erforderlich sind. Konkret geht es um die Weiterentwicklung der Zusammenarbeit zwischen UB und ZB (Arbeitspakete 1 bis 5), um die Entwicklung der Infrastruktur der UB (Arbeitspakete 6 und 7) und um die Erfassung der Zufriedenheit der Kundinnen und Kunden im Rahmen

der Evaluation (AP8; siehe auch nachfolgende Grafik). In Projektphase II (konkret im AP4, Produktentwicklung) wird zudem der Aufbau eines von UB und ZB getragenen Kompetenzzentrums zur Vernetzung der Anbieter digitaler Services vorangetrieben.



Die geplanten Inhalte der einzelnen Arbeitspakete sind nachfolgend zusammengefasst.

AP1: Organisationsentwicklung:

Die Organisation der UB wurde im Rahmen von Projekt AUB Phase I festgelegt. Sie wird im Betrieb laufend überprüft und wo nötig angepasst. In AUB Phase II steht die Zusammenarbeit zwischen UB und ZB im Fokus. Dabei geht es um die Erarbeitung einer gemeinsamen UB-ZB-Strategie; zudem soll in AP1 die Zusammenarbeit in den bereits festgelegten Zusammenarbeitsfeldern weiterentwickelt und auf weitere Themen ausgedehnt werden. Stichworte sind hier die E-Sciences und die Innovation mit dem Digital Library Space und dem ZB-Lab. Zur Organisationsentwicklung gehört auch die Entwicklung adäquater Steuerungsinstrumente. Zu diesem Zweck wird für die UB und für die ZB ein Set von Steuerungskennzahlen entwickelt.

Die institutsübergreifende Zusammenarbeit zwischen UB und ZB führt zu einem zusätzlichen Bedarf an Teambildungs- und Coaching-Massnahmen, die im Rahmen von Projektphase II organisiert und finanziert werden sollen.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Eine gemeinsame Strategie UB/ZB 2024 ist erarbeitet. • Die organisatorische Weiterentwicklung der Abteilung E-Science (DSOA) ist abgeschlossen, die inhaltliche Entwicklungsrichtung ist definiert. • Ausrichtung und Zusammenarbeit des Digital Library Space (UB) und des ZB-Labs sind geklärt. • Die Zusammenarbeit zwischen UB und ZB in den Themenbereichen Liaison Services, interne Weiterbildung, Kommunikation, Benutzungsstandards und -services sowie Digitalisierung ist gefestigt. Weitere Zusammenarbeitsfelder sind identifiziert. • Die übergeordnete Weiterbildungsplanung ist erarbeitet. Teamentwicklungsmaßnahmen mit strategischer Bedeutung sind zwischen UB und ZB abgestimmt und gemeinsam definiert. • Es besteht ein zwischen UB und ZB abgestimmtes Set von Kennzahlen, welches die Steuerung des von UB und ZB durch die Direktionen, Geschäftsleitungen und durch das Bibliotheksboard unterstützt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategiepapier (Steuerungsausschuss [StA]: Verabschiedung zuhanden Bibliotheksboard) • Information von UB und ZB an den StA zur Zusammenarbeit E-Science (DSOA), Digital Library Space / ZB-Lab und zu den weiteren Zusammenarbeitsbereichen. • Gemeinsame Planung von Weiterbildungs- und Teamentwicklungsmaßnahmen (StA: Kenntnisnahme). • Dokumentiertes Kennzahlen-Set (StA: Verabschiedung).

AP2: Standortentwicklung

In diesem Arbeitspaket stehen die standortspezifischen Angebote von UB und ZB im Fokus. Ziel ist die Umsetzung der Standortentwicklungen am Campus Oerlikon. Es wird angestrebt, die bestehenden Bibliotheken auf wenige Standorte zu konzentrieren (aktuell in Prüfung seitens Direktion Immobilien und Betrieb). Darüber hinaus geht es um die generelle Weiterentwicklung des Lernraumangebotes und um konzeptionelle Fragen zu Schliesssystem und Zugänglichkeit (inkl. Auslastungs- und Buchungssystem). Eng verknüpft mit der Frage der Zugänglichkeit ist diejenige nach der Ausleihbarkeit der Bestände. Die dafür erforderlichen betrieblichen Anpassungen sind sorgfältig vorzubereiten. Auch die Überprüfung und allenfalls Aufgabe von heute genutzten, aber ungeeigneten Magazinräumlichkeiten (Tiefgaragen, Keller, etc.) und die Suche nach adäquatem Ersatz erfolgt im Rahmen von AP2.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Die initiierten Standortentwicklungen am Standort Oerlikon werden umgesetzt. • Eine gemeinsame, nach Standorten differenzierte Planung von UB und ZB zur Lernraumentwicklung liegt vor. • Ungeeignete Magazinräumlichkeiten (Tiefgaragen, Keller, etc.) sind überprüft, allenfalls aufgegeben und bei Bedarf ersetzt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Im Konsens mit den beteiligten Instituten umgesetzte Standortentwicklungen am Campus Oerlikon (StA: Kenntnisnahme). • Konzept zur Lernraumentwicklung (StA: Verabschiedung). • Bereinigte Magazinräumlichkeiten (StA: Kenntnisnahme).

AP3: Bestandesentwicklung

Schwerpunkt des Arbeitspaketes ist es, die Bestände von UB und ZB in Übereinstimmung mit den zu erarbeitenden Erwerbungsprofilen (wo erforderlich) zu konsolidieren und für die UZH-Angehörigen verfügbar zu machen. Abstimmungsbedarf besteht hier prioritär im Bereich der Printzeitschriften. Im Rahmen der Erarbeitung eines Archivierungskonzeptes von UB und ZB muss zudem der konkrete

Archivierungsauftrag von UB und ZB geklärt werden. In verschiedenen Bereichen der UB sind weiter (beispielsweise im Hinblick auf den Bezug FORUM UZH) Einlagerungen in die Speicherbibliothek erforderlich, welche sorgfältig zu planen und umzusetzen sind. Voraussetzung dafür ist die Optimierung der bibliothekarischen Aufnahmen. Generell ist zu klären, welche Kapazität der Speicherbibliothek kurz- und mittelfristig beansprucht werden; bei Bedarf sollen die entsprechenden Ausbauplanungen der Speicherbibliothek unterstützt werden.

In der Projektphase I wurde zudem der Bedarf nach RFID-Ausrüstungen erhoben – im Rahmen von AP3 erfolgt eine Priorisierung und Umsetzung.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Das Angebot an Printzeitschriftenbestände von UB und ZB ist abgestimmt. Ein Konzept für die Weiterführung im Betrieb liegt vor. In Abstimmung mit den Erwerbungsprofilen ist geklärt, in welchen Fachgebieten zusätzlicher Konsolidierungsbedarf bei Printmedien besteht. • Der Archivierungsauftrag von UB und ZB ist geklärt und in einem Archivierungs- und Magazinierungskonzept festgehalten. • Der Bedarf nach Einlagerungen in die Speicherbibliothek ist für die sechs Bereiche der UB geklärt, die dafür erforderlichen bibliothekarischen Titelaufnahmen sind erfolgt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konzept Zeitschriftenbestände UB/ZB (StA: Verabschiedung) • Archivierungskonzept (StA: Verabschiedung) • Information über geplante Einlagerungen und erfolgte bibliothekarische Titelaufnahmen an den StA

AP4: Produktentwicklung:

Die Umsetzung und Anpassung des bestehenden Produktkatalogs ist Aufgabe des laufenden Betriebs von UB und ZB. Im Arbeitspaket 4 wird der Produktkatalog erweitert. Die Weiterentwicklung wird bibliotheksintern durch den Digital Library Space und das ZB-Lab unterstützt. Mit Forschenden, die sich mit bibliotheksrelevanten Fragestellungen (z.B. in den Gebieten Information Science oder Digital Libraries) auseinandersetzen, wird eine enge Zusammenarbeit angestrebt. Zudem soll die Entwicklung eines Kompetenzzentrums zur Vernetzung der Anbieter digitaler Services der UZH vorangetrieben werden.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none"> • Es liegt eine konkrete Planung für die Schaffung eines Kompetenzzentrums zur Vernetzung von UZH-Anbietern digitaler Services und Know Hows vor. Voraussetzung dafür ist eine Professur, an die das Kompetenzzentrum angegliedert werden kann. • Der Bedarf nach ergänzenden Produkten ist systematisch geklärt, diese sind priorisiert. • UB und ZB initiieren gemeinsam Citizens Science-Projekte mit dem Ziel, die bestehenden Bestände zusätzlich zu nutzen und zudem Interessen der Öffentlichkeit nachzukommen. Die UB und ZB erweitern ihr digitales Angebot sowohl hinsichtlich Content als auch hinsichtlich Endnutzerdiensten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkrete Planung zur Schaffung eines Kompetenzzentrums (StA: Verabschiedung). • Konzeptpapier zur Produktentwicklung (StA: Verabschiedung) • Neue Citizens Science Projekte und zusätzliche digitale Angebote (StA: Kenntnisnahme).

AP5: Kommunikation

Im Rahmen von Phase I AUB wurde festgelegt, dass ein gemeinsamer Webauftritt von UB und ZB anzustreben ist. In Phase II ist ein entsprechendes Vorprojekt durchzuführen, welches die Vor- und Nachteile der verschiedenen Varianten aufzeigt und die entsprechenden Kosten dem Nutzen gegenüberstellt. Zudem soll der gemeinsame Auftritt durch die Erarbeitung einer gemeinsamen Kommunikationsstrategie gestärkt werden.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none">• Ein (zustimmender oder ablehnender) Entscheid über die Umsetzung eines gemeinsamen Webauftritts und die entsprechende Kosten- und Terminplanung liegt vor.• UB und ZB definieren eine gemeinsame Strategie und abgestimmte Prozesse bei der externen Kommunikation (einschliesslich der Kommunikation mit den universitären Stakeholdern).	<ul style="list-style-type: none">• Entscheid UL und Stiftungsrat ZB zum gemeinsamen Webauftritt (StA: Empfehlung zuhänden UL / Stiftungsrat).• Gemeinsame Kommunikationsstrategie (StA: Verabschiedung).

AP6: Weiterentwicklung Büroräume:

Die Arbeitsplatzorganisation der UB ist bestimmt durch ihre dezentrale Struktur mit vielen Standorten. Sie soll gemeinsam mit der Direktion Immobilien und Betrieb (DIB) und unter aktivem Einbezug der Mitarbeitenden schrittweise in Richtung des neuen Bürokonzepts «Arbeiten für die UZH» entwickelt werden. Dazu gehören offene Arbeitsumgebungen, die Unterstützung hybrider Sitzungsformen, etc.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none">• Gestaltung und Nutzung der Büroräumlichkeiten der UB orientieren sich am UZH-Bürokonzept «Arbeiten für die UZH».	<ul style="list-style-type: none">• Bedarfsgerecht organisierte Büroräumlichkeiten (StA: Information)

AP7: Entwicklung Infrastruktur UB

Die von den bisherigen UZH-Bibliotheken übernommene Infrastruktur ist auf sehr unterschiedlichem Stand, verschiedenenorts sind Anpassungen erforderlich. Die Anforderungen ergeben sich u.a. aus den AP 2 und 3 (Zutritts- und Belegungsmessung an zusätzlichen Standorten, RFID-Einrichtungen etc.).

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none">• Die UB hat bis Ende 2023 alle Standorte IT-technisch so ausgerüstet, wie es die neue Betriebsorganisation verlangt (davon ausgenommen ist die flächendeckende Ausrüstung mit RFID-Sicherheitsgates).• Die UB unterstützt die DIB bei der Evaluation einer Software-Lösung für die Arbeitsplatzreservation (Ablösung booked, Lösung für Studierende und Mitarbeitende) und steht als Pilotorganisation zur Verfügung.	<ul style="list-style-type: none">• Ausgerüstete Standorte (StA: Information)• Pilotprojekt Software Arbeitsplatzreservation (StA: Information)

AP8: Evaluation

Im Projektauftrag für die Phase I wurde festgehalten, dass im Jahr 2023 eine erste Evaluation des bibliothekarischen Angebots für die UZH vorzunehmen ist. Der Fokus der Evaluation liegt auf der Frage, wie gut die aus den Bedarfs- und Medienkonzepten abgeleiteten bibliothekarischen Bedürfnisse der Fakultäten und Institute (inkl. Studierende) von UB und ZB erfüllt werden. Zu klären ist weiter, wie sich die Rahmenbedingung «zwei Organisationen – ein Angebot» auf die Qualität auswirkt. Die Evaluation wird extern, das heisst, nicht von UB und ZB selbst, durchgeführt. Die reguläre UZH-Evaluation der Universitätsbibliothek ist für 2026 geplant. Die 2023 vorgesehene Evaluation soll daher in einem kleineren Rahmen und von einer externen Firma durchgeführt werden.

Ziele und Lieferergebnisse:

Ziele	Lieferergebnisse
<ul style="list-style-type: none">Eine UB- und ZB-unabhängige Evaluation des bibliothekarischen Angebots ist durchgeführt; der entsprechende Bericht liegt vor.	<ul style="list-style-type: none">Evaluationskonzept (StA: Verabschiedung)Evaluationsbericht (StA: Kenntnisnahme)

4.3 Vorbereitung Phase III

Im Rahmen von Phase II soll zudem der Projektauftrag für Phase III erarbeitet werden.

5 Mittelbedarf

5.1 Kosten Phase I: Vorbereitung Gründung UB

Das bewilligte Budget der Projektphase I umfasste Gesamtkosten von CHF 1.88 Mio.:

Werte in CHF	2020	2021	Total PHASE I
MITTELVERWENDUNG			
A. Projektführung			
. Externe Unterstützung	248 000	292 000	540 000
. Personalaufwand	220 000	220 000	440 000
Projektführung Total	468 000	512 000	980 000
B. Weiterbildung Personal			
C. Entwicklung Bibliotheken	-	190 000	190 000
D. Zusätzliche Personalkosten in der UBZH	-	346 000	346 000
GRAND TOTAL	680 000	1 200 000	1 880 000

Die Kosten für die **Projektführung** enthalten den durch das Projekt ausgelösten direkten Personalbedarf (Kernteam, studentische Hilfskraft) und die Kosten für externe Unterstützung. Die Projektleitung wird aus dem ordentlichen Stellenetat des Prorektorats FSI sichergestellt. Nach aktuellem Planungsstand (Ende September 2021) werden die Kosten für Projektführung bis zum Ende von Phase I (31.12.2021) weitgehend ausgeschöpft.

Zur **Weiterbildung des Personals**: Im Hinblick auf die Weiterentwicklung der UZH-Bibliotheken und die damit verbundene Weiterentwicklung des Dienstleistungsangebotes hat die UL im Februar 2019 einen Weiterbildungsfonds geschaffen und diesen mit total CHF 404'000 für Weiterbildungsmassnahmen ausgestattet. Diese Mittel wurden in Phase I noch nicht vollständig abgerufen. Es hat sich gezeigt, dass individuelle und gezielte Weiterbildungsmassnahmen erst dann umgesetzt werden können, wenn die künftigen Stellenprofile klar sind. Zudem hat die Situation bzgl. Corona verschiedene Weiterbildungsmassnahmen verunmöglicht. Insgesamt wurden daher im Rahmen der Überprüfung der Jahrestanchen CHF 305'000 auf die Folgejahre verschoben (CHF 225'000 auf 2022 und CHF 80'000 auf 2023). Die Verwendung dieser Mittel wird ab 2022 nicht mehr durch das Projekt gesteuert; sie fliessen ins Betriebsbudget der UB ein.

Bei den **Entwicklungskosten Bibliotheken** handelt es sich vor allem um Personal- und Sachmittel, die im Zusammenhang mit der Integration der Bibliotheken in die UB anfallen (Nachkatalogisierungen, Ausrüstung der auszuleihenden Medien mit RFID etc.). Auch hier werden die bewilligten Mittel bis Ende Dezember 2021 weitgehend ausgeschöpft.

Zu den **zusätzlichen Personalmitteln in der UB**: Bereits im Projektauftrag zur Phase I wurde festgehalten, dass die Inbetriebnahme der UB vorerst zu zusätzlichen Personalkosten (zusätzliche VZÄ im Administrations- und Supportbereich) führt. Im Rahmen des Projektauftrags wurden für die Zeit von Oktober bis Dezember 2021 drei VZÄ bewilligt. Diese wurden mit ULB 2021-274 bis Ende 2023 verlängert. Ab 2024 müssen die entsprechenden Aufgaben mit den regulären Stellenwerten der UB bestritten werden. Ebenfalls nicht Teil der Projektkosten ist die Stelle der Direktion und die dazugehörigen Betriebskosten. Diese Kosten wurden mit dem Projektauftrag Phase I (ULB 2019-446) bis zum 31.12.2026 bewilligt. Die zusätzlich bewilligten Personalmittel sind Teil der Personalkosten UB; entsprechend werden Sie im Projektbudget nicht mehr ausgewiesen.

5.2 Projektkosten Phase II: Konsolidierung und neue Dienstleistungen

In Phase II fallen neben den internen Kosten für die **Projektführung** insbesondere die Kosten für die externe Unterstützung ins Gewicht. Darin enthalten sind verschiedene Mandate (Angebote für

Coaching und Teambildung, Unterstützung bei der Erarbeitung des Archivierungskonzepts, Projektreview aus Sicht bibliothekarischer FachexpertInnen, Evaluation, etc.). Für die einzelnen Mandate (allenfalls kombiniert) werden nach der Definition der Anforderungen Offerten eingeholt.

Auch **Entwicklungskosten für die Bibliotheken** sind weiterhin erforderlich: Insbesondere sollen alle Standorte bis Ende 2023 der neuen Betriebsorganisation gemäss ausgerüstet sein. Dies bedingt Investitionen in die Infrastruktur: Die arbeitsplatzunabhängigen Infrastrukturinvestitionen werden im regulären IK-Prozess beantragt. In den Projektkosten sind ausschliesslich die arbeitsplatzspezifischen IT-Kosten enthalten. Neben den Sachmitteln sind auch Personalmittel erforderlich, beispielsweise für Umsetzung der IT-Vorhaben, für die Vorbereitung und Umsetzung der Auslagerungen in die Speicherbibliothek und für die Weiterentwicklung der Produkte des Digital Library Space.

Im Weiteren wird von einer Startfinanzierung des Kompetenzzentrums mit universitären Mitteln ausgegangen.

Die detaillierte Kostenplanung ist in der nachfolgenden Tabelle enthalten:

		2022	2023	Total Phase II
I. PROJEKTFÜHRUNG				
1. Externe Unterstützung				
Coaching und Teambildung	Tage	20	20	40
	CHF	50'000	50'000	100'000
Unterstützung Archivierungskonzept	Tage	10	-	10
	CHF	25'000	-	25'000
Klärungen Webauftritt (AP8)	Tage	20		20
	CHF	50'000		50'000
Projektreviews aus Expertensicht	Tage	10	10	20
	CHF	20'000	20'000	40'000
Evaluation	Tage	16	16	32
	CHF	40'000	40'000	80'000
Reserve	Anzahl	20	40	60
	CHF	32'000	64'000	96'000
Total Externe Unterstützung	CHF	217'000	174'000	391'000
2. Personalaufwand				
a. Kernteam				
	VZÄ	0.6	0.6	
	CHF	90'000	90'000	180'000
b. Studentische Hilfskräfte				
	VZÄ	0.5	0.5	
	CHF	30'000	30'000	60'000
Total Personalaufwand		120'000	120'000	240'000
TOTAL PROJEKTFÜHRUNG	CHF	337'000	294'000	631'000
II. ENTWICKLUNG BIBLIOTHEKEN				
a. Unterstützungspersonal				
	VZÄ	3	3	
	CHF	300'000	300'000	600'000
b. IT-Infrastruktur				
	CHF	100'000	100'000	200'000
c. Startfinanzierung Kompetenzzentrum				
	CHF	50'000	50'000	100'000
TOTAL ENTWICKLUNG BIBLIOTHEKEN	CHF	450'000	450'000	900'000
GRAND TOTAL		787'000	744'000	1'531'000

Die totalen Kosten für Phase II belaufen sich auf rund CHF 1.5 Mio. (im Vergleich zu CHF 1.9 Mio. für Phase I). Die eigentlichen Kosten für die Projektführung belaufen sich auf CHF 0.63 Mio., dies entspricht etwas mehr als 40% der Gesamtkosten. Rund 60% der Gesamtkosten sind für die Weiterentwicklung der Bibliotheken aufzuwenden.

Abschliessende Bewilligungsinstanz für die Kosten ist der Universitätsrat auf Antrag der UL.

Der Kostenbeitrag der ZB besteht primär in der Übernahme der Personalkosten ihrer Mitarbeitenden, die im Kernteam oder sonst im Projekt mitarbeiten. Zudem fließen ZB-Mittel in die Weiterentwicklung des ZB-Labs und die gemeinsame Planung der Weiterbildung (AP1) sowie in den Aufbau des Kompetenzzentrums und die Weiterentwicklung des Bereichs E-Science (AP4) ein.

5.3 Kostenschätzung Phase III: Inhaltliche und räumliche Weiterentwicklung

Ziel von Phase III ist die inhaltliche und räumliche Weiterentwicklung der UB Zürich. Dabei geht es um die Umsetzung von Massnahmen, die sich aus der Evaluation der UB im Jahr 2023 ergeben, um die Vorbereitung des Bezugs des FORUMs UZH und um die Umsetzung allfälliger weiterer Massnahmen zu Standortentwicklungen.

Die Definition der Massnahmen der inhaltlichen Weiterentwicklung der UB in Phase III erfolgt im Rahmen eines entsprechenden Projektauftrags. Der Lead für diesen Projektauftrag wird bei der UB liegen. Es ist davon auszugehen, dass die Projektorganisation und die Kosten für die Projektführung in Phase III gegenüber Phase I und II deutlich geringer sind. Hingegen fällt das Salär der Direktion bis zum Ende von Projektphase III weiterhin an.

Die Kosten, die sich aus der Ausstattung und Einrichtung der Bereichsbibliothek im FORUM UZH ergeben, sind im entsprechenden Baukredit enthalten. Allfällige weitere Standortbereinigungen sind separat zu planen und zu budgetieren.

6 Projektrisiken

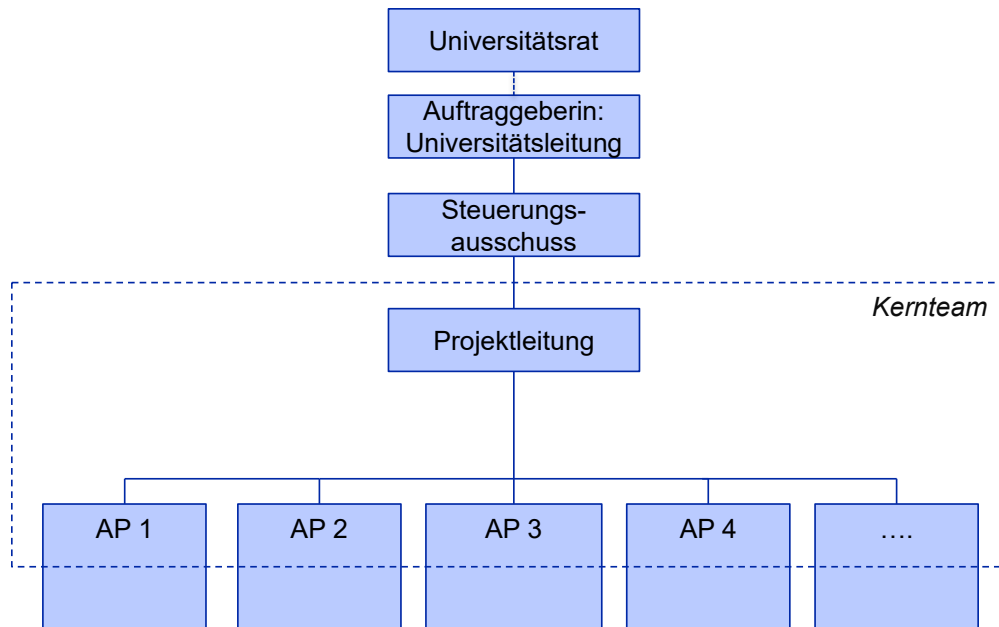
Im Projektauftrag für Phase I wurden die folgenden Projektrisiken identifiziert:

1. Verlust von Schlüsselpersonen;
2. Mangelnde Akzeptanz der neuen UB bei den Forschenden oder bei den Studierenden;
3. Abzug von Ressourcen aus den bestehenden Bibliotheken und damit Schmälerung der Ressourcenbasis der UB;
4. Verzögerungen im Projektablauf;
5. Zielkonflikt zwischen Kostenoptimierung und bibliothekarischer Weiterentwicklung.

Die Projektrisiken 1, 2 und 5 bestehen weiterhin. Entsprechend werden die im Projektauftrag für Phase I aufgeführten Massnahmen weitergeführt. Insbesondere wird weiterhin Wert gelegt auf einen aktiven Einbezug der Nutzenden und auf eine kooperative Projektkultur.

7 Projektorganisation

Das Organigramm des Projekts für Phase II ist nachfolgend dargestellt.



Die Rollen der verschiedenen Beteiligten werden nachfolgend beschrieben:

Universitätsrat

Der Universitätsrat (UR) bewilligt den Projektauftrag und die erforderlichen Mittel auf Antrag der Universitätsleitung. Er wird im Projektverlauf regelmässig in geeigneter Form informiert und ist oberste Eskalationsinstanz.

Universitätsleitung

Die Universitätsleitung (UL) ist Auftraggeberin des Projekts. Sie ist verantwortlich für die Projektergebnisse und die Erreichung der Ziele innerhalb des gesetzten Kosten- und Terminrahmens. Innerhalb des Projekts wird die UL vertreten durch den Prorektor FSJ.

Verantwortung

- Initiieren und Steuern des Vorhabens;
- Gesamtverantwortung für das Vorhaben und das Erreichen der Ziele;
- Abstimmung der Projektziele mit den übergeordneten Strategien, Vorgaben und Zielen der Stammorganisation;
- Bereitstellen der Ressourcen und Sicherstellen des wirtschaftlichen Einsatzes (finanziell, personell, Infrastruktur);
- Rechtzeitige Entscheidungen über Anträge und Massnahmen;
- Bestimmen der Mitglieder und Führen des Steuerungsausschusses;
- Bestimmen der Projektleitung.

Kompetenzen

- Freigabe Projektauftrag zuhanden Universitätsrat;
- Entscheidungskompetenz im Rahmen der Kompetenzordnung durch die Linienorganisation;
- Zuteilung finanzieller Mittel, personeller Ressourcen und der Infrastruktur zum Projekt;

- Eskalation zur Liniorganisation.

Steuerungsausschuss

Der Steuerungsausschuss steuert das Projekt und dessen Teilprojekte im Auftrag der Auftraggeberin und im Rahmen des Projektauftrags. Entsprechend unterstützt er die Auftraggeberin in ihren Aufgaben. Die Mitglieder des Steuerungsausschusses bringen die Anliegen der Organisation ein, die sie vertreten. Der Auftraggeber organisiert und leitet die Sitzungen des Steuerungsausschusses.

Verantwortung

- Beratung und Unterstützung der UL als Auftraggeberin in ihren Aufgaben;
- Unterstützung und Verankerung des Projekts in der Organisation, die es vertritt;
- Frühzeitiges Einbringen von Anliegen der vertretenen Organisation;
- Mitwirkung bei der Erarbeitung von Problemlösungen.

Kompetenzen

- Freigabe von Projektdokumenten zuhanden der Auftraggeberin, zur weiteren Bearbeitung oder zur Publikation gemäss Projektplanung;
- Empfehlungen zu risikominimierenden Massnahmen an die Auftraggeberin;
- Kann alle verfügbaren und für die Steuerung und Beurteilung des Projekts benötigten Informationen einholen.
- Freigabe neuer Arbeitspakete bei Bedarf.
- Entscheide werden im Konsensverfahren, in Ausnahmefällen per Mehrheitsbeschluss gefällt.

Zusammensetzung

Mitglieder:

- Prof. Dr. Christian Schwarzenegger / UL / Prorektor FSI / Vorsitz
- Prof. Dr. Elisabeth Stark / UL / Prorektorin Forschung
- Stephan Schnyder / UL / Direktor FP
- Prof. Dr. Konrad Schmid / Prodekan Ressourcen ThF
- Prof. Dr. Andreas Thier / Prodekan Ressourcen RWF
- Prof. Dr. Ulrich Woitek / WWF
- Prof. Dr. med. Johann Steurer / MeF
- Prof. Dr. Hanspeter Nägeli / VSF
- Prof. Dr. Katharina Michaelowa / Dekanin PhF
- Prof. Dr. Raji Steineck / PhF
- Prof. Dr. Joachim Rosenthal / Prodekan MNF
- Prof. Dr. Rudolf Mumenthaler, Direktor UB
- Dr. Wilfried Lochbühler / Stv. Direktor UB
- Dr. Christian Oesterheld / Direktor ZB
- Timothy Schürmann / Vertreter VSUZH
- Agata Guirard / Vertreterin VAUZ
- Dr. Harald Völker / Vertreter VFFL
- Bettina Lennström / Vertreterin V-ATP
- Silvia Meyer-Denzler / Vertreterin Bibliothekspersonal

Die Projektleitung und die Mitglieder des Kernteams werden jeweils zu den Sitzungen des Steuerungsausschusses beigezogen. Bei Bedarf können weitere FachexpertInnen beigezogen werden.

Projektleitung

Die Projektleitung führt das Projekt im Auftrag der Auftraggeberin. Die Leitung wird von der Auftraggeberin ernannt und geführt.

Verantwortung:

- Führen des Projekts zur Erreichung der Ziele gemäss Projektauftrag;
- Wirtschaftlicher und nachhaltiger Einsatz der Mittel und Ressourcen;
- Führen des Berichtswesens und umfassende, regelmässige und situative Information der Auftraggeberin, damit sie ihre Steuerungs- und Entscheidungsaufgaben wahrnehmen kann;
- Führen des Stakeholdermanagements und Sicherstellen des Einbezugs der berechtigten Anspruchsgruppen;
- Rechtzeitiger Einbezug der zuständigen Controlling- und Vorgabestellen, damit ihre berechtigten Anforderungen erfüllt werden;
- Durchführen von Beschaffungen unter Einhaltung der Vorgaben;
- Ausführen der Entscheidungsaufgaben.

Kompetenzen

- Kompetenz bezüglich des Einsatzes der für die Phase freigegebenen Mittel;
- Entscheidungskompetenz im mit der Auftraggeberin definierten Rahmen;
- Anordnungskompetenz gegenüber den Mitgliedern der Arbeitspakete;
- In Absprache mit der Auftraggeberin das Projekt in Teilprojekte bzw. Arbeitspakete aufteilen, Teilprojektleitungen und Kernteammitglieder bestimmen und Führungsaufgaben delegieren.

Die Projektleitung wird durch Adrian Scheidegger wahrgenommen; die Stellvertretung erfolgt durch Ladina Tschander.

Kernteam

Das Kernteam unterstützt die Projektleitung und koordiniert die Arbeit in den Arbeitspaketen. Das Gremium überprüft laufend die Kompatibilität der Zwischenergebnisse aus den verschiedenen Arbeitspaketen und veranlasst allenfalls Korrekturen. Darüber hinaus stellt das Kernteam die Koordination zum Betrieb der UB und der ZB sowie zu anderen bibliothekarischen Projekten sicher und erstellt bei Bedarf Mitberichte zu entsprechenden Anträgen. Das Kernteam koordiniert zudem die Projektkommunikation.

Zusammensetzung: Das Kernteam besteht aus Mitarbeitenden der UB und der ZB; die Direktionen von UB und ZB werden in geeigneter Weise einbezogen.

Externe Unterstützung

In verschiedenen Arbeitspaketen ist eine externe Unterstützung erforderlich. Die externe Unterstützung wird jeweils durch die Projektleitung geführt und ist dieser gegenüber verantwortlich.

8 Kommunikation

8.1 Grundsätze

Das Projekt kommuniziert aktiv und sorgt durch regelmässige Berichte für Transparenz. Die Projektkommunikation stellt den Austausch von Bibliotheksmitarbeitenden von UB und ZB, Forschenden und Studierenden mit dem Projekt sicher. Zentrales Ziel ist, dass möglichst alle Betroffenen und Beteiligten angemessen involviert sind.

8.2 Kanäle

Zur Begleitung des Veränderungsprozesses wird eine breite Palette von kommunikativen Mitteln angewendet. Es gilt, die Mitarbeitenden von UB und ZB, die Forschenden und Studierenden einzubeziehen. Es werden v.a. die folgenden Kommunikationsmittel gewählt.

- Arbeitsgruppen: Für die aktive Erarbeitung von Inhalten;
- Einbezugworkshops: Zur Diskussion von Zwischenergebnissen und für das Einholen von Inputs von Mitarbeitenden und Nutzenden mit unterschiedlichen Methoden;
- Blog: Regelmässige Berichterstattung über Projektaktivitäten;
- Website: Publikation der relevanten Projektdokumente;
- Intranet/Kollaborationsplattform UB-ZB
- Steuerungsausschuss-Sitzungen: Systematische Information über den Projektfortschritt und Freigabe von Resultaten;
- UZH News: Berichte über Meilensteine des Projekts für die Öffentlichkeit (bei Bedarf).

8.3 Kommunikationsplanung

Die Planung und Begleitung der Kommunikation erfolgt im Kernteam, koordiniert mit der Abteilung Kommunikation und mit den Kommunikationsverantwortlichen von UB und ZB.

9 Anhang

9.1 Ziele und Zielerreichung Projektphase I

Die Einschätzung der Erreichung der Ziele von Projektphase I (Spalte ZE in der nachfolgenden Tabelle) richtet sich nach der folgenden Systematik:

E	Erreicht per 31.08.2021
ER	Erreichung realistisch per 31.12.2021
NE	Ziel nicht oder nicht vollständig erreicht – Weiterbearbeitung in Phase II
IR	Ziel irrelevant

9.1.1 Wirkungsziele (welche Wirkung soll erreicht werden?)

Nr.	Ziel	Messgrösse	ZE
WI1 ⁸	Die Universitätsbibliothek steht den Studierenden, Forschenden und Lehrenden der UZH ab 1. Januar 2022 zur Verfügung.	Universitätsinterne Kommunikation	ER
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	ER
WI4	Die Universitätsbibliothek kann gegenüber PartnerInnen und LieferantInnen mit einer Stimme auftreten.	Organigramm und interne Zuständigkeiten UB	ER

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 werden kann, ist offen.

9.1.2 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	ER

⁸ Nummerierung der Ziele für Projektphase I: Wlx: Wirkungsziel, Llx: Leistungsziel, Vlx: Vorgehensziel

LI5	Die Zusammenarbeit mit der ZB ist mittels einer klaren und verbindlichen Vereinbarung geregelt.	Verabschiedete Vereinbarung	ER
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
LI9	Die Leitungen der Bereichsbibliotheken und weiterer Schlüsselfunktionen sind festgelegt.	Anstellungsverfügungen	ER
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»	ER
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»	ER
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.

Ein systematischer Überblick über die 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 Bekanntmachung und Publikation der Angebote und Leistungen der UB 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.

9.1.3 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

9.2 Abkürzungsverzeichnis

AP:	Arbeitspaket
AT:	Arbeitstage (Personentage)
AUB:	Aufbau Universitätsbibliothek Zürich
DIB	Direktion Immobilien und Betrieb
E2023/E2027	Externe Evaluation mit Nutzendenbefragung 2023/2027
Prorektorat FSI:	Prorektorat Professuren und wissenschaftliche Information
RFID:	radio frequency identification
StA:	Steuerungsausschuss
UB:	Universitätsbibliothek
UL:	Universitätsleitung
UniG:	Universitätsgesetz
UR:	Universitätsrat
V-ATP:	Vereinigung des administrativen und technischen Personals der Universität Zürich
VAUZ:	Vereinigung Akademischer Nachwuchs der Universität Zürich.
VFFL:	Vereinigung der fortgeschrittenen Forschenden und Lehrenden der Universität Zürich
VSUZH:	Verband der Studierenden der Universität Zürich
VZÄ:	Vollzeitäquivalent
ZB:	Zentralbibliothek