

An die Universitätsleitung  
Prorektor Prof. Dr. Christian Schwarzenegger  
Künstlergasse 15  
8001 Zürich

Zürich, den 21. November 2018

### **Vernehmlassung «Vorprojekt Bibliothek der Zukunft»**

Sehr geehrter Herr Prorektor  
Sehr geehrte Damen und Herren

Im Namen des administrativen und technischen Personals der Universität danken wir Ihnen für die Gelegenheit einer Stellungnahme zum Abschlussbericht des Vorprojekts «Bibliothek der Zukunft». Der VIP-Vorstand hat alle ATP-Angestellten eingeladen, sich an einer Arbeitsgruppe zu beteiligen. Im Folgenden erhalten Sie die Stellungnahme, die von dieser Arbeitsgruppe erarbeitet wurde.

Die im Projektauftrag geschilderte „Einrichtung einer Universitätsbibliothek“ wird von der Mehrheit des ATP als Chance verstanden, sofern die Planung und die Durchführung mit der nötigen Sorgfalt von statten gehen. Wir beziehen die Reorganisation als Chance in erster Linie auf die Verbesserung der Arbeitsbedingungen in den Bibliotheken, aber auch auf die Erweiterung der Profile und Aufgabenbereiche in den Bibliotheken.

Wir sind uns der Komplexität des Vorhabens bewusst, dennoch wurde der Bericht zum Vorprojekt von vielen ATP-Angehörigen als unverbindlich und schwer lesbar empfunden<sup>1</sup>. Der Fokus der Ausführungen scheint zu sehr auf dem Einbezug der Fakultäten zu liegen und hat somit leider eine Gesamtsicht verfehlt. Der Bericht hätte unserer Ansicht nach gewonnen, wenn ausführlicher auf die drei Bereiche eingegangen worden wäre, die offensichtlichen Kürzungen führen zu Lücken in der Argumentation. Andererseits fallen Redundanzen auf, die durch bessere Abstimmung hätten vermieden werden können. Das ATP gehört eindeutig nicht zum Zielpublikum des Berichts, das ist schade.

Wir anerkennen, dass sich der Steuerungsausschuss im Bericht auf einige der offensichtlichen Problemfelder konzentriert hat, sind aber der Ansicht, dass die Lösungsansätze ungenügend ausgearbeitet wurden. Die Bereiche «Personalentwicklung» und «Kommunikation» fehlen im Bericht ganz.

Gerade im Bereich Kommunikation, sowohl für die vertikale vom Steuerungsausschuss über die Projektleitung hinab zu den UZH-Angestellten als auch für die laterale an die Adresse der Stände und der Fakultäten, wünscht sich das ATP ein mutigeres und offeneres Vorgehen, das den verschiedenen Kulturen der UZH angemessen ist.

Wir beziehen in unserer Stellungnahme auch die «Strategischen Leitlinien» des Projekts sowie die „Strategischen Ziele 2020“ der UZH mit ein. Im Folgenden gehen wir auf die Bereiche Personal, Governance und die «Zwischenlösungen 2019-2025» ein.

---

<sup>1</sup> „unlesbar“, „unklar“, „redundant“, „widersprüchlich“, „unklare Schnittstellen“ etc.

## 1. Personal

Eine Modernisierung des Bibliothekswesens mit Anpassungen an neue Bedürfnisse und Möglichkeiten ist auch an der UZH unausweichlich. Die «Bibliothek der Zukunft» an der UZH soll sich auch in neue nationale und internationale Netzwerke bezüglich Aufbereitung und Verfügbarmachung von Wissen, insbesondere wissenschaftlicher Literatur und Daten, einfügen. Dies ist auch hinsichtlich Personalfragen eine Herausforderung und Chance.

In den Unterlagen sind die geplanten neuen Dienstleistungen recht umfassend dargestellt, allerdings sind die Konsequenzen bezüglich der fachlichen Anforderungen, die diese an das Bibliothekspersonal stellen, noch nicht herausgearbeitet. Wir fordern deshalb eine zügige Bearbeitung der Stellenprofile, der Stellenpläne, die Erstellung eines Personalentwicklungsplans sowie eines Zeitplans für das Projekt, der UZH-intern bekannt gemacht wird.

Das Bibliothekspersonal verfügt über zahlreiches Knowhow, das die UZH bewahren sollte. Weiterhin andauernde Unsicherheiten bedeuten Risiken von Abgängen bei hochqualifiziertem Personal.

Durch den Einbezug des Personals in die Entwicklungsprozesse kann sichergestellt werden, dass nicht nur ihren Bedürfnissen, sondern auch ihren Erfahrungen Rechnung getragen wird und das Projekt die nötige Legitimation erhält.

Wie in den «Zielen der Universitätsleitung» im Kapitel 1 zum «Zweck der strategischen Leitlinien» festgehalten, «schätzt [die künftige Universitätsbibliothek] das Fachwissen und die Leistungen der Bibliotheksmitarbeitenden, bietet dem Bibliothekspersonal die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und fordert diese auch ein».

Sowohl in den «Strategischen Zielen 2020» (Ziel 6<sup>2</sup>) also auch in den «Strategischen Leitlinien» (Leitlinie 10<sup>3</sup>) sind Grundsätze für das weitere Vorgehen festgehalten. Wir lesen diese im Sinne des heutigen Bibliothekspersonals und empfehlen folgende Massnahmen:

1. Frühzeitig anhand der an den (künftigen) Standorten zu erbringenden Dienstleistungen *Job Descriptions* für das künftige Bibliothekspersonal entwickeln; möglichst dynamisch angepasst an die geplanten Entwicklungsphasen. Dabei ist zu definieren, welcher Grad an Spezialisierung notwendig und sinnvoll ist.
2. Die Anzahl Stellen pro Qualifikation einschätzen, den Standorten bzw. Disziplinenclustern zuordnen und diesen umgehend kommunizieren.
3. Anhand der aktuellen Personalprofile einschätzen, welche und wie viele Weiterbildungen, Umschulungen und Neueinstellungen in welchem Zeitraum vorzusehen sind.
4. Für die sogenannten Zwischenlösungen (z.B. Zusammenlegungen Oerlikon) Personalpläne unter Einbezug aller Bibliotheksangestellten der vier beteiligten Bibliotheken und mit Hilfe einer Koordinationsstelle erstellen.

Auf die zentrale Bedeutung der Aus- und Weiterbildung haben wir bereits im März 2018 in der Mail an den Steuerungsausschuss hingewiesen (siehe Anhang).

Als zeitnahe kommunikative Massnahme empfehlen wir dringend, dass die Aussage der Universitätsleitung, mit dem Vorhaben seien kein Stellenabbau und keine Entlassungen geplant, verbindlich formuliert und kommuniziert wird. Unter Stellenabbau verstehen wir auch das nicht Wiederbesetzen – z.B. für ein verändertes Stellenprofil in einer Bibliothek - von sogenannten natürlichen Abgängen.

<sup>2</sup> Beispiel: „Die Mitarbeitenden werden in relevanten Themenfeldern geschult.“ [https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:00000000-05a2-3244-ffff-ffff81c389a6/uzh\\_strategische\\_ziele\\_2020.pdf](https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:00000000-05a2-3244-ffff-ffff81c389a6/uzh_strategische_ziele_2020.pdf), Seite 33

<sup>3</sup> Beispiel: „Die Aufbauorganisation bietet verschiedene Tätigkeitsprofile an, die unterschiedliche Qualifikationen benötigen.“ [https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:365378b8-2be4-4fee-bca3-f44adda2d7b6/05\\_Strategische\\_Leitlinien\\_UBZH.pdf](https://www.uzh.ch/cmsssl/dam/jcr:365378b8-2be4-4fee-bca3-f44adda2d7b6/05_Strategische_Leitlinien_UBZH.pdf), Seite 12

## 2. Governance

Bezugnehmend auf die «Strategischen Leitlinien» 1 und 9 sollen die Fakultäten strategisch und operativ<sup>4</sup> mitbestimmen können. Das Bibliotheksboard wäre zuständig für die Verteilung der zugewiesenen Mittel.

Die Zuständigkeiten erschliessen sich im Bericht leider nicht. Um künftige Probleme, vermeidbares Konfliktpotential und administrative Leerläufe zu verhindern, empfehlen wir, die Zuständigkeiten detaillierter zu klären.

Die Trennung im Aufbaumodell, dargestellt auf S. 30, in «räumliche» und «disziplinspezifische» Aspekte führt zu Verwirrung. Es bleibt unklar, wo die verschiedenen bibliothekarischen Kernaufgaben angesiedelt sein werden. Als Beispiel seien die Erwerbung und die Erschliessung der Medien genannt.

Entweder entscheidet sich die Universität Zürich für eine zentrale Bibliotheksorganisation, die die operative Führung innehat, oder sie wählt ein fakultäres Modell, bei dem die Fakultäten an der operativen Führung teilhaben. Eine Teilung der operativen Führung in der geschilderten Art und Weise ist nicht zielführend und nicht umsetzbar.

Auch das ATP hält es für erstrebenswert, die Nähe zwischen der Forschung und den Bibliotheken zu erhalten. Dafür sollte geprüft werden, für welche Fakultäten eine eher dezentrale Struktur (Fakultät bzw. Fakultätsbibliothek als Organisationseinheit) verbunden mit einer Zentralisierung von gewissen fachunabhängigen Aufgaben wie Bibliothekssystem, E-Daten-Management u.Ä. sinnvoll ist.

Wir weisen darauf hin, dass die Bibliotheksmitarbeitenden sowohl theoretisches wie praktisches Wissen zu den spezifischen Organisationsstrukturen von Bibliotheken sowie grosse Erfahrung besitzen und beides gerne einbringen.

Wir empfehlen ausserdem, den Ständen mindestens je zwei Sitze mit Stimmrecht im geplanten Bibliotheksboard einzuräumen.

## 3. Zwischenlösungen 2019-2025

Aus dem Vorprojekt geht kein Zeitplan für die Zwischenlösungen bspw. in Oerlikon hervor. Wir begrüssen die Aussage, dass Zusammenlegungen erst nach der Erstellung von Machbarkeitsstudien beschlossen werden sollen. Wir empfehlen, anhand der geplanten Zusammenlegung der vier Bibliotheken in Oerlikon (Andreasstrasse/Binzmühlestrasse) zuerst die grundlegenden Fragen organisatorischer, personeller und finanzieller Art zu klären. Ebenso wichtig ist es für die Zwischenlösungen, die unter Punkt 1 oben genannten *Job Descriptions* und einen Personalentwicklungsplan zu erstellen.

Das ATP empfiehlt, die geplanten Zusammenführungen in Oerlikon als Pilotprojekt für die künftige Aufbauorganisation zu nutzen.

Für die Fusion in Oerlikon (Andreasstrasse/Binzmühlestrasse) stellen sich folgende konkreten Fragen, die von Vorteil gemeinsam mit den Bibliotheken und Instituten vor Ort beantwortet werden:

- Aktuell gibt es vier Personen mit einer Leitungsfunktion, künftig wird nur noch eine Leitungsperson benötigt. Wie geschieht die Auswahl, was bietet man den anderen an?
- Die vier betroffenen Institute verfügen über eigene Bibliotheksbudgets. Wie werden diese künftig verwaltet?
- Die aktuellen vier Bibliotheken weisen grundlegende Unterschiede auf: die Bibliothek des IKMZ ist eine Präsenzbibliothek, was von den Nutzern sehr geschätzt wird. Die anderen Bibliotheken

---

<sup>4</sup> Operative Führung wird definiert als «Planung, Kontrolle und Steuerung aller Aktivitäten und Einsatz der Mittel» (Vernehmlassungsbericht, S.28)

sind Ausleihbibliotheken. In der Zwischenlösung muss geklärt werden, wie man diesem Unterschied gerecht wird.

- Wenn der Bestand der Sozialwissenschaften dedoubliert werden soll, werden Basiswerke nicht mehr in der gleichen Anzahl verfügbar sein wie aktuell angeboten. Sieht man von der Präsenzbibliothek ab, wird die Verfügbarkeit von solchen Basiswerken sehr genau geprüft werden müssen. Wer entscheidet darüber?
- Die Bibliothek des IKMZ ist für die Studierenden während intensiven Vorbereitungsphasen auch ausserhalb der regulären Öffnungszeiten zugänglich. (Der Entscheid dazu wurde vom Institut gefällt.) Das Angebot wird rege genutzt. Die anderen Bibliotheken weisen nicht die gleichen Öffnungszeiten auf. Wie und von wem wird entschieden, wie die Öffnungszeiten künftig gehandhabt werden?
- Gibt es in der Bibliothek an der Binzmühle genügend Individual- und Gruppenarbeitsplätze? Oder werden z.B. Gruppenarbeitsplätze z.B. auch an der Andreasstrasse angeboten?
- Wird parallel zu den Zwischenlösungen die zentrale Organisation aufgebaut oder entsteht zunächst ein Mini-Board?

Es stellt sich an dieser Stelle erneut die Frage, wann mit der Aus- und Weiterbildung des Personals an der UZH begonnen wird. Wir empfehlen sowohl Ausbildung *On the Job* als auch externe Weiterbildungen.

Abschliessend empfehlen wir, dass sämtliche freigespielten Ressourcen sowohl bei den «Zwischenlösungen» als auch beim grossen Projekt wieder den Bibliotheken zugutekommen sollen: Räume – u.a. für Arbeitsplätze für Studierende –, Personal und Finanzen.

Wir danken für die Berücksichtigung unserer Anliegen und sind gespannt auf die Ergebnisse der Vernehmlassung.

Im Namen der Vernehmlassungsgruppe verbleiben wir mit freundlichen Grüssen.

Corinne Maurer



Co-Präsidium VIP

Sibylle Dorn



Co-Präsidium VIP

Anhang:

Mail vom 22. März 2018 an den Steuerungsausschuss „Vorprojekt Bibliothek der Zukunft“

Betreff: Strategische Leitlinien UZH Bibliothek der Zukunft, Rückmeldung des VIP/ATP

Sehr geehrte Mitglieder des Steuerungsausschusses "Vorprojekt UZH Bibliothek der Zukunft"

Mit grossem Interesse haben wir am 28. Februar 2018 die Präsentation der strategischen Leitlinien verfolgt. Der VIP-UZH vertritt die rund 3'500 ATP an der UZH und damit auch sämtliche Bibliotheksmitarbeitende. Der VIP beteiligte sich deshalb im Frühjahr 2017 an der Vernehmlassung zum Expertenbericht zur Evaluation des Bibliothekswesens der UZH.

Am Jour fixe mit dem Rektor hat er vorgeschlagen, uns direkt an den Steuerungsausschuss zu wenden.

Bei der Präsentation ist uns aufgefallen, dass zwei zentrale Anliegen des administrativen und technischen Personals der UZH nicht eingeflossen sind und möchten darum die Gelegenheit nutzen, Sie dazu zu informieren. Wir legen Ihnen ausserdem die Stellungnahme des ATP zur Evaluation der UZH Bibliotheken bei.

### **1. Führungsstrukturen: Leitlinie 8**

Das ATP schlägt dezidiert eine Doppelspitze vor, die von Beginn an in die Organisationsstruktur eingebaut wird. Der Aufbau der Organisation unter der Leitung einer Person ist nicht mehr zeitgemäss. Eine Doppelspitze würde zudem dem in der Strategie der UZH formulierten Ziel, eine Stadtuniversität mit zwei effizienten Lehr- und Forschungsstandorten im Zentrum und am Irchel" entsprechen. Denkbar wäre damit auch eine Teilung der Aufgaben bspw. in Personal/Beschaffung und Forschung/Datenmanagement.

### **2. Weiterbildung für Personal: Leitlinien 8 und 10**

Es wurde in weiten Kreisen als störend und verunsichernd empfunden, dass in den Kommentaren der Leitlinien 8 und 10 keine Angaben über die von den externen Experten empfohlene Weiterbildung gemacht wurden.

"Mittelfristig wird jedoch davon ausgegangen, dass die UBZH durch die Nutzung von Synergieeffekten in den betrieblichen Abläufen Ressourcen für neue bibliothekarische Aufgaben generieren kann", steht bei den Anmerkungen zur Leitlinie 8.

Wir schlagen vor, dass diese Formulierung explizit durch "Weiterbildung des UZH-Bibliothekspersonals" ergänzt wird oder, wenn eine Ergänzung der Leitlinien nicht gewünscht ist, eine entsprechende Information zeitnah an das UZH-Bibliothekspersonal und die Abteilung Personal der UZH erfolgt.

Auch in der Leitlinie 10 fehlt der Hinweis darauf, wie dieses Ziel der «Bestqualifikation» erreicht werden soll, gerade auch in Hinblick auf neue Aufgabenprofile. Diese Formulierung ist der Hauptgrund dafür, dass das Bibliothekspersonal seit der Publikation der strategischen Leitlinien massiv beunruhigt ist und Entlassungen befürchtet.

Der VIP legt Wert darauf, dass bei Reorganisationen nicht nur die Managementtechniken, sondern auch die Wertschätzung des Personals beachtet werden.

Wir danken für eine Rückmeldung zu den Vorschlägen.

Freundliche Grüsse,  
Corinne Maurer & Sibylle Dorn  
Co-Präsidium VIP-UZH

cc. Rektor, Projektleitung