

# Neue Organisation, neue Kultur - die Gründung der Universitätsbibliothek Zürich

Rudolf Mumenthaler (Direktor UB Zürich)

Ladina Tschander (Leiterin Innovation&Kommunikation UB Zürich)

Bibliothekskongress Leipzig, 2. Juni 2022



## Was Sie erwartet ...

1. Ausgangslage: Situation der Bibliotheken an der Universität Zürich vor Projektbeginn
2. Widerstand gegen das Vorhaben
3. Vorgehen im Projekt ‚Aufbau Universitätsbibliothek‘
4. Die UB Zürich – mitten im Kulturwandel

### Ausgangslage

- Zweischichtiges Bibliothekssystem, sehr kleinteilige Bibliothekslandschaft
  - Hauptbibliothek HBZ (Naturwissenschaften und Medizin)
    - mit zentralen Diensten (E-Media, IT, DSOA)
  - Fakultätsbibliotheken (Rechtswissenschaften)
  - Institutsbibliotheken (ca. 30)
- Keine strategische Steuerung des UZH-Bibliothekswesens möglich
- Keine gemeinsamen (neuen) Dienstleistungen, unkoordinierte Nutzungsbedingungen (Gebühren, Öffnungszeiten)
- E-Medien-Versorgung durch HBZ (STM) und ZB Zürich (Geistes-/Sozialwissenschaften)
- Keine effizienten Workflows möglich
- Ein personalintensives System

# Entscheid der Universitätsleitung

- Juli 2017: Entscheid der Universitätsleitung für die Einrichtung einer Universitätsbibliothek
  - «Die UL hat 2017 aus verschiedenen Analysen und Befragungen den Schluss gezogen, dass den Herausforderungen durch eine verstärkte Koordination und Zusammenarbeit der verschiedenen UZH-Bibliotheken und durch eine übergeordnete strategische Führung zu begegnen ist.»
- Vorprojekt „UZH Bibliothek der Zukunft“
  - Vernehmlassung innerhalb der Universität im November 2018 mit 45 schriftlichen Stellungnahmen: sowohl zustimmende wie ablehnende Stimmen
  - Fachgutachten Umlauf/Vonhof mit Vorschlag für Organisation:
    - Bibliothekarische Präsenz vor Ort wichtig, Ausbau digitale Dienste, organisatorische Zentralisierung
- Hauptprojekt „Aufbau Universitätsbibliothek Zürich“: Mai 2019 bis Ende 2021

# Widerstand

# e|t|ü|

FRAUEN&SCHWEIZ: ETÜ FS2021 BESTELLEN NEUSTE ÜBER DEN ETÜ KONTAKT

Artikel suchen



## Top down zur «Bibliothek der Zukunft»

SEPTEMBER 7, 2018 / NORA SCHEEL → Teilen auf [Twitter](#), [Facebook](#).

Abo

## Zürcher Superbibliothek? Unerwünscht!

Studierende sind fassungslos: Rund 80 Standorte sollen in einer grosse Superbibliothek zentralisiert werden. Ein Schritt in die Zukunft oder ein reine Sparübung?

Martin Sturzenegger

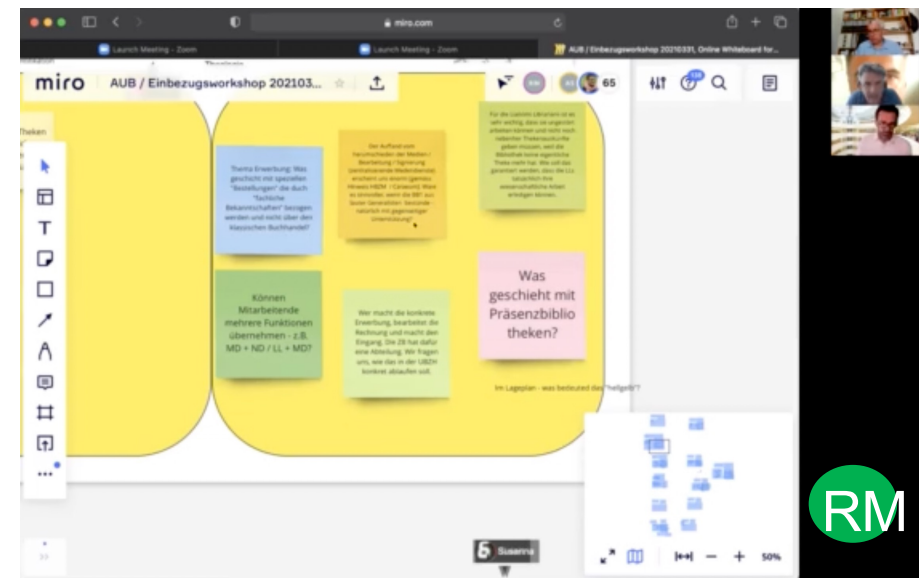
🕒 Aktualisiert: 15.10.2019, 15:45



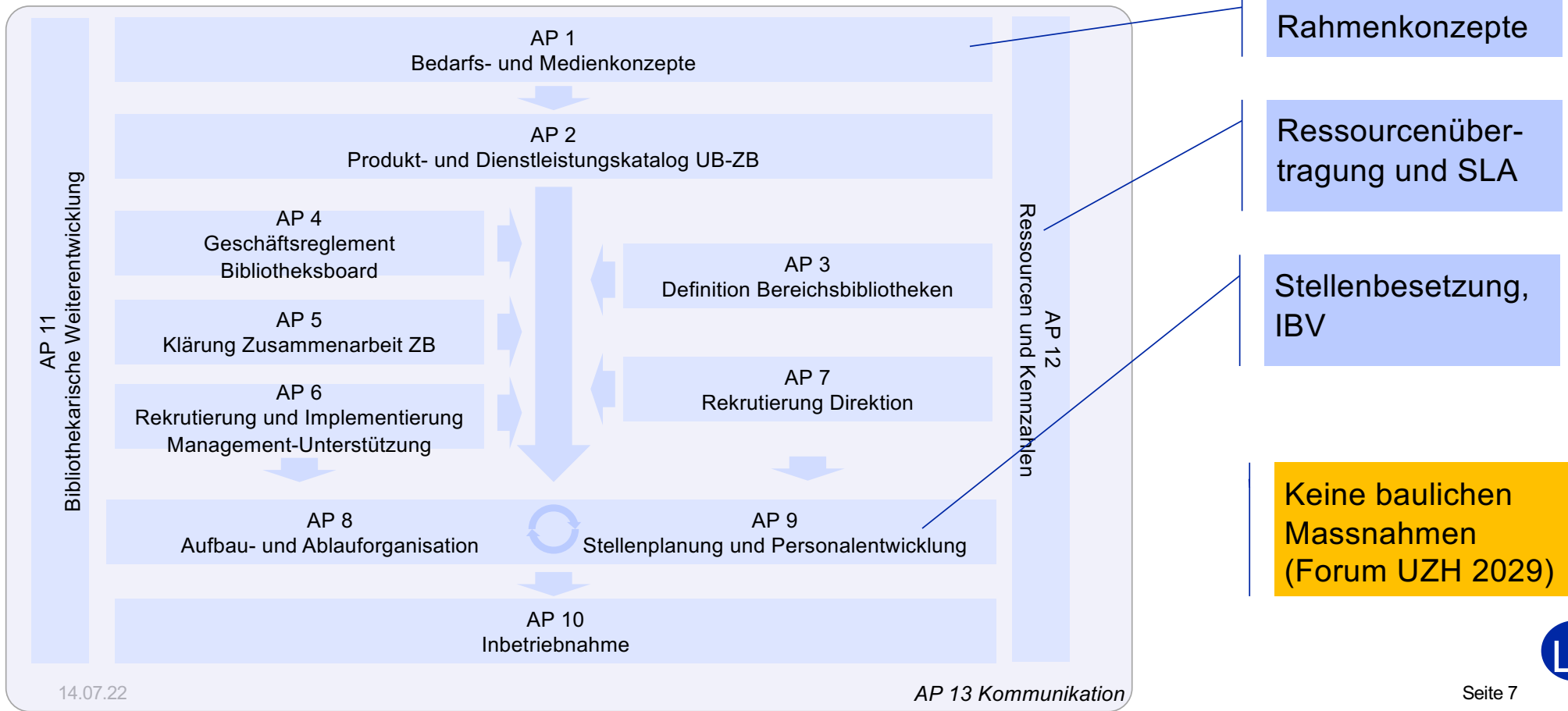
14.07.22

## Gremien und Einbezug Mitarbeitende und UZH-Angehörige im Hauptprojekt

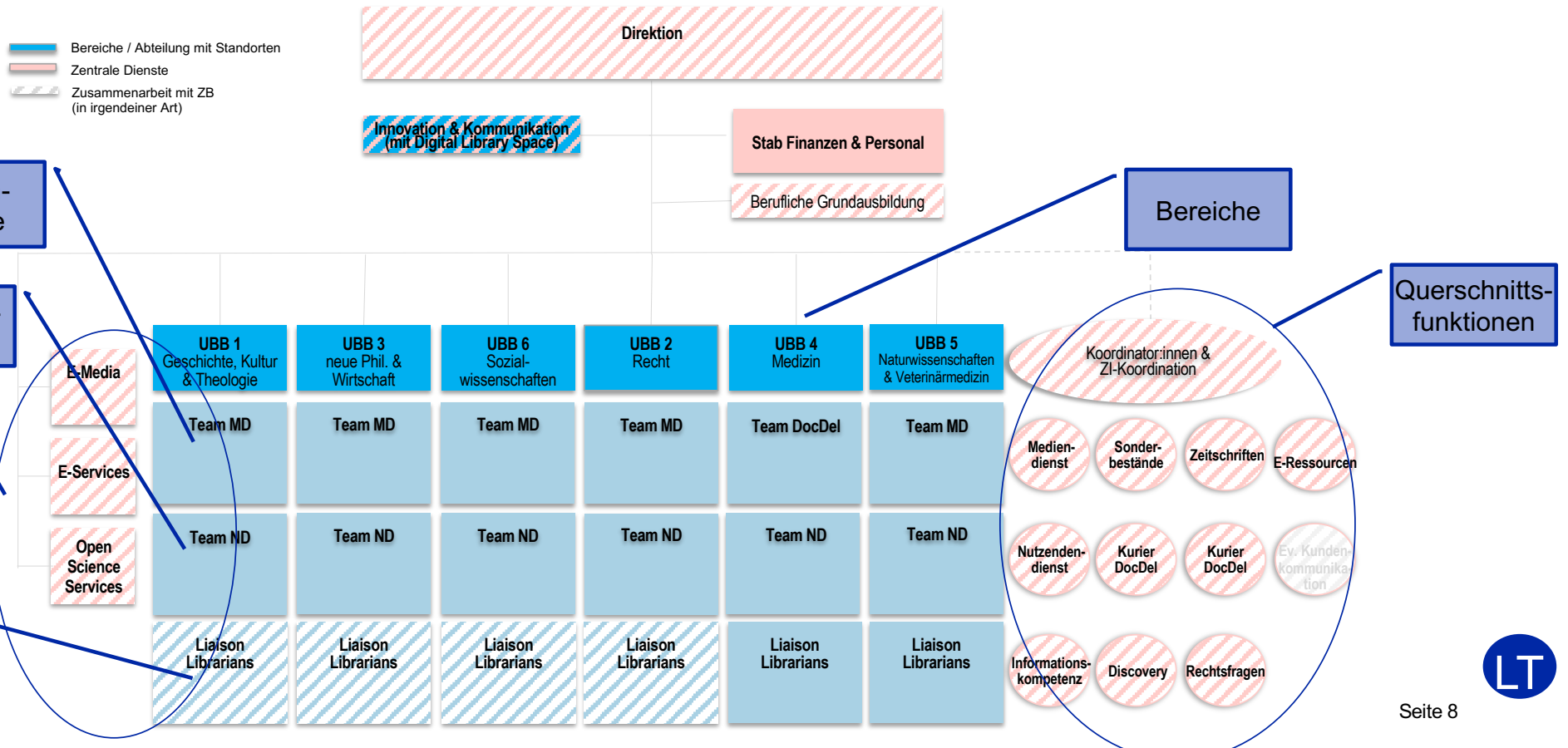
- **Kernteam** mit Projektleiter und Vertretungen aus HBZ und ZB, ab 2021 mit dem künftigen Direktor UB
  - Ausarbeitung der Inhalte der Arbeitspakete, Vorbereitung für Steuerungsausschuss
  - Einbezug von Mitarbeitenden in div. Arbeitspaketen, Erarbeiten von Inputs
- **Steuerungsausschuss** mit Vertretungen aller Fakultäten und Stände
  - Einbezug von kritischen Stimmen
  - Abnahme wichtiger Dokumente/Konzepte
  - Tagte alle 2 Monate
  - Künftig: Bibliotheksboard UZH
- **8 Einbezugsworkshops** für Bibliotheksmitarbeitende
  - Diskussion relevanter Fragen, Einholen von Feedback
  - meistens virtuell
- Internes Blog für die Kommunikation



## Arbeitspakete Projekt AUB



## Organigramm UB Zürich

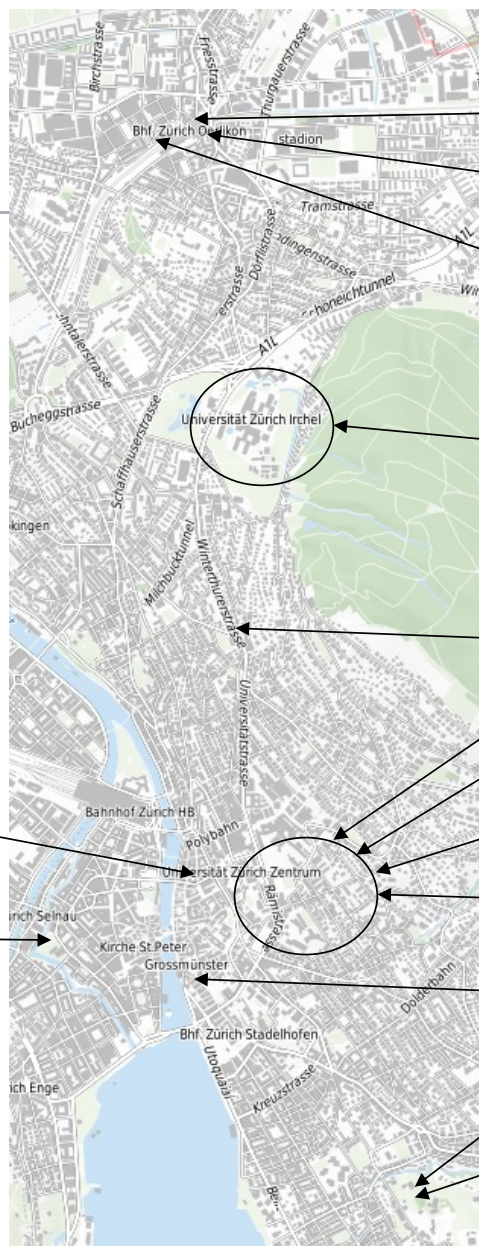
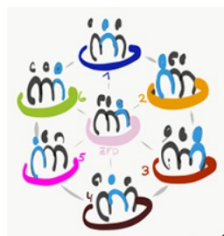


14.07.22





## Die UB Zürich räumlich & organisatorisch



- 6 - Psychologie
- 6 – Ethnologie, Soziologie, Kommunikationswissenschaft
- 6 – Filmwissenschaft, Politik, populäre Kulturen

5 Naturwissenschaft, Veterinärmedizin, Lernzentrum

- 4 - Biomedizinische Ethik
- 4 - Medizin Careum
- 3 – Wirtschaft, neue Philologien, Erziehungswissenschaft

- 2 - Recht
- 1 – Geschichte, Kunstgeschichte, Asien-Orient, klass. Philologien, Archäologie, Philosophie

1 - Theologie

5 - Pflanzenbiologie

1 - Ethik

Zentralbibliothek Zürich

6 Völkerkundemuseum

## Standortkonzept

### Definition von Standorttypen

- Standort mit Frontoffice (Theke)
- Standort mit Backoffice
- Open Library (offenes Magazin)
- Closed Library (geschlossenes Magazin)
- Forschungsbibliotheken
- Lern- und Begegnungsorte



# Stellenbesetzungsverfahren

- Garantie: Keine Entlassungen “aus betrieblichen Gründen“
- Keine Neuanstellung, sondern Funktionswechsel innerhalb der UZH
- Betroffen waren rund 170 Mitarbeitende
- Vorgehen:
  - Einheitliche Stellenprofile auf Grund des Organigramms entwickelt, im Wiki publiziert
  - Mitarbeitende aus bestehenden Grossbibliotheken (HBZ, RWI -> UBB2, 4 und 5) und der zentralen Dienste wurden direkt übernommen (vereinfachtes Verfahren)
  - Interne Ausschreibung und Wahl der Bereichsleitungen (durch Direktion)
  - Alle übrigen Mitarbeitenden wurden im Interessenbekundungsverfahren befragt und konnten angeben, welche Stelle sie wünschen.
  - Anschliessend Einzelgespräche mit den neuen Bereichsleitungen und Vereinbarung über künftiges Stellenprofil (-> vorwiegendes Interesse an Mischprofilen)
  - Einreihung der Stellen durch HR der UZH mit Einverständniserklärung

# Ressourcenübertragung

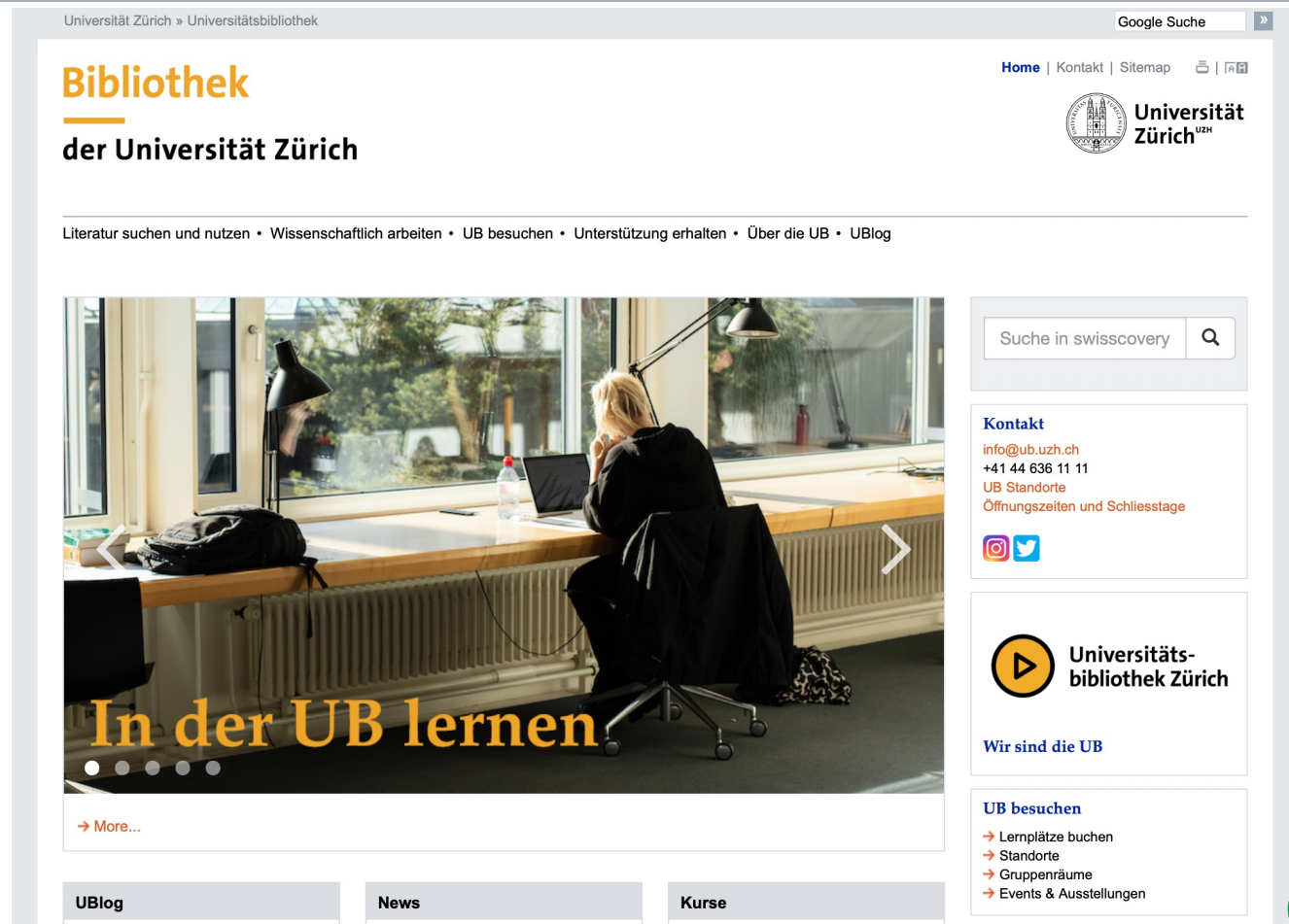
- Die Sach-, Personalmittel und Bibliotheksräume der Fakultäten und Institute wurden erfolgreich an die UB übertragen...
- Aber:
- aufwändige Gespräche mit allen Instituten (nicht nur Fakultäten)
- Tendenziell tiefe Selbstdeklaration der Aufwände, wenig Overhead
- Interesse an Bewahrung des Status Quo seitens Institute: entsprechende Bedingungen wurden in den Service Level Agreements festgehalten
  - Einschränkung der Bewegungsfreiheit für UB
  - Weitgehende Mitsprache-/Steuerungsmöglichkeit der Fakultäten und Stände im neu geschaffenen Bibliotheksboard
- Befristete Zusatzfinanzierung durch die Universitätsleitung (für zentrale Stellen)

# Bibliothek

der Universität Zürich

## Betrieb seit 3.1.2022

- Start am 3.1.2022 hat so weit funktioniert
- Neue Homepage aufgeschaltet
- Neuer kostenloser Kurier UB-ZB kommt gut an
- Einheitliche und gemeinsame Nutzungsordnung mit ZB
  
- Neue Teams nehmen Arbeit auf



**Bibliothek**

der Universität Zürich

# Neue Kultur?

# Kulturen-Mix in der UB

- Innerhalb der UB treffen mehrere Kulturen zu aufeinander
  - Für die eine Hälfte der Mitarbeitenden änderte sich alles: Neue Teamkollegen, neuer Arbeitsort, neue Arbeitsinhalte
  - Für die andere Hälfte der Mitarbeitenden blieb vermeintlich alles beim Alten - aber durch die Harmonisierungen innerhalb der UB müssen sie sich anpassen
- Alle Bereiche und Abteilungen sind in der GL vertreten
- Im Netzwerk (Querschnittsfunktionen) werden Harmonisierungen diskutiert.
- Spagat zwischen Diversität und Zentralität
- Neue Tools erleichtern die Zusammenarbeit, sind aber eine Herausforderung für viele Mitarbeitende

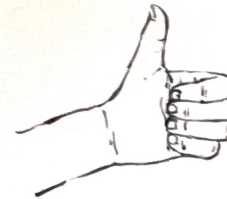
## Neue Kultur: Start in der Geschäftsleitung

- Gemeinsame Kultur an einer Retraite der Geschäftsleitung entwickelt (Vorreiterrolle GL)
  - Standardrollen für GL-Sitzungen, Konsent-Verfahren bei Entscheidungen
  - Auf gemeinsame Werte verpflichtet: Transparenz, Vertrauen, Respekt -> Leitsätze
- Delegation von Kompetenzen (im Rahmen des Finanzreglements der Universität)
- Selbstorganisierte Teams
  - Eingeführt bei Liaison Librarians (benötigt noch Begleitung und Zeit für Entwicklung)
- Neue, einheitliche Kommunikations- und Kollaborationsplattform (MS Teams)

### Entscheidungsprozedere „Konsent“



#### «Kannst du die Umsetzung des Lösungsvorschlags mittragen?»



##### **Konsent - Einverständnis ohne Kommentar**

«Ich trage die Umsetzung des Lösungsvorschlags mit!»  
(d.h. die Firma und ich können damit leben)  
Vorschlag wird umgesetzt.



##### **Konsent - Einverständnis mit Kommentar**

«Ich kann die Umsetzung des Lösungsvorschlags mittragen, möchte aber noch etwas einbringen.»  
Vorschlag wird umgesetzt, Kommentar wird abgeholt.



##### **Einwand (Perle in der Muschel)**

«Ich kann die Umsetzung des Lösungsvorschlags nicht mittragen. Ich habe schwerwiegende Bedenken.»  
Stoppt die Umsetzung. Einwand wird abgeholt und soweit möglich integriert.



## auf dem Weg zu einer neuen Kultur: Herausforderungen

- IBV führte zur Fortführung der alten Funktionen und Denkweisen
  - Vorstellung eines kompletten Angebots an allen Standorten und Mitarbeitende mit Generalistenprofil
- Teilung zwischen “bestehenden“ und „neuen“ Einheiten wurde verfestigt
- Delegation von Kompetenzen und Entscheidungsbefugnissen bestärkt momentan bereichsbezogenes Denken
- Gesamtperspektive UB hat es noch schwer
- Aufbau bindet grossen Teil der Ressourcen
- Fokus auf a) eigenes Stellenprofil, b) Team, c) Bereich und dann erst auf UB als Ganzes
- Bereichs- und Teamleitungen sind neu in ihrer Führungsfunktion in einem anspruchsvollen Umfeld
- Querschnittsfunktionen zur Harmonisierung vs. Linienfunktionen: Klärung der Zuständigkeiten nötig
- Rahmenkonzepte aus Projektphase sind nicht präsent im Alltag

# Auf dem Weg zu einer neuen Kultur: Massnahmen

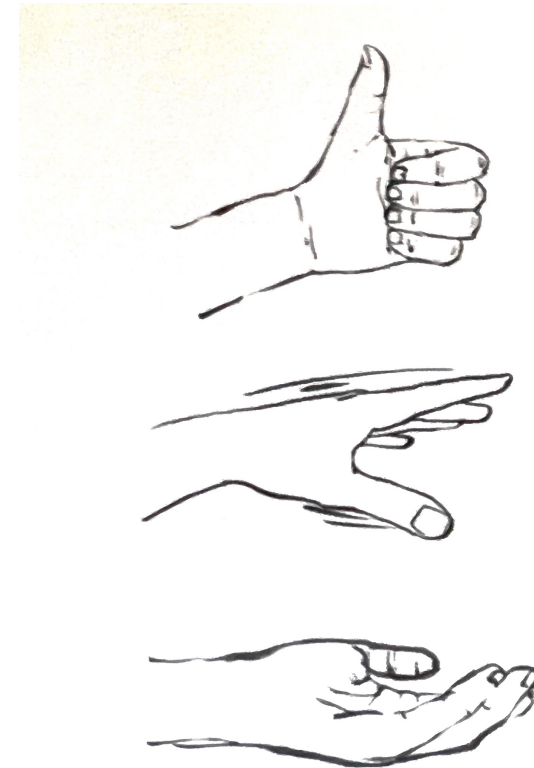
- Mitarbeitendenbefragung an der UB (Mai/Juni) -> Handlungsbedarf, Optimierungen
- Projekt Optimierung Nutzendendienste
- Konsolidierung von Aufgaben und Stellen nach Möglichkeit
  - Fokussierung (Abkehr von Mischprofilen), neue LL-Stellen, Aufstockung von Kleinpensen (bei Mutationen)
- Gemeinsame Strategie UB/ZB geplant
  - Vision für UB als Grundlage; gemeinsame GL-Retraite von UB und ZB
- aktive Beschäftigung mit der UB-Perspektive in der GL
- Workshops mit Bereichs- und Teamleitungen
- Teamentwicklungen, ev. Job Rotation
- Optimierung Organisation (Organisationsentwicklung)
  - Netzwerk enger an Linie knüpfen via Patensystem
- Projekt gemeinsames Intranet UB-ZB (Kommunikation)

## Konsent-Verfahren in Aktion

- Wer ist damit einverstanden, dass wir die Fragerunde um 2 Minuten kürzen und dafür einen kurzen Film über die UB und eine Fotoshow zu den Standorten der UB zeigen?
  - Daumen hoch: ich kann damit leben
  - Handfläche nach unten und wackeln: Einverständnis mit Bemerkung
  - Perle in der Hand: Einwand

Auf 1, 2, 3!

3



## **Wir sind die UB**