

Von der Reorganisation zur Transformation

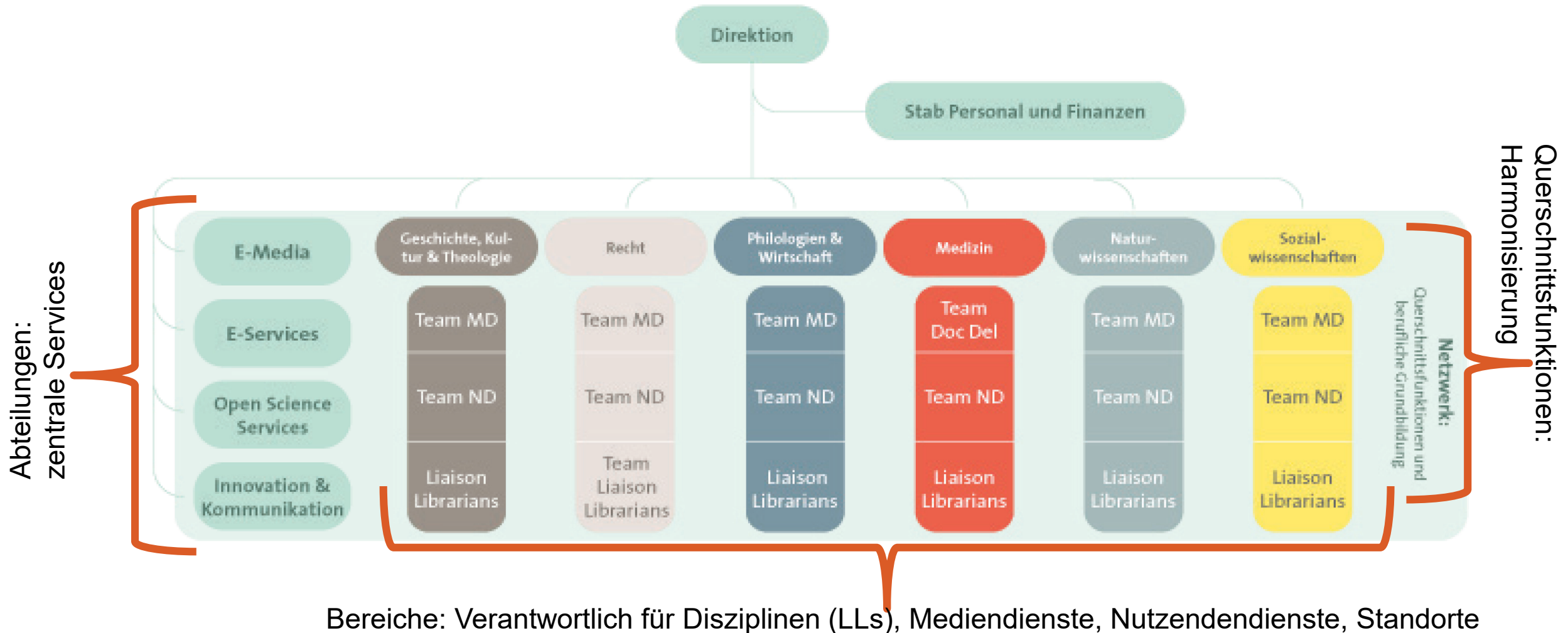
Rudolf Mumenthaler und Ladina Tschander, Universitätsbibliothek Zürich
Hamburg, BiblioCon 2024, 5. Juni 2024



UB Zürich nach zwei Jahren: Abteilungen und Bereiche



Organisation der Universitätsbibliothek Zürich

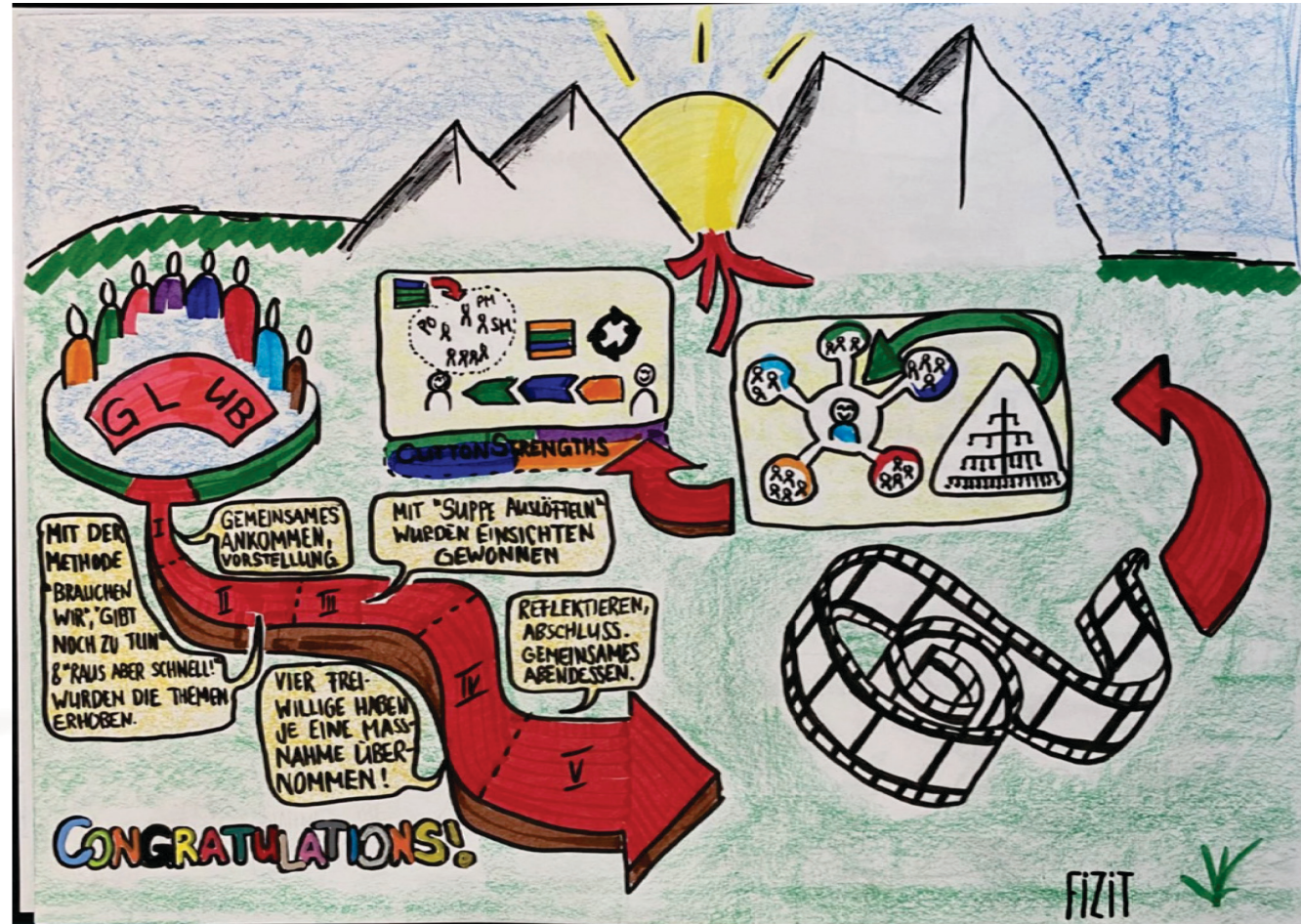


Ergebnis der Neuorganisation

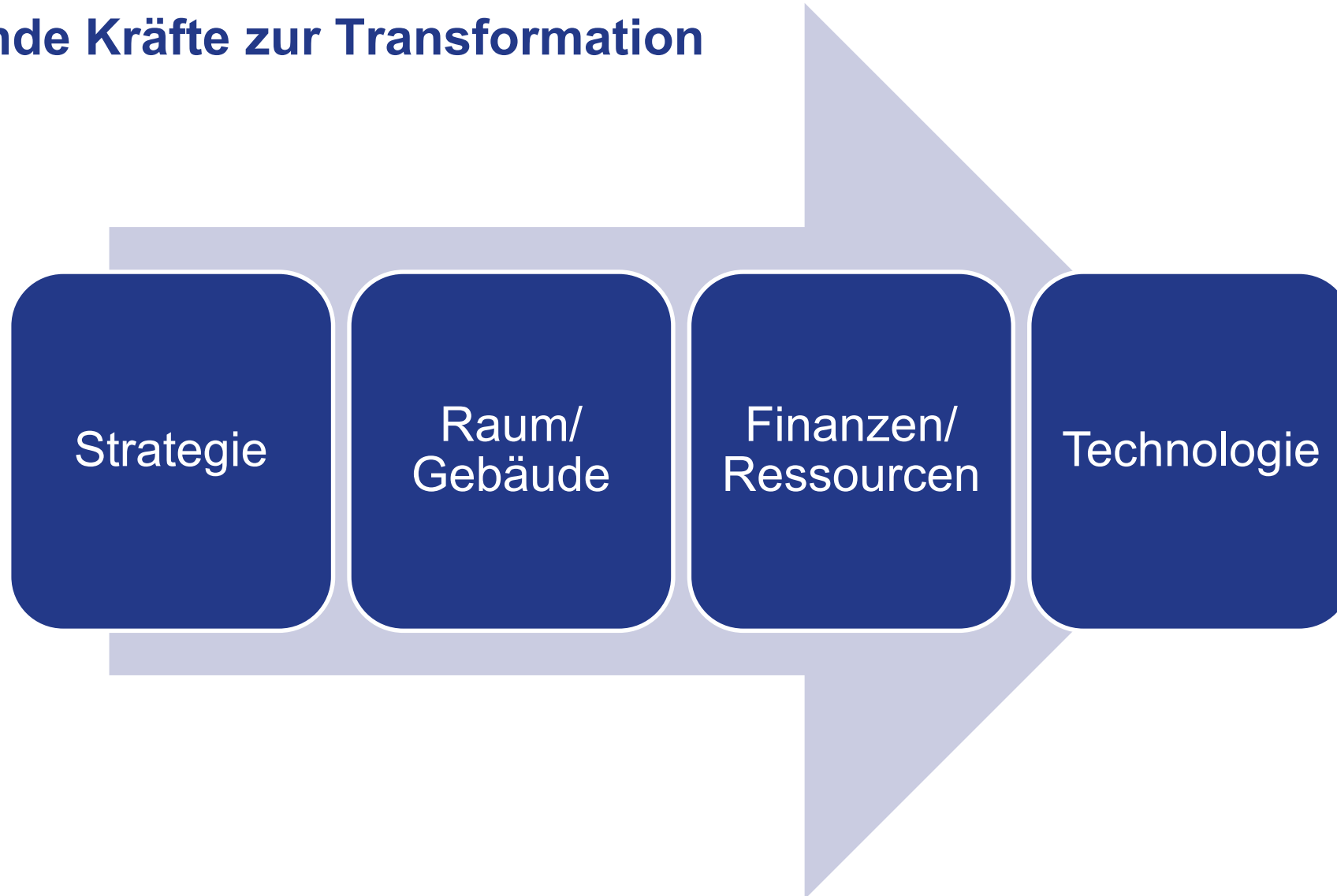
- UB funktioniert (mal besser, mal schlechter)
 - Ergebnisse einer grossen Nutzer*innenbefragung waren durchaus positiv
 - Wir sehen intern einigen Verbesserungsbedarf
- Bereiche haben sich konsolidiert, Fokus auf Standorte und Disziplinen
 - Mitarbeitende identifizieren sich stark mit den Bereichen (Silodenken)
- Harmonisierung über Querschnittsfunktionen ist eine ständige Herausforderung
- Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind oft ungeklärt
- Dezentrale Struktur verhindert eine Neuverteilung der Ressourcen
- Vor allem knappe Personalressourcen

UB muss sich (weiter) wandeln

Ergebnis der Klausur der Geschäftsleitung
November 23:
Aufbruch zur Transformation



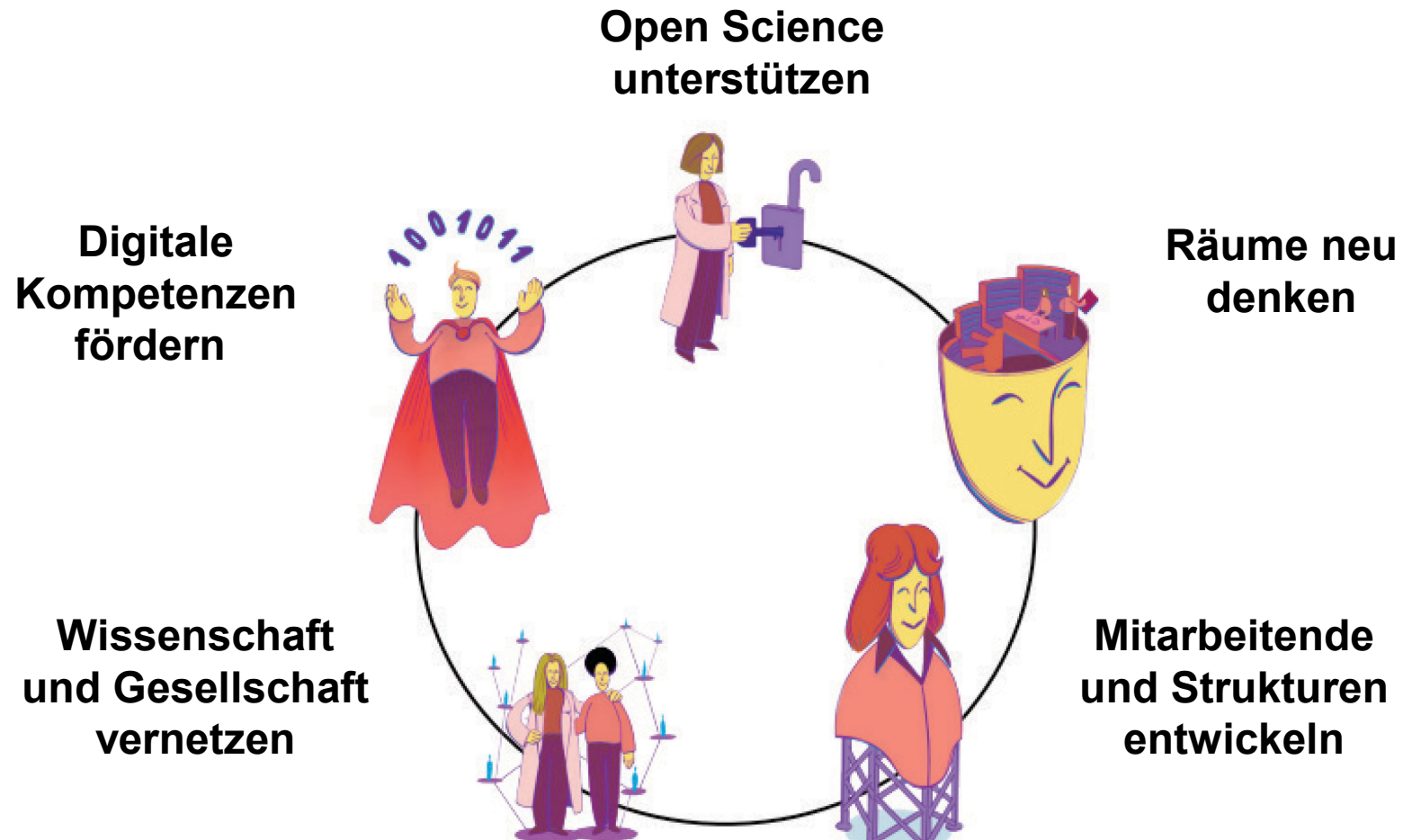
Treibende Kräfte zur Transformation



UB und ZB Zürich: gemeinsame Strategie



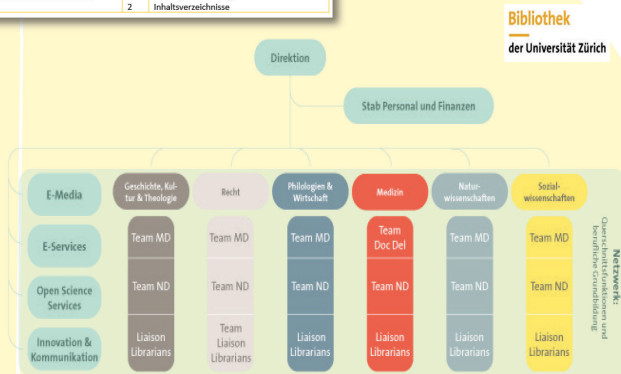
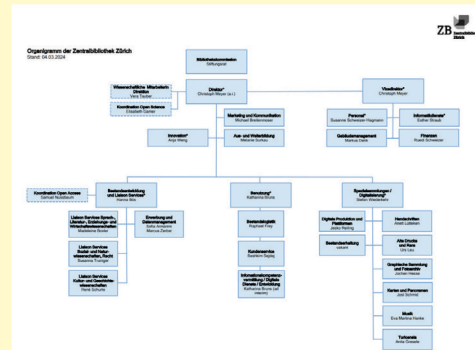
Unsere fünf strategischen Stossrichtungen



Nutzung des gemeinsamen Produktportfolios für Strategieumsetzung

Produktfelder	Produktgruppen
1 Informationsressourcen	1.1 Erworbene oder lizenzierte Informationsressourcen
	1.2 Fremde Informationsressourcen
	1.3 Digitalisierte eigene Bestände
2 Discovery	2.1 Recherchertools und Plattformen
3 Vertiefte Beratung und Vermittlung	3.1 Vertiefte Beratung
	3.2 Lehrveranstaltungen, Kurse und Workshops
	3.3 Auftragsforschung
	3.4 Beratung für quellenbasierte Forschungsprojekte
	3.5 Materialien fürs Selbststudium
	3.6 Vermittlung des Bestands in der Forschungcommunity
4 Information und allgemeine Beratung	4.1 Allgemeine Beratung während der Servicezeit
5 Bildungsorientiertes Kulturangebot	5.1 Veranstaltungen
	5.2 Ausstellungen

Produktgruppen
6.1 Raumgestaltung für das Lernen und Forschen
6.2 Gestaltung Begegnungsraum
7.1 OA-Plattformen
7.2 Finanzielle Unterstützung von OA-Publikationen
7.4 Forschungssupport
8.1 Bibliothekarische Aus- und Weiterbildung
9.1 Auftragsdigitalisierung
10.1 Redaktionsarbeit
10.2 Kataloganreicherung durch Inhaltsverzeichnisse



Lösungsansatz: Produktlogik

- Produktmanagement als Methode zur Umsetzung der gemeinsamen Strategie UB/ZB bestimmt
 - Gemeinsames Produktportfolio (IST) wurde erarbeitet*
- Produktlogik bietet sich auch als Lösung für die einheitliche Erbringung der Services innerhalb der UB an
- Herausforderungen:
 - Produktlogik (Produktfelder) deckt sich nicht mit der Bereichslogik
 - Soll-Produktportfolio zwar bestimmbar, aber Umsetzung in heutiger Finanzstruktur schwierig

*mehr dazu am Donnerstag, 6.6.24, 16.30-17.00 Saal 9, 1. OG

Raumentwicklung



Aktuelle Raumentwicklungen als Chance

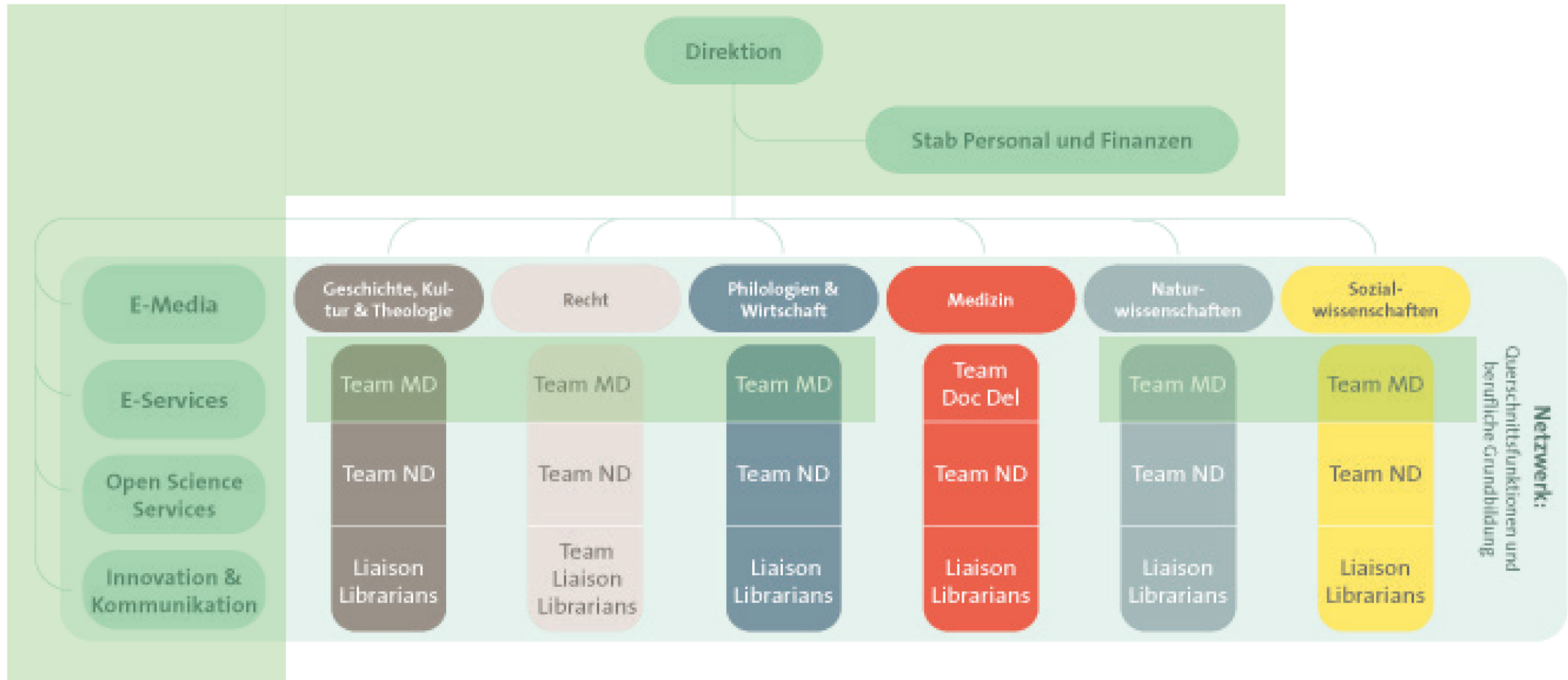
- Verschiedene laufende Bauprojekte an der UZH
 - Neubau FORUM UZH (Bezug ca. 2030) mit geplanter Zusammenführung von 7 Standorten
 - Neuer Bibliotheksstandort UB Sozialwissenschaften (Campus Oerlikon, Bezug 2026) mit Zusammenführung von 5 Standorten
 - Neubezug Westpark für zentrale Einheiten (inkl. Direktion) voraussichtlich 2025
 - Renovation des Lernzentrums auf dem Campus Irchel (ca. Bis 2029), Erhöhung Anzahl Lernplätze generell (auch an der UB Naturwissenschaften)
 - Verschiebungen innerhalb der Philosophischen Fakultät mit Verlagerungen auch von Bibliotheksstandorten
- Ziel der UB: Reduktion der Zahl der betreuten Standorte mit zu bewirtschaftendem Buchbestand, Verdichtung der Medienaufstellung, Auslagerung selten genutzter Medien

Chance Westpark

- Die Universität Zürich hat ein Gebäude abseits des Campus angemietet
- Zentrale Informatik, Immobilien, Finanzdienste UZH sind bereits umgezogen
- Zentrale Einheiten der UB werden 2025 folgen
- Es sind noch freie Flächen verfügbar – ein (sehr) rares Gut!
- Idee: Zusammenlegung der Mediendienste der UB



Einheiten, die ggf. umziehen



Leading by opportunity – Konsequenz für Betrieb

- UB will zugreifen
- Auftrag für Machbarkeitsstudie (verantwortliche Querschnittsfunktion plus Teamleitungen)
 - Abklärung von Pro und Contra, notwendige Rahmenbedingungen (z.B. Logistik)
- Konsequenz wäre: 40% aller Mitarbeitenden im Westpark
- Zentralisierung der Mediendienste (bisher 7 verteilte Teams)

- Mögliche Auswirkungen auf Gesamtstruktur:
 - Mediendienst würde voraussichtlich eine Abteilung bilden
 - Bereiche (ohne MD) müssten neu gedacht werden
 - Lösungsansatz: verstärkte Produktlogik auch im Betrieb

Ressourcen



Herausforderung: UB muss Ressourcen zurückgeben

- Auflage aus Projekt Aufbau Universitätsbibliothek: Rückgabe/Abbau von Personalressourcen -> ist machbar
- Zudem besteht ein strukturelles Defizit im Personalbereich -> kann die UB nicht lösen
- Welche Stellen zwingend wieder besetzen?
 - Transformation soll Grundlagen für eine Steuerung schaffen
 - MD: zentrale Steuerung ermöglichen
 - ND: Zahl betreuter Standorte reduzieren
 - Pensionierungen sollen für Anpassungen genutzt werden
 - Auch auf Leitungsebene

Aber Nicht-Besetzen in heutiger Struktur schwierig auffangbar

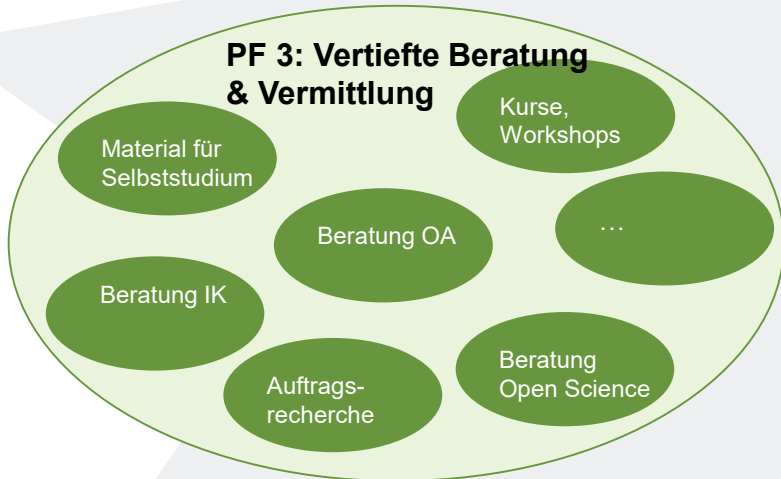
Transformation UB



Projekt Transformation UB

- Ergebnis einer Klausur der Geschäftsleitung:
 - Es wurde viel erreicht, aber der Optimierungsbedarf ist hoch
- Beschluss: wir starten ein langfristiges Transformationsprojekt
- Ziele:
 - Personaleinsatz soll flexibler werden
 - Produktlogik einführen (Delegation von Verantwortung, Klärung von Zuständigkeiten über die gesamte UB)
- Vorgehen:
 - Transformations-Team aus der GL entwickelt Change-Story, bezieht Teamleitungen und dann Mitarbeitenden mit ein ("ins Boot holen")
 - Schrittweise Umsetzung, gemeinsame Entwicklung

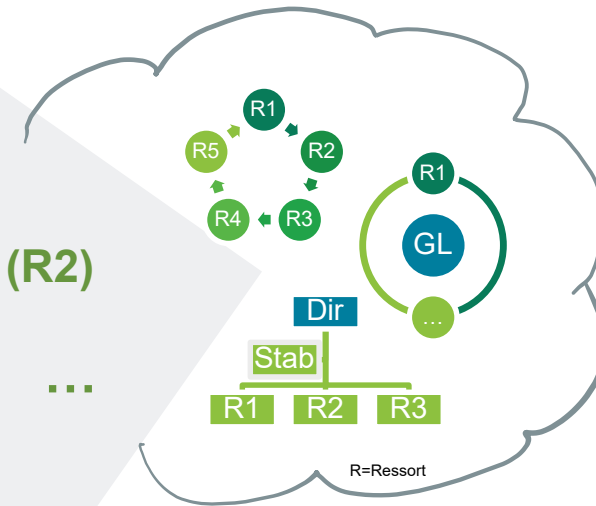
Von Produktfeldern zu Ressorts



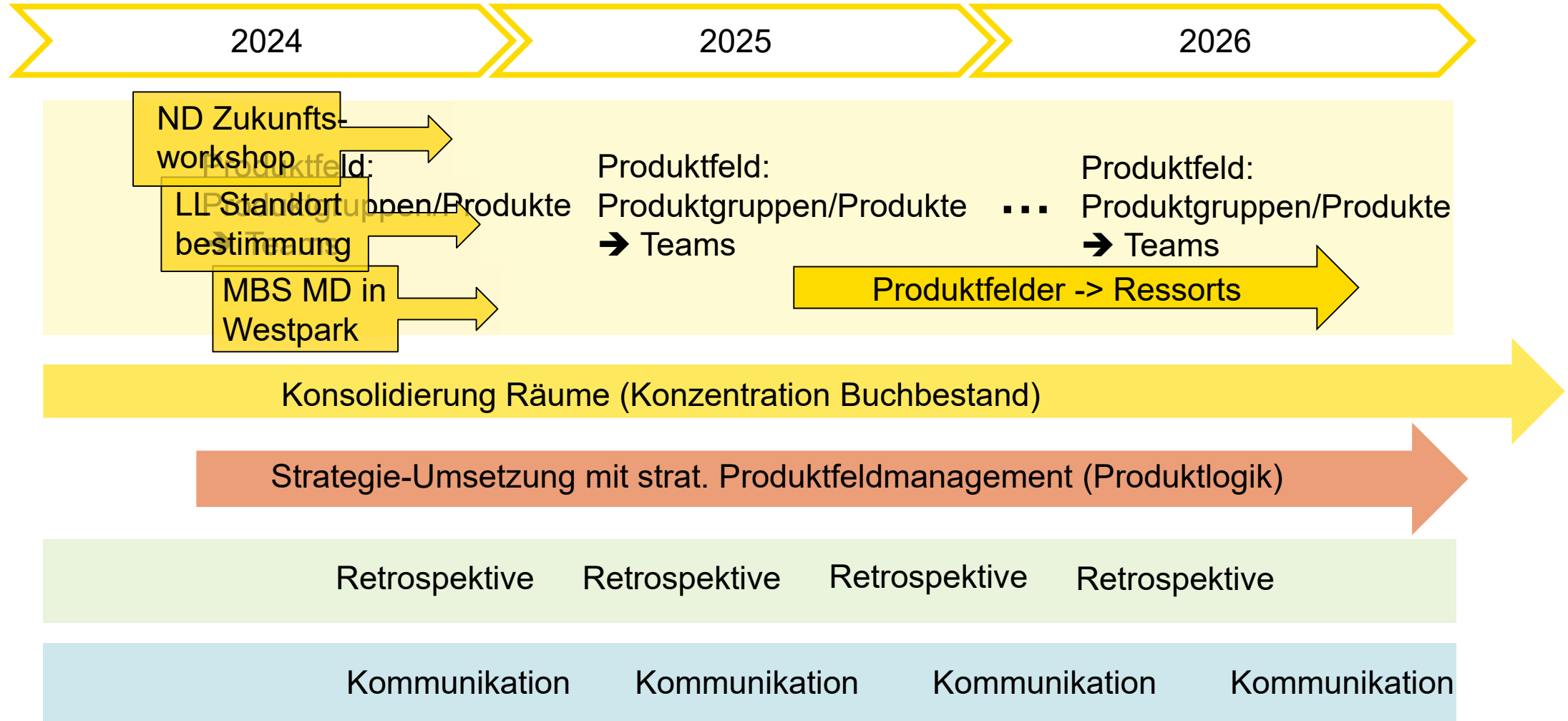
Produktfelder	Produktgruppen	Produktgruppen	Produktgruppen
1 Informationssysteme	1.1 Eigene oder gemanagerte Informationsressourcen	1.2 Fremde Informationsressourcen	1.3 Digitalisierte eigene Bestände
2 Discovery	2.1 Suchmaschinen und Plattformen		
3 Vertiefte Beratung und Vermittlung	3.1 Vertiefte Beratung	3.2 Lehrveranstaltungen, Kurse und Workshops	3.3 Auftragsrecherche
	3.4 Beratung für quellenbasierte Forschungsprojekte	3.5 Materialien fürs Selbststudium	3.6 Vermittlung des Bestands in der Forschungcommunity
4 Information und allgemeine Beratung	4.1 Allgemeine Beratung während der Servicezeiten		
5 Bildungswissenschaftliches Kulturangebot	5.1 Veranstaltungen	5.2 Ausstellungen	
			6.1 Raumgestaltung für das Lernen und Forschen
			6.2 Gestaltung Begegnungsraum
			7.1 OA-Plattformen
			7.2 Finanzielle Unterstützung von OA-Publikationen
			7.4 Forschungssupport
			8.1 Bibliothekarische Aus- und Weiterbildung
			9.1 Auftragsdigitalisierung
			10.1 Redaktionsarbeit
			10.2 Katalogisierung durch Inhaltsverzeichnis

Ressort 1 (R1)

Ressort 2 (R2)



Zeithorizont



Herausforderung: Veränderung annehmen

- Horizon Report Library Edition nannte als komplexe Herausforderung die „bereitswillige Annahme radikaler Veränderungen“
- Auch die Annahme **ständiger** Veränderung ist eine grosse Herausforderung
- Dem Wunsch vieler Mitarbeitender nach Ruhe stehen die schnellen und potenziell radikalen Veränderungen im Umfeld entgegen
- Der geplante Ansatz mit "Change-Story" von der Notwendigkeit von Veränderungen zu überzeugen scheint eher zu überfordern
 - Misstrauen gegenüber der Leitung („Hidden Agenda“) ist frustrierend
- Adaption nach ersten Erfahrungen: Fokus auf konkrete Massnahmen und klarere Darstellung der Vision, bzw. Ziele
- Massnahmen sollen mittelfristig zu Klärung und Entlastung führen, ein vorübergehender Mehraufwand durch Projektarbeit wird damit begründet

Fazit

Wir bleiben dran

- Wir sind überzeugt, dass die Veränderung notwendig ist
- Diese Einsicht nimmt auf den verschiedenen Ebenen ab
 - Auf operativer Ebene hat man vordergründig andere Sorgen
- Der Fokus wird auf konkrete Massnahmen gelegt und weniger auf abstrakte Konzepte
- Der "grosse Plan" bildet den Rahmen, der vor allem für die Leitungsebene relevant ist
- Mitarbeitende werden situativ einbezogen



Danke für Ihre Aufmerksamkeit!

Fragen?



Was ist für dich die UB-Kultur?

