

## **Prozessmanagement und Pilatus-Besteigung – vier Wochen Fachaufenthalt an der ETH-Bibliothek Zürich**

Im steten Bestreben, während meiner Zeit als Referendar des höheren Bibliotheksdienstes (Dt. und Engl. Philologie, Philosophie) ausschliesslich die schönsten Orte Europas zu besuchen, fiel die Wahl für ein Fachpraktikum auf die ETH-Bibliothek in Zürich. In diesem Fall hat Schönheit jedoch bekanntlich einen nicht unerheblichen Preis, der durch einen ungünstigen Euro-Wechselkurs selbst das üppig-barocke Salär eines bayerischen Nachwuchsbibliothekars strapazieren kann. Umso mehr bin ich *Bibliothek & Information International* für eine ebenso unkomplizierte wie großzügige finanzielle Förderung meines Fachaufenthaltes (06.09.-01.10.2010) zum Dank verpflichtet.



(Bild 1: Die ETH, Frontansicht)

Trotz der Attraktivität des Schweizer Mittellandes war es weniger die touristische, als vielmehr die bibliothekarische Schaulust, die mich nach Zürich gezogen hatte. Mit der ETH-Bibliothek hatte ich mir einen Gastgeber ausgesucht, von dem ich mir eine Fülle von neuen Erfahrungen und Anregungen versprach – hatte sich diese ohnehin als innovativer Vorreiter bekannte Institution in den letzten Jahren doch organisatorisch rundum neu aufgestellt,

betriebswirtschaftlich weiter professionalisiert und nicht zuletzt konsequent auf den Weg hin zur digitalen Bibliothek begeben.

Vorab möchte ich sagen, dass die effiziente Organisation der ETH-Bibliothek auch vor Praktikanten nicht Halt macht; so konnte ich frei wählen, welche Abteilungen ich besuchte, durfte individuelle Informationstermine mit einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vereinbaren, und wurde exzellent bei der Erledigung mir übertragener Teilprojekte unterstützt. Im Folgenden möchte ich darstellen, was die Schwerpunkte meiner eigenen Tätigkeit im Praktikum waren, und einige neue Entwicklungen an der ETH-Bibliothek ansprechen, die vielleicht auf besonders reges Interesse stossen könnten. Im Gegenzug verzichte ich auf detaillierte Hintergrundinformationen über die ETH-Bibliothek oder die Schweizer Bibliothekslandschaft, und verweise den daran Interessierten auf den sehr informativen Bericht meiner ebenfalls von BI International unterstützten Vorgängerin an der ETH-Bibliothek.<sup>1</sup>



(Bild 2: vom Dach der ETH kann man die Zürcher Innenstadt bestaunen)

Zu Beginn des Praktikums befragte ich eine Reihe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach den Zielen und Ergebnissen der (zum Zeitpunkt meines Praktikums gerade in zentralen

---

<sup>1</sup> Zu finden unter: [http://www.bi-international.de/download/file/FA-Schweiz2004\\_Schobert.pdf](http://www.bi-international.de/download/file/FA-Schweiz2004_Schobert.pdf).

Punkten in die Praxis umgesetzten) Reorganisation der ETH-Bibliothek, und studierte die einschlägigen Projektberichte. Strategisches Ziel der Restrukturierung war es gewesen, die ETH-Bibliothek für die Anforderungen einer zunehmend digitalen Wissenschaftslandschaft mit deutlich gestiegenen Kundenbedürfnissen an die Verfügbarkeit von elektronischer Information bereit zu machen; für den Wechsel von der vorwiegend analogen auf die digitale Informationsversorgung wurden das Produktportfolio der Bibliothek einer eingehenden Analyse unterzogen, sämtliche Prozesse und Workflows geprüft, und unterschiedliche Organisationsvarianten auf betrieblicher Makroebene durchgespielt.

Strategische Leitvorgaben der im Zuge der Reorganisation durchgeführten strukturellen Veränderungen waren, dass die ETH-Bibliothek in naher Zukunft einen konsequenten Wechsel von analoger auf digitale Informationsversorgung vollziehen, gleichzeitig laufend technische Innovationen und neue Anforderungen an die Infrastruktur systematisch erfassen und auswerten, sowie stets genau über die Bedürfnisse ihrer Kunden informiert sein möchte. Zur Umsetzung dieser Anforderungen benötigte man freie Ressourcen, die nur durch eine kritische Evaluation der eigenen Produktpalette gewonnen werden konnten. Alle Produkte bzw. Dienstleistungen der ETH-Bibliothek und die dahinter stehenden Workflows sollten konsequent an den Bedürfnissen der unterschiedlichen Kundengruppen ausgerichtet werden. Soweit vorfindlich hatte also bibliothekarische ‚Eigenbrötlerei‘ einer betriebswirtschaftlichen, marktgerechten Logik zu weichen.

Als Ergebnis der Produktevaluation, die jede Dienstleistung auf ihren Beitrag zur Umsetzung der Kernstrategie, Kernkompetenzen und Geschäftsfelder der Bibliothek, der Attraktivität für unterschiedliche Kundengruppen, des Produkttrends und des zu erwartenden strategischen Vorteils für die ETH-Bibliothek bewertete, entstand ein detailliertes Produktportfolio. Ein ausgefeiltes Bewertungssystem, das die Nachfrage und den Trend eines Produktes in Beziehung zu dessen strategischem Gewicht für die Bibliothek und den Produktionsaufwand setzte, ließ ein Portfolio entstehen, das sowohl aufzeigte, wo vermehrter Einsatz von Mitteln und Kräften nötig, als auch, wo Rationalisierungen möglich sind, um Ressourcen für neue Kernkompetenzen freizusetzen. Gleichzeitig hat man erkannt, dass die zunehmend ‚abstrakten‘, digitalen, für den Kunden nicht unmittelbar greifbaren Dienstleistungen der Bibliothek eines vermehrten, professionellen Marketings bedürfen, damit diese eine dem betriebenen Aufwand und der Güte der Produkte angemessene Wertschätzung erfahren.

Parallel zur Portfolioanalyse wurde mit einer detaillierten Beschreibung und teilweisen Neuordnung der Geschäfts-, Kern- und Supportprozesse begonnen, um möglichst viele

Ressourcen von Routineaufgaben abzuziehen und so einen hohen Grad an Effizienz zu erreichen. Zusammen mit dem Produktportfolio und dem neuen Organisationsmodell bildet die so geschaffene Prozesslandkarte die Architektur der neu aufgestellten ETH-Bibliothek.

Zur neuen strategischen Ausrichtung gehört auch ein Kundenbedürfnisse, Industrietrends und Mitarbeitervorschläge gleichermaßen aufgreifendes Innovationsmanagement, wie es bisher fast ausschließlich in großen, privatwirtschaftlichen Betrieben üblich ist. Besonders bemerkenswert fand ich, dass mit der Einrichtung einer entsprechenden organisationellen Struktur zur systematischen Erfassung und Auswertung von informationstechnologischen Innovationen und Ideen Neuerungen planmäßig ausgewertet und auf ihre Anwendbarkeit und ihr strategisches Potential für die ETH-Bibliothek geprüft werden, statt (wohlmöglich) lediglich ‚zufällig‘ in den Blick zu geraten. Das Networking mit auswärtigen Experten und Interessierten wird aktiv gesucht (einen kleinen Einblick in diese Praxis erhält man unter <http://blogs.ethz.ch/innovethbib/>).

Ein weiteres, nicht lange vor meinem Praktikum implementiertes Großprojekt setzte ebenfalls bei der Vielfalt der unterschiedlichen Informationsdienstleistungen an: Mit dem ‚Wissensportal‘ (<http://www.library.ethz.ch/>) hat die ETH-Bibliothek ein Instrument geschaffen, das die für den Kunden manchmal schon verwirrende, jedenfalls aber einen Mehraufwand an Recherche mit sich bringende Heterogenität von Zugriffsmöglichkeiten auf Wissensbestände in einer einzigen, übersichtlichen Oberfläche integriert. Meine ursprünglich leichte Skepsis gegen die ‚eindimensionale‘ Suche mittels eines einzelnen Sucheinstiegs (à la Google) konnte ich selbst durch einige Testrecherchen zerstreuen. Das neue Frontend der ETH-eigenen Informationsressourcen erlaubt nicht nur die Suche über den Katalog und verschiedenste Datenbanken (u.a. die Artikeldatenbank des Technical Information Center Denmark, DADS, mit über 22 Millionen Einträgen), sondern hebt auch die traditionelle Trennung von Katalog und Bibliothekshomepage auf. In verschiedenen Informationsgesprächen wurde mir klar, welch enormer technischer Aufwand hinter der optisch einfachen, ja fast minimalistischen Einstiegsseite steht; genannt sei exemplarisch die aufwendige Normalisierung unterschiedlicher Metadatentypen.

Selbst aktiv werden und einen bescheidenen Beitrag zur Reorganisation der ETH-Bibliothek leisten durfte ich in zwei unterschiedlichen Bereichen. Erstens wurde ich damit betraut, im Zuge der Überarbeitung von Workflows und Prozessen an der ETH-Bibliothek Vorschläge zur Optimierung der Ausleih- und Dokumentlieferungsprozesse auszuarbeiten. Dazu verbrachte ich zunächst einige Tage in diesen beiden Funktionsbereichen, um den Ablauf der

Tätigkeiten genau kennenzulernen, während ich mich gleichzeitig in die betriebswirtschaftlichen Grundlagen des Prozess- und Workflowmanagements einarbeitete. Letztlich entstand so eine Liste von Veränderungsvorschlägen für diesen Bereich der ETH-Bibliothek, der durch die große Anzahl an Medien, die täglich über den Ausleihtisch gehen, und die Rolle der ETH-Bibliothek als ‚Umschlagplatz‘ im Schweizer Bibliothekssystem sehr komplex ist.

Zweitens durfte ich mich mit einem für mich ebenfalls neuen, aber nicht weniger spannenden Thema beschäftigen, nämlich Fragen des Copyrights im nationalen und internationalen Dokumentlieferdienst. Gerade dadurch, dass in diesem Bereich vieles im Fluss ist, und von Bibliotheken angebotene Dienstleistungen unter neuen rechtlichen Rahmenbedingungen immer wieder einer Revision bedürfen, erscheint mir dieses Themenspektrum interessant.

Neben den vielen Fachgesprächen mit Mitarbeitern aus unterschiedlichsten Abteilungen des zentralen Hauses der ETH-Bibliothek, zu so spannenden Themen wie E-citations, Konzepten zur Schulung in Fachdatenbanken und einer Dienstleistung zur DOI-Vergabe, standen auch Besuche in den ausgelagerten Spezialbibliotheken (der Grünen Bibliothek und Baubibliothek, der Bibliothek Erdwissenschaften, sowie der neu eröffneten GESS-Bibliothek, in der sich die Bestände der an der ETH eher randständigen Geistes- und Sozialwissenschaften finden – übrigens aufgestellt nach der Regensburger Verbundklassifikation), sowie eine dem Philologenstande angemessene Wallfahrt zum Thomas Mann-Archiv, einer Spezialsammlung der ETH, auf dem Programm.





(Bild 3: die Bibliothek Erdwissenschaften)



(Bild 4: auch die ETH verlässt sich (noch) nicht vollständig auf das Digitale – eine Kammer der HDB, der geräumigen Depot-Bibliothek der ETH mit rund 1,3 Millionen Büchern und 54 Regalkilometern)

Nicht auslassen darf dieser Bericht, dass die ETH-Bibliothek nicht nur ein professioneller Dienstleistungsbetrieb, sondern auch ein äußerst angenehmer Arbeitsplatz bzw. Gastgeber für ein Praktikum ist. Ob es an der neuen, schlanken Organisationsstruktur liegt, oder aber tief verwurzelt im Wesen des Schweizer Bibliothekars ist – es herrscht jedenfalls ein äusserst freundliches Betriebsklima, das unaufgeregte Ruhe und Sachlichkeit mit einem schönen menschlichen Miteinander verbindet.

Dass Zürich und die Schweiz noch weit mehr als innovative bibliothekarische Dienstleistungen bietet, ist wohl allgemein bekannt:



(Bild 5: von deutschen Bibliothekaren mit Vorsicht zu genießen: der Pilatus...)





(Bild 6: ... und einer seiner nativen Bewohner; keinesfalls zu verwechseln mit dem Referendar)

Unglücklicherweise erwies schon die erste von mehreren geplanten Bergtouren, dass (ursprünglich mittel-)deutsche Bibliothekare gut daran tun, auf dem sicheren Grund des Flachlandes zu bleiben, und die Alpen in einem schönen Bildband zu studieren. Aber auch mit einem lädierten Knöchel und gedämpftem sportlichen Ehrgeiz ist in Zürich noch einiges zu entdecken:





(Bild 7: Blick auf den Zürichsee vom Bürkliplatz)



(Bild 8: Karl der Große am Grossmünster – bekanntlich ein Förderer der Gelehrten und Freund des Schrifttums)

Letztlich hätten die vier Wochen in Zürich meinen Vorstellungen von einem gelungenen Fachaufenthalt kaum besser entsprechen können. Manches, was ich den vier Wochen an der ETH-Bibliothek gesehen habe, war mir theoretisch oder praktisch bereits in Ansätzen bekannt gewesen – jedoch selten in der dort praktizierten Professionalität und planerischen Gründlichkeit, beispielsweise im Falle des Lifecycle- bzw. Produktmanagement, oder der betrieblichen Reorganisation unter Mitwirkung externer Beratungsfirmen. Der intensive Einblick und die freundliche Aufnahme an der ETH-Bibliothek werden mir ebenso in Erinnerung bleiben, wie die betriebswirtschaftlichen und juristischen Themenfelder, die ich mir im Praktikum erschließen konnte. Einen Aufenthalt an der ETH-Bibliothek und den Besuch im schönen Zürich kann ich sehr weiterempfehlen.