

# Vom Projekt e-lib.ch zur dauerhaften Dienstleistung Text

## Finanzierung von Gemeinschaftsaufgaben der Schweizer Hochschulbibliotheken

### Presentation

#### Author(s):

[Töwe, Matthias](#) ; Boutsiouci, Pascalia

#### Publication date:

2009

#### Permanent link:

<https://doi.org/10.3929/ethz-a-006168751>

#### Rights / license:

[In Copyright - Non-Commercial Use Permitted](#)

## Vom Projekt *E-lib.ch* zur dauerhaften Dienstleistung: Finanzierung von Gemeinschaftsaufgaben der Schweizer Hochschulbibliotheken

Matthias Töwe<sup>1</sup>, Pascalina Boutsouci<sup>2</sup>

Zusammenfassung

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage.....	1
2. Finanzierung.....	2
2.1 Grundfinanzierung .....	2
2.2 Förderung in der Projektphase .....	2
2.3 Die Projekte <i>Konsortium</i> und <i>E-lib.ch</i> .....	3
2.3.2 Das Konsortium nach der Projektphase.....	4
2.3.3 E-lib.ch als Projekt.....	5
2.3.4 Problematik der Weiterführung von E-lib.ch.....	6
2.3.4.1 <i>Beispiel E-Depot: Rückversicherung für die Bibliotheken</i> .....	7
2.3.4.2 <i>Beispiel retro.seals.ch: Attraktives Publikumsangebot</i> .....	8
2.4 Weitere Optionen .....	9
2.4.1 Beteiligung weiterer Partner .....	9
2.4.2 Sponsoring .....	10
2.4.3 Gebühren .....	10
2.4.4 Strukturelle Finanzierung .....	11
3. Weitere Herausforderungen .....	11
3.1 Rechtsform und Grad der Unabhängigkeit .....	11
3.2 Zentralisierung .....	11
3.3 Steuerung .....	12
3.4 Kultur der Zusammenarbeit .....	12
4. Schluss.....	12

### 1. Ausgangslage

Die Informationsversorgung der Schweizer Hochschulen hat in den vergangenen Jahren von der Förderung gemeinsamer Projekte der Hochschulbibliotheken durch die Schweizerische Eidgenossenschaft (im Folgenden: Bund) profitiert. Die Finanzierung durch den Bund verstand und versteht sich als Anschubfinanzierung während der eigentlichen Projektphase. Nach deren Ende müssen infrastrukturelle Dienstleistungen ebenso wie Angebote an Endnutzerinnen und –nutzer von den beteiligten Institutionen finanziert werden. Im Folgenden wird zunächst dargestellt, welches Modell bei der Überführung des

<sup>1</sup> Koordinationsstelle E-lib.ch, c/o ETH-Bibliothek, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz

<sup>2</sup> Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken, c/o ETH-Bibliothek, Rämistrasse 101, 8092 Zürich, Schweiz

*Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken*<sup>3</sup> in den Dauerbetrieb zum Tragen kam. Daran anschliessend wird aufgezeigt, welche neuen Herausforderungen das Projekt *E-lib.ch: Elektronische Bibliothek Schweiz*<sup>4</sup> in dieser Hinsicht mit sich bringt.

## **2. Finanzierung**

### **2.1 Grundfinanzierung**

Die zehn kantonalen Universitäten<sup>5</sup> sowie die sieben meist interkantonalen Fachhochschulen<sup>6</sup> werden überwiegend von den Kantonen finanziert. Der Bund betreibt mit den Eidgenössischen Technischen Hochschulen in Zürich (ETH Zürich) und Lausanne (EPF Lausanne) zwei Technische Universitäten.

Diese Finanzierung gilt grundsätzlich auch für die jeweiligen Bibliotheken. Die Lage ist jedoch unübersichtlicher, da einige Universitätsbibliotheken nicht oder nicht nur Teil ihrer jeweiligen Hochschule sind, sondern darüber hinausgehende Aufträge als Kantons- oder Stadtbibliotheken wahrnehmen und dementsprechend vielfältige Organisationsformen aufweisen. Hinzu kommt die Schweizerische Nationalbibliothek, die formal Teil der Bundesverwaltung ist und zur wissenschaftlichen Informationsversorgung beiträgt.

### **2.2 Förderung in der Projektphase**

Der Bund kennt als Instrument zur Förderung der kantonalen Universitäten die Innovations- und Kooperationsprojekte der Schweizerischen Universitätskonferenz (SUK)<sup>7</sup> gemäss dem Universitätsförderungsgesetz (UFG)<sup>8</sup>. Diese Projekte zielen auf die Weiterentwicklung der Hochschullandschaft insgesamt ab, und Projekte der Informationsversorgung durch die Bibliotheken müssen in Konkurrenz zu verschiedensten anderen Massnahmen beantragt werden. Die Innovations- und Kooperationsprojekte sind auf eine Laufzeit von maximal vier Jahren befristet, da das Parlament jeweils über die gesamten Fördermittel einer Vierjahresperiode entscheidet.

Zum Prinzip dieser Förderung gehört eine Eigenbeteiligung der Hochschulen im Umfang von in der Regel 50% der gesamten Projektkosten. Diese Eigenbeteiligung kann sowohl durch Finanzmittel als auch durch das Einbringen eigener Leistungen (Personal und anderes) abgedeckt werden. Bei der Antragstellung wird die geforderte Eigenleistung von den beteiligten Institutionen je nach ihrer Leistungsfähigkeit als mehr oder weniger grosses Hindernis empfunden. Umgekehrt stellt sie jedoch sicher, dass die Einrichtungen von Anfang an Ressourcen bereitstellen und sich zu einem frühen Zeitpunkt im Projektverlauf die Herausforderungen bewusst machen, die mit der späteren Weiterführung im Dauerbetrieb verbunden sind. Bereits bei der Antragstellung werden die Chancen hierfür abgefragt.

---

<sup>3</sup> <http://lib.consortium.ch>

<sup>4</sup> <http://www.e-lib.ch>

<sup>5</sup> Universitäten Basel, Bern, Freiburg i.Ue., Genève, Lausanne, Luzern, Neuchâtel, St. Gallen, Svizzera italiana, Zürich

<sup>6</sup> Berner Fachhochschule, Fachhochschulen Nordwestschweiz, Ostschweiz, Suisse occidentale, Svizzera italiana, Zentralschweiz, Zürcher Fachhochschule. Diese Finanzierung gilt auch für die Pädagogischen Hochschulen, auf die hier nicht weiter eingegangen wird.

<sup>7</sup> <http://www.cus.ch>

<sup>8</sup> Bundesgesetz vom 8. Oktober 1999 über die Förderung der Universitäten und über die Zusammenarbeit im Hochschulbereich (Universitätsförderungsgesetz, UFG)

Obwohl die Projekte der SUK nur die kantonalen Universitäten direkt unterstützen, geben sie in der Regel den Anstoss zu einer Mitfinanzierung für die anderen Hochschultypen durch die zuständigen Fördereinrichtungen<sup>9</sup>. Die Nationalbibliothek muss ihre Mitwirkung selbst finanzieren.

## **2.3 Die Projekte *Konsortium* und *E-lib.ch***

Für die Informationsversorgung der Schweizer Hochschulen kommt den Projekten *Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken* (im Folgenden: *Konsortium*) sowie *E-lib.ch: Elektronische Bibliothek Schweiz* (im Folgenden: *E-lib.ch*) grösste Bedeutung zu. Beide sind auf Antrag der Konferenz der Universitätsbibliotheken (KUB)<sup>10</sup> begonnen worden, in der die Bibliotheken aller Hochschultypen sowie die Schweizerische Nationalbibliothek vertreten sind.

### **2.3.1 Das Konsortium als Projekt**

Das Konsortium (Modul Lizenzen<sup>11</sup>) wurde vom Jahr 2000 bis zum Jahr 2005 gefördert mit dem Ziel, die Versorgung der Hochschulen mit elektronischen Informationsprodukten (Datenbanken, elektronische Zeitschriften) zu verbessern und den Ausbau des Angebotes zu beschleunigen. Zur Umsetzung wurde eine zentrale Geschäftsstelle mit Sitz an der ETH-Bibliothek<sup>12</sup> aufgebaut. Sie verhandelt die Lizenzen für die jeweils interessierten Konsortialteilnehmer und erbringt über den eigentlichen Vertragsabschluss hinaus Dienstleistungen, u.a. betreibt sie ein Helpdesk für die Behebung von Störungen und führt verschiedene Projekte durch. Das ursprüngliche Hosting lizenzierter Datenbanken wurde hingegen inzwischen aufgegeben.

Anfänglich standen für die kantonalen Universitäten Mittel sowohl für die anteilige Finanzierung der eigentlichen Lizenzkosten als auch für den Betrieb dieser zentralen Infrastruktur zur Verfügung. In den Jahren 2000 bis 2006<sup>13</sup> standen insgesamt ca. 13,4 Mio. CHF (ca. 8,9 Mio. EUR) für die Lizenzierung von Datenbanken und Zeitschriften aus Bundesmitteln zur Verfügung (ohne Infrastrukturkosten). Aus Eigenmitteln trugen die Bibliotheken für die konsortiale Lizenzierung fast 29 Mio. CHF bei (ca. 19,3 Mio. EUR).

Die Mitwirkung der anderen Einrichtungen wurde nur teilweise aus Projektmitteln finanziert. So mussten z.B. die Eidgenössischen Technischen Hochschulen ihre Lizenzkosten vollständig selbst tragen und die Nationalbibliothek musste die gesamten Kosten ihrer Teilnahme finanzieren. Auf diese Problematik wird nicht weiter eingegangen, da sie an der grundsätzlichen Fragestellung der Nachhaltigkeit nichts Wesentliches ändert.

Die Eigenleistung jeder Hochschule zu den Kosten der zentralen Infrastruktur wurde gemäss ihrer Anzahl an Vollzeitäquivalenten berechnet. Auch für den Anteil an den Lizenzkosten kam zeitweise ein solcher Verteilschlüssel zur Anwendung, wobei selbstverständlich jeder Hochschule nur Kosten entstanden, wenn sie auch an einer Lizenz teilnahm. Wegen der Bündelung mit den Projektmitteln wurden die Zahlungen in der Regel über die Geschäftsstelle abgewickelt.

---

<sup>9</sup> Für die Eidgenössischen Technischen Hochschulen ist dies der ETH-Rat (<http://www.eth-rat.ch>), für die Fachhochschulen das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie (<http://www.bbt.admin.ch>).

<sup>10</sup> <http://www.kub-cbu.ch>

<sup>11</sup> Das Modul *E-Archiving* kann hier nicht diskutiert werden.

<sup>12</sup> <http://www.ethbib.ethz.ch>

<sup>13</sup> Durch Restmittel Überschneidung bis ins Jahr 2006.

Neben den genannten Hochschulen nahmen bereits früh weitere Forschungsinstitutionen als so genannte „sekundäre Partner“ auf eigene Kosten am Konsortium teil. Voraussetzung für ihre Teilnahme war der nicht-kommerzielle Charakter, um gegenüber den Anbietern weiterhin nur eine Verhandlungslinie führen zu müssen.

Die Geschäftsstelle des Konsortiums erbringt Dienstleistungen für die Mitgliedsbibliotheken und tritt gegenüber Nutzerinnen und Nutzern mit Ausnahme des Helpdesks nicht selbst in Erscheinung. In den vergangenen Jahren hat sie allerdings Online-Angebote entwickelt, die sich direkt ans Publikum richten, insbesondere eine Plattform für digitalisierte Zeitschriften<sup>14</sup>. Aufgrund seiner Charakteristik wird dieser Dienst später beim Punkt *E-lib.ch* diskutiert werden.

### **2.3.2 Das Konsortium nach der Projektphase**

Im Hinblick auf das Auslaufen der Projektfinanzierung Ende 2005 wurde der Eigenanteil der geförderten Institutionen schrittweise bis auf ca. 70% der Kosten bei Projektende erhöht, um sich einer Vollfinanzierung zu nähern. Seit dem Jahr 2006 finanzieren die Mitglieds-einrichtungen des Konsortiums sowohl alle laufenden Lizenzen als auch die Kosten für den Unterhalt der zentralen Infrastruktur aus eigenen Mitteln. Die organisatorische Struktur wurde grundsätzlich beibehalten. Die Finanzierung erfuhr jedoch wesentliche Änderungen.

#### *Lizenzgebühren:*

- Die Zahlung der Gebühren für die lizenzierten Produkte wird nicht mehr über die Geschäftsstelle abgewickelt. Eine Agentur (Swets) stellt den an einer Lizenz teilnehmenden Bibliotheken Rechnung.
- Die Aufteilung der Gebühren auf die an einer Lizenz beteiligten Institutionen erfolgt wenn immer möglich gemäss dem Vorschlag des Anbieters.

#### *Kosten zentrale Infrastruktur (Geschäftsstelle):*

- Die primären Konsortialpartner verpflichteten sich zunächst schriftlich für drei Jahre (2006 bis 2008), die zentrale Infrastruktur zu finanzieren. Diese Verpflichtung wurde für die Jahre 2009 bis 2011 erneuert.
- Die überwiegend kleinen sekundären Partner zahlen die gleiche Gebühr für den Abschluss einer Lizenz wie die primären Partner. Sie verpflichten sich jedoch nicht für eine bestimmte Dauer zur Zahlung.
- Der Verteilschlüssel für die Kosten der zentralen Infrastruktur beruht nicht mehr auf der Grösse der Institutionen, sondern auf der Anzahl der für jede Institution verhandelten Lizenzen. Es kann somit ein Preis für Verhandlung und Vertragsschluss pro Lizenz über die Geschäftsstelle ermittelt werden, da der Aufwand für teure oder günstige Lizenzen und für grosse oder kleine Partner theoretisch immer gleich ist<sup>15</sup>. Rechnungen mit anderen Ansätzen (Sockelbeiträge verschiedener Höhe, Einbezug der Grösse der Institutionen) haben gezeigt, dass die Auswirkungen solcher Modifikationen auf die effektive Höhe der Beiträge gering sind. Es wurde daher einem einfachen linearen Modell der Vorzug gegeben.

---

<sup>14</sup> <http://retro.seals.ch>

<sup>15</sup> In der Praxis gibt es sehr wohl Verträge und Lizenzmodelle, die ausgesprochen komplex sind und langwierige Verhandlungen erfordern. Es ist jedoch über das Gesamtportfolio gesehen weder praktikabel noch sinnvoll, diesen Aufwand differenziert auszuweisen.

- Da keine Bundesgelder mehr fließen, konnten weitere Institutionen aufgenommen werden. Diese Möglichkeit steht nur solchen Einrichtungen offen, die von den Anbietern als nicht-kommerziell akzeptiert werden und somit an den bestehenden Lizenzen teilnehmen können. Auch werden für diese Partner keine Produkte neu verhandelt, für die noch kein Konsortialvertrag besteht.

Das beschriebene Modell hat sich bewährt und wird akzeptiert, da für jede Institution eine direkte Beziehung zwischen der in Anspruch genommenen Leistung (Anzahl verhandelter Lizenzen) und den Kosten besteht. Den Kosten steht dabei ein doppelter Nutzen gegenüber, da sich die Konsortialpartner von eigenen Verhandlungen entlasten und vom Konsortialrabatt profitieren.

Eine Schwäche ist die Begrenzung auf bisher jeweils dreijährige Verpflichtungsperioden. Schon diese Zusicherung der Zahlungen für drei Jahre ist z.T. nur nach Zustimmung der Unterhaltsträger möglich. Diese Beschränkung erschwert eine längerfristige Personal- und Strukturplanung und bietet den Mitarbeitenden keine wirklich belastbare Perspektive.

### 2.3.3 E-lib.ch als Projekt

*E-lib.ch: Elektronische Bibliothek Schweiz* ist ein landesweites Rahmenprojekt, dessen 20 Teilprojekte dezentral realisiert werden. Die Projekte haben zum Ziel, vorhandene und neue Inhalte in elektronischer Form besser zugänglich zu machen, um sich der Vision einer umfassenden elektronischen Bibliothek anzunähern<sup>16</sup>. Dementsprechend gehören zum Spektrum der Projekte mehrere Portalprojekte unterschiedlicher Ausrichtung sowie Projekte zur Digitalisierung von Handschriften, Alten Drucken und Zeitschriften.

Der Bund stellt über die verschiedenen Förderwege insgesamt 10 Mio. CHF für das Gesamtprojekt *E-lib.ch* bereit (vgl. Tabelle 1), hinzukommen gleich hohe Eigenleistungen.

Institutionen	Geldgeber	Beitrag Bund	
		[CHF]	[EUR, ca.]
Kantonale Universitäten	SUK	7'000'000,-	4'650'000,-
ETHs und Forschungsanstalten	ETH-Rat	2'000'000,-	1'330'000,-
Fachhochschulen	BBT	1'000'000,-	665'000,-
<b>Beiträge Bund gesamt</b>		<b>10'000'000,-</b>	<b>6'645'000,-</b>

**Tabelle 1: Projektgebundene Beiträge des Bundes zu *E-lib.ch***

Etwa die Hälfte der Teilprojekte wird Online-Angebote bereitstellen, die über das Projektende hinaus gepflegt und ausgebaut werden müssen. Die Mehrzahl der Dienste ist dabei an Nutzerinnen und Nutzer gerichtet, einige weitere Angebote sind eher Dienstleistungen für die Bibliotheken, die diese bei der Bewältigung ihrer Aufgaben unterstützen.

<sup>16</sup> Vgl. <http://www.e-lib.ch> sowie eine ausführliche Darstellung in Töwe, Matthias, Elektronische Bibliothek Schweiz *E-lib.ch* – Umfeld und Inhalte des landesweiten Projekts In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen & Bibliothekare 62 (2009) 1, S. 51-64 (Link zum Heft: <http://www.univie.ac.at/voeb/php/downloads/vm6220091.pdf>)

### 2.3.4 Problematik der Weiterführung von E-lib.ch

Es ist naheliegend, das eingeführte Modell der Finanzierung des *Konsortiums* für den dauerhaften Betrieb der Angebote von *E-lib.ch* zu übernehmen. Eine solche Übertragung wirft jedoch einige Fragen auf, die derzeit nicht schlüssig beantwortet werden können. Ein Grund hierfür ist der unterschiedliche Charakter der konkreten Aufgaben von *Konsortium* und *E-lib.ch*.

Während das Konsortium *eine* zentrale Geschäftsstelle mit klarem Leistungsauftrag besitzt, entsteht das Gesamtangebot von *E-lib.ch* durch das Zusammenspiel der Teilprojekte, die dezentral an sehr unterschiedlichen Institutionen ausgeführt werden. Eine kleine zentrale Stelle besteht, sie nimmt jedoch nur Koordinationsaufgaben wahr.

Der heterogene Charakter erschwert den Überblick über lokale Aufwände und den Mittelbedarf. Die Frage der Weiterführung stellt sich damit doppelt: Welche Institution übernimmt auf Dauer den Betrieb einer Anwendung? Es ist zu erwarten, dass eine Bibliothek vorrangig solche Applikationen betreiben wird, an deren Nutzung sie auch selbst interessiert ist und die technisch und organisatorisch mit den eigenen Strukturen vereinbar sind.

Die Finanzierung muss von der Betriebsführung entkoppelt werden, d.h. die Ressourcen für den Betrieb können keinesfalls von der betreibenden Institution allein aufgebracht werden.

Die Geschäftsstelle des Konsortiums war sehr schnell handlungsfähig, so dass während mehrerer Jahre Erfahrungen mit ihrem Nutzen für die Konsortialpartner gesammelt werden konnten, die überzeugend für die Weiterführung sprachen.

Demgegenüber befindet sich die Mehrzahl der *E-lib.ch*-Projekte noch im Aufbau und ihr Profil und Nutzen für die Informationsversorgung sowie der nötige Aufwand werden erst nach und nach sichtbar werden, in manchen Fällen erst kurz vor dem Ende der Projektlaufzeit.

Eine einfache und transparente Kostenverteilung auf die nutzniessenden Bibliotheken ist aus verschiedenen Gründen erschwert und das Verursacherprinzip ist nicht ohne weiteres anwendbar, wie die folgenden Beispiele zeigen:

- Kostenintensive Massnahmen zur lokalen Speicherung und zur digitalen Langzeitarchivierung weisen keinen *sofort sichtbaren* Nutzen auf. Sie dienen als Versicherung für die Zukunft oder für den *Fall der Fälle*. Sie sind damit als Gemeinschaftsaufgaben prädestiniert, aber es kann schwierig sein, den unmittelbaren Gegenwert einer gemeinschaftlichen Finanzierung gegenüber den einzelnen Unterhaltsträgern darzustellen.
- Online-Angebote von Portalen oder digitalisierten Inhalten bieten einen unmittelbaren und sofort wahrnehmbaren Mehrwert für die Nutzerschaft. Für das Publikum sollen diese Angebote kostenfrei bleiben.  
Aus Sicht der betreibenden Bibliotheken kann unterschiedlich argumentiert werden: Sind diejenigen, die am meisten Inhalte einbringen, die grössten Nutzniesser oder leisten sie im Gegenteil den grössten Beitrag zu einem für alle attraktiven Angebot? Soll und kann die Intensität der Nutzung in den einzelnen Hochschulen berücksichtigt werden? Ist dies sinnvoll, wenn ein grosser Teil der Nutzung ausserhalb der Institutionen erfolgt?

An zwei konkreten Projekten, die im Rahmen von *E-lib.ch* durch das Konsortium durchgeführt werden, sollen die Herausforderungen und Möglichkeiten exemplarisch aufgezeigt werden.

### 2.3.4.1 Beispiel E-Depot: Rückversicherung für die Bibliotheken

Das Projekt *E-Depot*<sup>17</sup> hat zum Ziel, lizenzierte Verlagsinhalte (Zeitschriften) in der Schweiz gemäss den bestehenden Archivrechten zentral zu speichern. Ausgangspunkt sind die über das Konsortium lizenzierten Bestände, aber das Ziel ist, den Bibliotheken darüber hinaus ein bedarfsgerechtes Dienstleistungsangebot für die Speicherung weiterer Inhalte zu machen. Der Zugriff auf die gespeicherten Inhalte, an denen eine Institution dauerhafte Zugriffsrechte besitzt, wird erst gewährt, wenn der Zugang auf dem Weg über den Anbieterserver nach Lizenzende nicht mehr möglich ist.

Die Kosten steigen mit der Datenmenge, da in der Grössenordnung von Terabyte die Speicherkosten nicht mehr vernachlässigbar sind, sowie je nach Softwarelizenz mit der Anzahl gespeicherter Objekte. Für eine Aufteilung der Kosten bieten diese beiden klar definierten Grössen leider keinen Anhaltspunkt, weil die Daten aufgrund der grossen Überschneidungen ja nur einmal gespeichert werden und nicht für jede Institution separat: Der Bestand der grossen Bibliothek A umfasst z.B. auch alle Objekte, die Bibliothek C und D lizenziert hatten. Der Speicherbedarf der Bibliotheken C und D verursacht insofern keine realen Zusatzkosten<sup>18</sup>, es ist jedoch nicht akzeptabel, dass Bibliothek A alle Kosten allein trägt.

Ein einfacher Vorschlag sieht vor, die Kosten gemäss Grösse der Institutionen aufzuteilen. Die Argumentation beruht darauf, dass sich auf diese Weise alle Beteiligten, die *Möglichkeit* schaffen, solche lizenzierten Inhalte abzulegen. Dabei wird davon ausgegangen, dass das Lizenz- und Datenvolumen in einer gewissen Beziehung zur Grösse der jeweiligen Institutionen steht.

Eine Abstützung auf die Nutzungszahlen der hinterlegten Inhalte durch das Publikum ist bis auf Weiteres nicht möglich, so lange die Nutzung primär noch über den Verlagsserver läuft. Aus diesem Grund ist es auch schwierig, den Nutzen des Dienstes heute überhaupt zu vermitteln. Gegenüber Bibliothekarinnen und Bibliothekaren gelingt dies, gegenüber den Geldgebern kann es schwierig werden.

Eine Beteiligung Dritter an der Finanzierung erscheint unter diesen Vorzeichen als ausgeschlossen, weil kein Angebot gemacht werden kann, dessen Attraktivität bereits heute für sich sprechen würde.

Die obenstehenden Ausführungen gehen stillschweigend davon aus, dass *alle* Mitgliedsbibliotheken an ähnlichen Dienstleistungen interessiert sind, so dass einzig die Modalitäten für den Unterhalt zu klären sind. In der Praxis ist es selbstverständlich so, dass die Bibliotheken durchaus unterschiedliche Prioritäten setzen. Bis zu einem gewissen Grad werden Lösungen solidarisch mitgetragen, aber es ist offensichtlich, dass dies nicht beliebig möglich ist. Der Rückzug einzelner Partner würde dann ein Problem schaffen, wenn der Kreis der potentiellen Nutzniesser nicht mehr mit dem der finanzierenden Institutionen übereinstimmen würde.

Sofern die Nutzung klar kontrolliert werden kann, könnte eine spätere Teilnahme mit der Zahlung einer Beitrittsgebühr verbunden werden, die zumindest einen Teil des Aufbauaufwandes kompensieren würde, der zuvor von den schon länger aktiven Partnern getragen wurde.

---

<sup>17</sup> [http://www.e-lib.ch/e\\_depot.html](http://www.e-lib.ch/e_depot.html)

<sup>18</sup> Gewisse Zusatzkosten entstehen vermutlich, weil die Berechtigungen aller Bibliotheken korrekt gemäss der früheren Lizenz abgebildet werden müssen: C und D dürfen keinen Zugriff auf jenen Inhalt erhalten, den nur A zusätzlich lizenziert hatte.



### 2.3.4.2 Beispiel *retro.seals.ch*: Attraktives Publikumsangebot

Unter dem Namen *retro.seals.ch*<sup>19</sup> betreibt das Konsortium eine Plattform für die Bereitstellung von Schweizer Zeitschriften mit wissenschaftlichem Charakter, die für Benutzerinnen und Benutzer kostenfrei ist. Im Rahmen von *E-lib.ch* wird dieses Angebot erweitert. Kostenfaktoren sind das eigentliche Scannen der Vorlagen, die Strukturierung und Metadatenerfassung sowie der technische Betrieb inklusive Soft- und Hardware. Die eigentlichen Projektkosten bis zur Online-Schaltung des vorhandenen Bestandes sind zu unterscheiden von den laufenden Betriebskosten, die in jedem Fall die Pflege der vorhandenen Daten umfassen, in vielen Fällen aber auch die kontinuierliche Ergänzung der neu erscheinenden Inhalte. Diese Unterscheidung wirkt auch in die Zukunft fort: Das Angebot kann mit relativ geringen Kosten betriebsfähig gehalten werden, für regelmässige Aktualisierungen sowie für einen weiteren Ausbau sind jeweils grössere Mittel nötig. Wie üblich ist es jedoch einfacher, Mittel für klar begrenzte Projekte einzuwerben, als solche zur Deckung laufender Kosten.

Bereits früh im Projektverlauf wurden Partner gewonnen, die sich personell und finanziell für Teile des Projektes engagieren. Die ETH-Bibliothek nutzte die Plattform für ihre eigene Sammlung *Baugedächtnis Schweiz Online*<sup>20</sup> und brachte neben ihren eigenen Ressourcen von Anfang an die finanzielle Unterstützung eines ersten Verlages in gleicher Höhe ins Projekt ein. Das *Baugedächtnis* wird nach diesem Modell weiter ausgebaut und die jeweiligen Partner haben sich vertraglich zur Zahlung von Beiträgen an die laufenden Betriebskosten verpflichtet. Ausserdem konnte der Verlag Sponsoren gewinnen.

Ein wichtiger Partner ist zudem die Schweizerische Akademie der Geistes- und Sozialwissenschaften (SAGW)<sup>21</sup>. Sie hat das Potential der Digitalisierung und des laufenden Online-Angebotes als Mittel zur Unterstützung ihrer Aktivitäten für Open Access erkannt und übernimmt dankenswerterweise die Betriebskosten für solche digitalisierten Zeitschriften, deren Herausgabe sie schon bisher förderte.

Für *retro.seals.ch* ist es ein Glücksfall, dass sich die inhaltlichen Schwerpunkte der beiden wichtigen Partner ETH-Bibliothek (Naturwissenschaften und Technik) und SAGW (Geistes- und Sozialwissenschaften) nahezu komplementär verhalten.

Darüber hinaus konnten weitere wissenschaftliche Gesellschaften überzeugt werden, dass ein moderater Beitrag an die Betriebskosten des Angebots ein sinnvolles Engagement darstellt. Realistischerweise muss man einräumen, dass die Beiträge mit Rücksicht auf die oft geringe Grösse dieser Gesellschaften zum Teil eher symbolischen Charakter haben.

Neue Projekte werden vermehrt in Kooperation mit weiteren Bibliotheken realisiert. So übernimmt die Nationalbibliothek das Scannen und die Erschliessung im Rahmen eines grösseren Projektes selbst und nutzt anschliessend die vorhandene Plattform des Online-Angebotes.

Der Anstoss für die Digitalisierung bestimmter Inhalte kommt dabei zum Teil aus Forschungsvorhaben der Hochschulen, die intensiv mit einem bestimmten Bestand arbeiten möchten. Im Idealfall können dann auch Projektgelder für die digitale Bereitstellung eingeworben werden, da die Digitalisierung viele Forschungsaktivitäten erleichtert und manche überhaupt erst ermöglicht.

---

<sup>19</sup> Beschreibung: <http://www.e-lib.ch/retro.html>, Plattform: <http://retro.seals.ch>

<sup>20</sup> <http://www.baugedaechtnis.ethz.ch>

<sup>21</sup> <http://www.sagw.ch>

Anders als beim *E-Depot* lassen sich bei *retro.seals.ch* die Kosten transparent den einzelnen Zeitschriften zuordnen. Dies erleichtert die Diskussion mit den Herausgebenden der Zeitschriften erheblich, da jeder Arbeitsschritt illustriert und sein Ergebnis bewertet werden kann. Das allein gewährleistet noch nicht, dass auch alle Kooperationspartner in gleicher Weise den Wert des Angebotes würdigen<sup>22</sup>, in der Regel ist dies jedoch der Fall.

Für dieses Online-Angebot zeichnet sich somit eine mehrteilige Finanzierung ab:

1. *Einmalige Projekte*
  - a. Projektmittel (Drittmittel, z.T. aus Forschungsprojekten, Sponsoring)
  - b. (Mit-)Finanzierung und ggf. Durchführung durch Bibliotheken
  - c. (Mit-)Finanzierung durch Fachgesellschaften
2. *Laufende Betriebskosten (Archivbestand)*
  - a. (Mit-)Finanzierung durch Bibliotheken
  - b. (Mit-)Finanzierung durch Fachgesellschaften
  - c. (Mit-)Finanzierung durch Akademien als Förderinstitutionen
  - d. Sponsoring
3. *Kosten für Ergänzung der laufend erscheinenden Inhalte*
  - a. (Mit-)Finanzierung durch Fachgesellschaften
  - b. (Mit-)Finanzierung durch Akademien als Förderinstitutionen
  - c. Sponsoring

Die Finanzierung ist somit sichtbar kleinteilig und damit aufwändig in der Abwicklung, aber man kann dies umgekehrt auch als eine im besten Sinne „breite“ Abstützung verstehen. In der Praxis umfassen Projekte gelegentlich mehrere Zeitschriften, die nach den gleichen Modalitäten bearbeitet werden können.

## **2.4 Weitere Optionen**

### **2.4.1 Beteiligung weiterer Partner**

Die Beteiligung weiterer bibliothekarischer Partner führt insbesondere bei Diensten mit hohen Fixkosten zu einer unmittelbaren Kostenminderung für alle Partner. Je mehr sich die Interessen der beteiligten Partner dabei überschneiden, desto geringer ist die Gefahr, dass gleichzeitig variable Kosten stark zunehmen oder die Steuerung schwierig wird. Das Risiko, viele individuelle Wünsche nicht mehr mit vernünftigem Aufwand bedienen zu können, muss daher kritisch beobachtet werden.

In diesem Sinne hat sich auch die Beibehaltung der Unterscheidung von primären und sekundären Partnern beim Konsortium bewährt: Die Institutionen, die sich langfristig binden und die Hauptlast der Kosten tragen, bestimmen die Ausrichtung der Arbeit. Andere Einrichtungen können ohne längere Verpflichtung vom Angebot profitieren, haben dafür aber nur geringen Einfluss auf die strategische Ausrichtung.

---

<sup>22</sup> Dies reicht bis zum Einwand, man habe doch auch nie etwas dafür bezahlt, dass die Bibliothek eine Zeitschrift ins Magazin gestellt habe – im Gegenteil, diese werde ja sogar abonniert.

Die Einbindung dritter, nicht-bibliothekarischer Partner ist grundsätzlich attraktiv und kann die Vernetzung der Bibliotheken innerhalb der Hochschulen und mit den Organen der Forschungsförderung entscheidend voranbringen. Diese Partnerschaften verlangen jedoch eine noch intensivere Kommunikation, die sehr sorgfältig und offen betrieben werden muss. Denn während über viele übergeordnete Ziele grundsätzliche Einigkeit bestehen dürfte, weichen die konkreten Bedürfnisse und Erwartungen dieser Partner von jenen der Bibliotheken erfahrungsgemäss mehr oder weniger stark ab. Selbstverständlich spielen auch die Kulturen der Wissenschaftsdisziplinen eine Rolle. Wenn dies gegenseitig verstanden wird und die Bereitschaft vorhanden ist, sich für dieses Verständnis zu engagieren, dann ist eine fruchtbare Zusammenarbeit nicht nur möglich, sondern auch sehr positiv zu bewerten.

#### **2.4.2 Sponsoring**

Wie oben erwähnt profitierte das Projekt *retro.seals.ch* davon, dass ein Partner-Verlag seine Firmkontakte nutzte, um Sponsoren zu werben. Dies gelang, weil die betreffenden Architektur- und Bauzeitschriften ein Fachpublikum bedienen, das mit gezielter Werbung angesprochen werden kann. Alle späteren Kooperationspartner wurden darauf hingewiesen, diese Möglichkeit für sich zu prüfen. Für rein wissenschaftliche Zeitschriften dürfte es schwieriger werden, adäquate Sponsoren zu finden. Zudem ist die Einstellung zum Sponsoring kritischer, da der Eindruck vermieden werden soll, die wissenschaftliche Unabhängigkeit sei möglicherweise durch andere Interessen gefährdet. Sofern Sponsoring als echte Finanzierungsquelle in Betracht gezogen wird, muss es professionell und mit dem entsprechenden Aufwand vorangetrieben werden.

An dieser Stelle rückt somit wiederum die Tatsache ins Bewusstsein, dass die enge Partnerschaft mit den herausgebenden Fachgesellschaften und Dritten grosse Vorteile mit sich bringt, aber auch neue Rücksichten erfordert, die den Handlungsspielraum beschränken können.

Bei den primär bibliothekarisch motivierten Projekten wie dem *E-Depot* sind die Chancen auf eine Mitfinanzierung durch Sponsoren noch wesentlich geringer, da die erbrachte Leistung unter Umständen nach aussen unsichtbar bleibt. Sponsoren könnten demnach nicht im Zusammenhang eines produktiven Angebotes auftreten, sondern lediglich auf der Grundlage einer abstrakten Projektbeschreibung. Dies ist kaum attraktiv.

#### **2.4.3 Gebühren**

Mit Auftrag und Selbstverständnis der Hochschulbibliotheken sind neue Gebühren für Online-Dienstleistungen nicht gut vereinbar. Entsprechende Überlegungen in einzelnen Projekten wurden daher bald fallengelassen. Für die Bibliotheken ist es wichtig, attraktive und gut genutzte Dienste anzubieten. Speziell mit der Digitalisierung von Beständen setzen sie ihre Angebote im digitalen Raum fort und positionieren sich dort als Dienstleister. Es wäre kontraproduktiv, wenn die Erhebung von Gebühren die hohe Attraktivität der Online-Nutzung vermindern würde. Dabei wären möglicherweise nicht einmal bescheidene Kosten ein Problem, sondern die als lästig empfundenen Prozeduren für die Abwicklung. Dies gilt übrigens auch auf Seiten der Bibliotheken, da der Aufwand für die Verrechnung erheblich sein dürfte.

## 2.4.4 Strukturelle Finanzierung

Hierbei handelt es sich trotz des staatlichen Charakters um eine für die Schweizer Bibliotheken neue Art der Finanzierung: Während das oben erwähnte Universitätsförderungsgesetz primär die Grundlage für Projektfinanzierungen bot, befindet sich derzeit ein Hochschulförderungs- und Koordinationsgesetz (HFKG)<sup>23</sup> in Vorbereitung, das ausdrücklich auch die Mitfinanzierung von Infrastruktureinrichtungen ermöglichen würde, sofern sie landesweite Aufgaben wahrnehmen. Bereits früh entstand daher die Idee, die Geschäftsstelle des Konsortiums und wichtige Dienste, die im Projekt *E-lib.ch* aufgebaut werden, zu einer Dienstleistungseinrichtung zu verschmelzen, um den wachsenden Anforderungen an die Informationsversorgung der Hochschulen auf nationaler Ebene begegnen zu können. Diese könnte dann im Idealfall im Umfang von bis zu 50 Prozent der Betriebskosten vom Bund unterstützt werden. Entsprechende Überlegungen werden derzeit von der Konferenz der Universitätsbibliotheken (KUB) vorangetrieben.

## 3. Weitere Herausforderungen

Die Frage der Finanzierung der genannten Aktivitäten nimmt notwendigerweise breiten Raum ein. Hinzu kommen jedoch etliche weitere Fragen überwiegend organisatorischer Natur.

### 3.1 Rechtsform und Grad der Unabhängigkeit

Die hier beschriebenen Projekte wurden zunächst innerhalb bestehender Institutionen ausgeführt. Beim Übergang von der Projektphase in einen dauerhaften Betrieb stellt sich unter anderem die Frage nach einer eigenständigen Rechtsform. Ein Grund für diese Frage ist der Wunsch nach Transparenz, gleichzeitig könnten mit einer Verselbständigung zumindest formal einige Risiken für die gastgebende Institution ausgelagert werden. Genannt wurden bisher die Form einer Stiftung oder eines Vereins.

Damit verbunden ist die Frage, ob es weiterhin eine enge administrative und infrastrukturelle Anbindung an eine bestehende Institution geben soll und kann. Aus fachlicher Sicht und für die Nutzung bestehender Strukturen wäre dies auf jeden Fall wünschenswert.

Ein sensibles Thema in diesem Zusammenhang sind die Anstellungsverhältnisse der Mitarbeitenden, die aufgrund der besonderen Finanzierungsmodalitäten bisher in der Regel nur befristet geschlossen werden. Dies ist sowohl im Hinblick auf eine sinnvolle langfristige Entwicklung problematisch als auch für die einzelnen Mitarbeiter sehr unbefriedigend. Die Auslagerung von Anstellungsverhältnissen womöglich sogar auf privatrechtlicher Basis löst dieses Problem nicht, das primär von der dauerhaften Finanzierung abhängt.

### 3.2 Zentralisierung

Die Teilprojekte von *E-lib.ch* werden dezentral durchgeführt. Es stellt sich die Frage, ob dies auch für den Betrieb der so entstehenden Angebote nach der Projektphase gelten soll. Bei einer Verteilung auf verschiedene Standorte würde jeweils eine lokal vorgehaltene Infrastruktur genutzt und das im Projekt aufgebaute Know-how bliebe erhalten. Die Zusammenführung des Betriebes an einer Stelle kann demgegenüber mittel- und langfristig

---

<sup>23</sup> Entwurf für ein Bundesgesetz über die Förderung der Hochschulen und die Koordination im schweizerischen Hochschulbereich (HFKG)

erhebliche Vorteile durch eine Konsolidierung von Soft- und Hardware und die damit verbundene Bündelung des betrieblichen Know-hows bieten.

### **3.3 Steuerung**

Die finanziell direkt beteiligten Institutionen müssen in angemessener Form die Ausrichtung der gemeinsamen Dienste und Angebote bestimmen können. Zudem wünschen sich die Hochschulen eine Möglichkeit, ihre Interessen aus Forschung und Lehre hinsichtlich der Informationsversorgung einbringen zu können. Bei finanzieller Beteiligung des Bundes oder weiterer Stellen wären auch diese an einer direkten Einflussnahme oder zumindest Kontrolle interessiert. Es ist zu befürchten, dass dies zu einer vergleichsweise schwerfälligen Struktur führen könnte, die nur für die langfristige Steuerung geeignet wäre.

Um handlungsfähig zu bleiben, müsste eine Art Geschäftsführung bestehen, die mit den nötigen Kompetenzen für die Entscheidungen im operativen Betrieb ausgestattet wäre.

### **3.4 Kultur der Zusammenarbeit**

Angesichts des bisher Dargestellten zeichnen sich potentielle Konfliktfelder zwischen den Beteiligten ab, und gerade eine in gewisser Form eigenständig agierende Gemeinschaftseinrichtung müsste sehr sorgfältig um allgemeine Akzeptanz und um das Vertrauen der Partner bemüht sein. Dies ist unmittelbar einsichtig, da diese Partner Auftraggeber und Kunden sind. Erfahrungsgemäss kommen die Interessen der heterogenen Partner eher selten zur Deckung, so dass die Umsetzung dieses Anspruchs in der praktischen Arbeit einer gemeinsamen Einrichtung zumindest schwierig werden dürfte und auch besondere Anforderungen an die Steuerung stellen würde. Diese Schwierigkeiten müssen auch den Partnern bewusst sein und ihre Bewältigung kann nicht nur der gemeinsamen Einrichtung überlassen werden.

Auf Seiten der Partner stellt sich die Frage, in welchem Umfang sie bereit sind und auch die Möglichkeit haben, gelegentlich aus Solidarität mit jeweils anderen Partnern Entscheidungen mitzutragen, die zum Beispiel ihrer eigenen Einrichtung keinen direkten Nutzen bringen. Dies ist keine grundsätzlich neue Herausforderung, sondern sie besteht in gewissem Masse bereits heute bei der Zusammenarbeit im Konsortium und für *E-lib.ch*. Ihre Bedeutung wird aber wachsen, je mehr Aufgaben gemeinschaftlich bewältigt werden müssen.

## **4. Schluss**

Wachsende technische Möglichkeiten der elektronischen Informationsversorgung haben bereits seit Jahren zu neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen den wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz geführt. Diese Entwicklung wird sich weiter verstärken, während die bisherigen Formen der Organisation und Finanzierung hiermit noch nicht Schritt halten und insbesondere keine dauerhafte Perspektive bieten.

Nur für einen Teil der Angebote erscheint die Suche nach neuen Finanzierungsquellen aussichtsreich. Für viele Dienste dürften im Wesentlichen die Bibliotheken und ihre Träger in der Verantwortung bleiben. In beiden Fällen bestehen weitere organisatorische und strukturelle Herausforderungen, um die Aufgaben wirksam und zielgerichtet gemeinsam bewältigen zu können.