



---

<sup>b</sup>  
UNIVERSITÄT  
BERN

# **Nationale Förderprogramme: eine Analyse der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten**

Zertifikatsarbeit eingereicht der Universität Bern  
im Rahmen des Certificate of Advanced Studies in Public Administration (CeMaP)

Betreuender Dozent: Prof. Dr. iur. Andreas Lienhard  
Kompetenzzentrum für Public Management  
Schanzeneckstrasse 1  
CH-3001 Bern

Verfasserin: Alice Keller  
aus Pfungen (ZH)

Zürich, den 20. November 2017

## **Zusammenfassung und Ergebnisse**

Gestützt auf das Universitätsförderungsgesetz (UFG) vom 8. Oktober 1999 wurden im Jahr 2000 projektgebundene Beiträge als neues Instrument zur Förderung der Hochschulentwicklung in der Schweiz eingeführt. Mit diesen Beiträgen werden universitäre Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung unterstützt.

Über projektgebundene Beiträge des Bundes konnten bisher insgesamt knapp sechzig Bibliotheksprojekte im Rahmen von fünf Förderperioden erfolgreich initiiert werden. Vorliegende Arbeit geht der Nachhaltigkeit ausgewählter Bibliotheksprojekte, die im Rahmen dieses Förderprogramms entstanden sind, nach.

Die Nachhaltigkeit von Förderprogrammen beziehungsweise der zugehörigen Projekte kann über zwei unterschiedliche Ansätze beurteilt werden. Einerseits kann die Nachhaltigkeit eines Förderprogramms als Ganzes evaluiert werden. In diesem Sinne schreibt die Verordnung zum Universitätsförderungsgesetz eine Schlussevaluation am Ende jeder Beitragsperiode vor.

Andererseits können auch Einzelprojekte, die im Rahmen von Förderprogrammen initiiert werden, auf ihre Nachhaltigkeit hin untersucht werden. Diese Herangehensweise wählte die Verfasserin im Rahmen vorliegender Studie.

Der erste Teil der Arbeit befasst sich mit der Frage der Begriffsklärung. Welche Aspekte oder Kriterien müssen erfüllt sein, damit ein (Einzel-)Projekt als nachhaltig gelten kann? Die Autorin stellt fest, dass die Nachhaltigkeit in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich definiert wird. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen und vor dem Hintergrund, dass sich für das Bibliothekswesen keine geeignete Definition finden lässt, definiert die Autorin den Nachhaltigkeitsbegriff wie folgt:

Ein Projekt gilt als nachhaltig, wenn es gute Qualität und Wirkung aufweist und über das Projektende hinaus einen dauerhaften Nutzen bietet. Zur Sicherung der Dauerhaftigkeit ist die Intervention oder Innovation organisatorisch, strategisch und finanziell in der Trägerorganisation verankert und verfügt ausserdem über das Potenzial, erfolgreich auf andere Kontexte transferiert zu werden.

Ausserdem wurden Kriterien entwickelt, die sich auf die qualitative, zeitliche, organisatorische und räumliche Perspektive der Nachhaltigkeit beziehen.

Im zweiten Teil werden sechs zurückliegende Projekte in einer Befragung auf diese Kriterien hin untersucht. Vier dieser Projekte stammen aus dem Rahmenprogramm e-lib.ch (2008-12), zwei aus den früheren Förderperioden (Konsortialprojekte, 2000-03 und 2004-07). Da es sich um eine nichtsignifikante Auswahl handelt, hat die Studie weder den Anspruch, eine umfassende noch repräsentative Aussage zur Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten allgemein zu machen. Dennoch lassen sich einige generelle Aussagen aus den Resultaten ableiten.

Fast alle der untersuchten Projekte können grundsätzlich als nachhaltig bezeichnet werden. Allerdings bedeutet dies nicht, dass alle Kriterien der Nachhaltigkeit erfüllt sein müssen. So

können einzelne Aspekte von den als nachhaltig bezeichneten Projekten durchaus Einschränkungen haben, was ihre Dauerhaftigkeit angeht.

In der genannten Studie zeigt sich, dass fast alle der untersuchten Projekte bzw. Services in hohem Masse auf Basisleistungen beruhen, die von Bibliotheken im Rahmen ihrer Kernaufgaben erbracht werden. Zusätzlich profitieren alle Projekte von Overhead- und Personalleistungen, die von beteiligten Bibliotheken i.d.R. kostenlos zur Verfügung gestellt werden.

Es wird festgestellt, dass die beteiligten Bibliotheken dank der untersuchten Projekte davon profitieren, dass ihre Kernarbeit optimal der Öffentlichkeit präsentiert und breit genutzt wird. Ausserdem erzielen sie dank Bündelung von Kräften Synergien und eine stärkere Marktposition. Es herrscht also eine Win-Win-Situation für das Projekt und die beteiligten Bibliotheken.

Beachtet man die Auflage der Förderer, dass Bibliotheken Eigenleistungen in der Höhe von mindestens 50% einbringen müssen und dass es sich nur um eine Anschubfinanzierung handelt, so überrascht es nicht, dass die Bibliotheken Kernaufgaben als Grundbestandteil ihrer Projekte wählen. Dies dürfte einerseits die Nachhaltigkeit positiv beeinflussen, andererseits wurden hierdurch Projektvorschläge für radikale Innovationen erschwert oder gar verhindert. Projekte bleiben typischerweise Zusatzdienste – vielleicht sehr wichtige oder auch nur „nice-to-have“.

Wichtig ist auch die Anerkennung der Grenzen der hier untersuchten Projekte hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeit. Keinem der Services ist die Verstetigung von Projektstellen bzw. die Schaffung neuer, unbefristeter Personalstellen gelungen. Wie das Beispiel des Konsortiums zeigt, bräuchte es hierfür tragfähigere Strukturen; die einfache Gesellschaft ist nicht ausreichend stabil.

## Inhalt

Einführung .....	2
Verständnis und Definition von Nachhaltigkeit .....	3
Verständnis der Nachhaltigkeit bei Förderprogrammen und Projekten allgemein .....	3
Beispiele aus der Entwicklungszusammenarbeit .....	4
Beispiele aus dem Gesundheitswesen .....	4
Beispiele aus dem Bildungswesen .....	5
Beispiele aus dem Bibliothekswesen .....	6
Zusammenfassung des Nachhaltigkeitsverständnisses – Entwicklung einer Definition .....	7
Forderung zur Nachhaltigkeit im Kontext nationaler Förderprogramme zur Hochschulentwicklung in der Schweiz .....	8
Nachhaltigkeit auf der Ebene übergreifender Förderprogramme .....	8
Nachhaltigkeit auf der Ebene bibliothekarischer Förderprogramme und Projekte .....	10
Empirische Studie zur Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten .....	11
Beschreibung der Fragestellung und Methodik .....	11
Kriterien für die Projektauswahl .....	11
Fragestellungen für die Interviews .....	13
Resultate .....	13
Erster Themenblock: Qualitative Perspektive der Nachhaltigkeit .....	13
Zweiter Themenblock: Zeitliche Perspektive der Nachhaltigkeit .....	14
Dritter Themenblock: Organisatorische Perspektive der Nachhaltigkeit .....	16
Vierter Themenblock: Räumliche Perspektive der Nachhaltigkeit .....	19
Fünfter Themenblock: Selbsteinschätzung der Nachhaltigkeit des Projektes .....	21
Zusammenfassung der Resultate und Diskussion .....	21
<i>Erste Frage: „Können Bibliotheksprojekte, die im Rahmen nationaler Förderprogramme entstanden sind, als nachhaltig bezeichnet werden?“ .....</i>	<i>21</i>
<i>Zweite Frage: „Können aus der Analyse Empfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten abgeleitet werden?“ .....</i>	<i>23</i>
Schlussfolgerung .....	24
Anhänge .....	1
Anhang 1: Interviewleitfaden .....	i
Anhang 2: Steckbriefe der untersuchten Projekte .....	iv
Literaturverzeichnis .....	viii

Selbständigkeitserklärung .....	xi
Über die Autorin .....	xi

## **Einführung**

Aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen stehen wissenschaftliche Bibliotheken vor grossen Herausforderungen, die in aller Regel nur durch Kooperationen, internationalen Datenaustausch sowie grössere IT-Investitionen gemeistert werden können (Stichworte: Digitalisierung, Automatisierung, elektronische Ressourcen, digitale Informationsflut, Open Access, Forschungsdaten, semantisches Web). Zur Umsetzung dieser Vorhaben lancieren Bibliotheken in der Regel zeitlich befristete Projekte, die bei erfolgreichem Abschluss idealerweise zu einer Verstetigung neuer Services führen.

Seit der Jahrtausendwende gibt es in der Schweiz eine Reihe von Programmen zur Hochschulentwicklung auf Bundesebene, die durch projektgebundene Beiträge finanziert werden und u.a. zur gezielten Förderung von Bibliotheksprojekten dienen. Knapp sechzig Bibliotheksprojekte konnten im Rahmen von fünf Förderperioden erfolgreich initiiert werden (vgl. Keller 2018). Bereits eine erste grobe Annäherung an das Thema der Nachhaltigkeit zeigt, dass es nicht in allen Fällen erfolgreich gelungen ist, die Services nach Projektende zu verstetigen bzw. die Projektorganisation in einen Regelbetrieb überzuführen.

Zur besseren Beurteilung der Nachhaltigkeit muss zuerst der Begriff der Nachhaltigkeit bei Projekten – und insbesondere im Rahmen von Förderprogrammen – verstanden und definiert werden. Hierzu wird auf Fachliteratur und Berichte des Bundes zurückgegriffen.

Dass das Thema der mangelnden Nachhaltigkeit auch für die politischen Gremien ein Thema ist, zeigt eine Schlussevaluation der Förderperiode 2008-2011: „Die analysierten Projekte zeigen, dass die Frage der Nachhaltigkeit ein heikler Punkt für das Instrument der PB (Projektgebundenen Beiträge) ist. Dies weniger weil die geförderten Projekte nicht erfolgreich wären, sondern weil es nicht gelingt, sie so in der strategischen Planung der beteiligten Hochschulen zu verankern, dass eine Weiterfinanzierung der Projekte und Übernahme der Kosten in die Hochschulbudgets gewährleistet sind.“ (Fitzli et al. 2012, S. 136).

Zur Analyse der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten soll eine empirische Studie ausgewählter Vorhaben durchgeführt werden. Hierzu sollen einerseits die Projektdokumentationen studiert und andererseits Interviews mit Projektverantwortlichen geführt werden. Wichtiger Aspekt hierfür ist die Entwicklung geeigneter Kriterien für die Auswahl der Projekte.

Aufbauend auf den Resultaten der empirischen Studie sollen Faktoren identifiziert werden, die positiv (oder negativ) zur Nachhaltigkeit beitragen. Idealerweise lassen sich hieraus Empfehlungen für die Projektgestaltung und Richtlinien zur Beurteilung von Projektanträgen ableiten.

## **Verständnis und Definition von Nachhaltigkeit**

### **Verständnis der Nachhaltigkeit bei Förderprogrammen und Projekten allgemein**

Der Begriff Nachhaltigkeit verdankt seiner Verwendung im Brundtland-Bericht aus dem Jahre 1987 seine breite Bedeutung. Der Begriff „sustainable development“ aus dem englischsprachigen Original wurde in der deutschen Fassung mit „dauerhafte Entwicklung“ übersetzt und wie folgt definiert: „... eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen“ (Hauff 1987, S. XV). Ökologische, ökonomische und soziale Ziele sollen also nicht zueinander im Wettbewerb stehen, sondern gleichrangig angestrebt werden. Hieraus leitet sich das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit ab, das auf den drei Komponenten Ökologie, Ökonomie und Soziales baut.

Allerdings kann dieses Begriffsverständnis nicht ohne weiteres auf die Analyse der Nachhaltigkeit bei Förderprogrammen oder Projekten angewendet werden. Für den hier untersuchten Zusammenhang wurden entsprechend passende bzw. kontextspezifische Definitionen in der Literatur gesucht. Hierbei stellte sich heraus, dass der Begriff oft auch ohne konkrete Definition benutzt wird. Dieselbe Beobachtung machen auch Kruppa, Mandl und Hense: „Der Begriff Nachhaltigkeit wird heute oft in verschiedenen Zusammenhängen verwendet und selten genau definiert“ (Kruppa, Mandl & Hense, 2002, S. 4). Auch besteht in der Literatur keine klare Abgrenzung zu verwandten Begriffen wie Verstetigung oder Dauerhaftigkeit (Seufert & Euler, 2004, S. 9).

Typisch für Förderprogramme von öffentlichen Verwaltungen oder Institutionen ist die befristete Finanzierung, oft als Anschubfinanzierung gedacht, verbunden mit der Absicht bzw. dem Anspruch einer langfristigen Wirkung, die über das Programmende hinaus weiterbesteht. Häufig müssen die beteiligten Institutionen auch Eigenmittel einschliessen. Oft handelt es sich um Modellprojekte, die auch an anderen Orten oder in anderen Settings übernommen werden sollen. Entsprechend wird der Transferierbarkeit von innovativen Konzepten oder Massnahmen besonders hohe Bedeutung zugemessen. Gleichzeitig wird in der Literatur auch auf das häufige Problem hingewiesen, dass bei vielen Projekten nach Ablauf der Förderzeit die Ressourcen fehlen, um aufgebaute Strukturen und Angebote weiterhin aufrechtzuerhalten, zuweilen als „Projektitis“ bezeichnet (Funk, Schaefer & Kolip, 2016).

Nachhaltigkeit in Förderprogrammen wird in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen unterschiedlich definiert. An dieser Stelle werden nebst der Anwendung im Bibliothekswesen drei weitere Kontexte erwähnt: die Entwicklungszusammenarbeit, das Gesundheitswesen und die Erziehungswissenschaften. Die Wahl fiel auf diese Bereiche, da die Fachliteratur hier besonders nützliche Erkenntnisse bot. Danach wird das Verständnis der Nachhaltigkeit im Kontext von nationalen Förderprogrammen der Schweiz untersucht.

### Beispiele aus der Entwicklungszusammenarbeit

Die Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) definiert die Nachhaltigkeit als: „Mass für die Wahrscheinlichkeit, dass die positiven Wirkungen der Entwicklungs-massnahme über das Ende der Unterstützung hinaus fortbestehen“ (GIZ, 2011, S. 61). Hierfür müssen die Partnerorganisationen und Zielgruppen die Techniken, Aktivitäten und Verhaltensweisen selbstverantwortlich und eigenständig beibehalten, die im Rahmen des Projektes neu eingeführt oder verbessert wurden.

Zu diesem rein projektorientierten Verständnis von Nachhaltigkeit ergänzt Stockmann eine breitere, entwicklungs- oder breitenorientierte Perspektive. Es sollen keine Insellösungen entstehen, sondern das Gesamtsystem muss von den Projektergebnissen profitieren können. Stockmann schlägt ein ganzheitlicheres Nachhaltigkeitsverständnis vor und beschreibt vier Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Programmebene (vgl. Tab. 1) (Stockmann, 2006, S. 140).<sup>1</sup>

	Typ	Merkmal
I	projekt-/programmorientiert	Die Zielgruppe und/oder Trägerorganisation führt die Innovationen im eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen fort.
II	output-/leistungsorientiert	Andere Gruppen/Organisationen haben die Innovationen in ihrem eigenen Interesse und zum eigenen Nutzen dauerhaft übernommen.
III	systemorientiert	Die Innovationen führen über Diffusionsprozesse zu einer Leistungssteigerung des gesamten Systems (z.B. des Gesundheits- oder Bildungssystems).
IV	innovationsorientiert	Die Zielgruppe/die Trägerorganisation verfügt über ein Innovationspotenzial, um auf veränderte Umweltbedingungen flexibel und angemessen zu reagieren

Tabelle 1: Vier Dimensionen der Nachhaltigkeit auf Programmebene nach Stockmann, 2006.

Caspari (2004) hat auf der Basis dieser vier Dimensionen ein System zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Programmen in der Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Jede Dimension wird nach intendierter und tatsächlich erreichter Nachhaltigkeit bewertet. Hiermit bringt sie auch zum Ausdruck, dass nicht bei jedem Programm die Nachhaltigkeit gleichermassen beachtet ist.

### Beispiele aus dem Gesundheitswesen

Auch im Gesundheitsbereich wird Nachhaltigkeit über mehrere Dimensionen definiert. Diese fallen je nach Autor unterschiedlich aus.

Funk, Schaefer und Kolip (2016) stellen in Bezug auf die Gesundheitsförderung fest, dass der Begriff der Nachhaltigkeit sich auf die Dauerhaftigkeit der intendierten Wirkungen *oder* aber auf die dauerhafte Etablierung von Strukturen und Angeboten, im Sinne einer Verstetigung, beziehen kann.

<sup>1</sup> Ursprünglich veröffentlicht 1996.

Dür und Nitsch gehen differenzierter vor und definieren sechs Dimensionen der Nachhaltigkeit: (1) Qualität der Intervention bzw. „Nachhaltigkeitspotenz“, (2) Wirkungen im Sinne der „intermediate outcomes“ oder Veränderungen im Setting, (3) Fortbestand der Veränderungen, auch im Sinne einer dynamischen Anpassung an veränderte Bedingungen, „full implementation“, (4) Verankerung im Management, lernende Organisation, (5) Transferierbarkeit der Intervention, Schaffung von Kulturen des gemeinsamen Verständnisses und (6) Schaffung von Rahmenbedingungen in den relevanten Umwelten der Settings, die letztlich alle Stufen der Nachhaltigkeit befördern helfen (Dür & Nitsch, 2013, Folien 13-14).

In beiden Arbeiten liegt, im Gegensatz zu Stockmann, ein starker Fokus auf der unmittelbaren Qualität der Intervention, auf der „Wirkung der Wirkung“. Um eine gute Nachhaltigkeit erzielen zu können, muss eine „Nachhaltigkeitspotenz“ vorliegen.

Scheirer (2005) befasst sich v.a. mit der Evaluation von Nachhaltigkeit in Projekten der Gesundheitsförderung. Ihre Beobachtungen ergeben drei Kategorien von Faktoren, die die Wahrscheinlichkeit der Nachhaltigkeit erhöhen („What factors help increase the likelihood of sustainability?“). Hierzu zählen Aspekte des Projektdesigns, Faktoren innerhalb der Organisation und Einflüsse im weiteren Umfeld.

### **Beispiele aus dem Bildungswesen**

Im Vergleich zu den Beispielen aus der Entwicklungszusammenarbeit und dem Gesundheitswesen sind die Definitionen im Bereich des Bildungswesens knapper gehalten und weniger facettenreich.

Kruppa und Kollegen beziehen sich auf die Modellversuchsförderung der deutschen Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) und schlagen folgende Definition vor: „Nachhaltigkeit heisst Ergebnisse und Erkenntnisse während und nach der Programmlaufzeit in den beteiligten Institutionen und darüber hinaus in weiteren Institutionen zu nutzen“ (Kruppa, Mandl & Hense, 2002, S. 7). Wichtig scheint hier, dass die Nachhaltigkeit sozusagen nicht erst *nach* dem Projektende beginnt, sondern bereits während der Vorbereitungsphase und Durchführungsphase als integraler Bestandteil des Projektes mitgedacht wird: sie muss sozusagen „als Erbgut“ in die Projektplanung einprogrammiert werden.

Während bei Kruppa die Übertragung auf andere Einrichtungen ein essenzieller Erfolgsfaktor darstellt, steht bei Seufert und Euler im Kontext von E-Learning nicht die Transferierbarkeit, sondern die Verstetigung in der Heimorganisation im Vordergrund. Entsprechend stehen bei diesen Autoren die Optimierung der Einbettung in den Betrieb sowie die zielbezogene Gestaltung der Lern- und Organisationskultur im Vordergrund. Sie betonen das „potenzialorientierte Verständnis von Nachhaltigkeit“ (Seufert & Euler, 2004, S. 13).



## Beispiele aus dem Bibliothekswesen

Eine Literaturstudie zur Nachhaltigkeit im Bibliotheksbereich ist weniger ergiebig als in oben genannten Disziplinen. Die meisten in diesem Kontext relevanten Literaturstellen beziehen sich auf digitale Bibliotheken. Allerdings basiert der Aufbau von digitalen Bibliotheken meist auf Förderprojekten, so dass der Kontext geeignet scheint.<sup>2</sup>

Bereits im Jahr 2004 bezeichnet Hamilton den Begriff Nachhaltigkeit in Bezug auf digitale Bibliotheken als „buzzword“ und konstatiert, dass „in many cases, insufficient thought has been given at the outset as to how they will turn into long-term developments“ (Hamilton, 2004, S. 392). Auch van Hooland, Vandooren und Méndez Rodríguez (2011) stellen in Bezug auf europäische Förderprogramme eine Widersprüchlichkeit fest zwischen der befristeten Finanzierung von digitalen Bibliotheken und dem kulturhistorischen Anspruch, dass diese Daten langfristig erhalten und zugänglich bleiben.

Der Begriff „Nachhaltigkeit“ wird in diesen Literaturstellen ohne klare Definition benutzt und bezieht sich in der Regel auf die Sicherung des langfristigen Betriebs der digitalen Bibliothek. Im Vordergrund stehen technische und finanzielle Überlegungen, einschliesslich der digitalen Langzeitarchivierung (Hamilton, 2004; McArthur, Giersch & Burrows, 2003; Smith, 2003). Ein viel umfassenderes Verständnis der Nachhaltigkeit bei digitalen Bibliotheken findet sich bei Chowdhury (2014), die versucht, möglichst viele Facetten zu identifizieren und diese mit dem klassischen Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung in Verbindung zu bringen.<sup>3</sup> Obgleich der sehr grossen Spannweite der Definition von Chowdhury leidet das Modell daran, dass es sehr komplex ist und in der Praxis kaum Anwendung findet.

Interessanterweise gibt es nur sehr wenige grundsätzliche Auseinandersetzungen mit dem Konzept der Nachhaltigkeit im Bibliothekswesen trotz der oben konstatierten Brisanz des Themas. In Bezug auf die Nachhaltigkeit von Open Access-Zeitschriften hat die Autorin selber eine Definition entwickelt (Keller 2016).<sup>4</sup> Deppe (2017) hat sich mit der Nachhaltigkeit von Projektmanagement in Bibliotheken befasst und die Wichtigkeit des Debriefings hervorgehoben. Neuroth et al. (2009) setzen sich mit der Nachhaltigkeit von virtuellen Forschungsumgebungen auseinander und betonen die Wichtigkeit des Einbezugs aller Stakeholder in die Entwicklung dieser Infrastrukturen. In diesen Beispielen handelt es sich aber nicht um Gesamtkonzepte der Nachhaltigkeit, sondern um spezifische Einzelanwendungen. Entsprechend kann für diese Ar-

---

<sup>2</sup> Ein weiterer Fokus der Nachhaltigkeitsforschung in Bibliotheken bezieht sich auf Bauprojekte oder die „Grüne Bibliothek“. Allerdings sind diese Anwendungsbeispiele thematisch weniger relevant für die vorliegende Zertifikatsarbeit.

<sup>3</sup> Das Drei-Säulen-Modell der nachhaltigen Entwicklung geht von der Vorstellung aus, dass nachhaltige Entwicklung nur durch das gleichzeitige und gleichberechtigte Umsetzen von umweltbezogenen, wirtschaftlichen und sozialen Zielen erreicht werden kann.

<sup>4</sup> „Nachhaltigkeit bei OA-Zeitschriften bezieht sich auf das kontinuierliche Erscheinen neuer Aufsätze guter inhaltlicher Qualität, auf den dauerhaften freien Zugang im Sinne des OA-Gedankens sowie auf die sichere Langzeitarchivierung“ (Keller, 2016, Folie 17).

beit nicht auf ein für Bibliotheksprojekte entwickeltes Modell zurückgegriffen werden. Stattdessen wird aus oben zusammengefassten Erkenntnissen ein eigenes Modell entwickelt und im übernächsten Abschnitt präsentiert.

## **Zusammenfassung des Nachhaltigkeitsverständnisses – Entwicklung einer Definition**

Allen umfassenderen Definitionen oder Modellen von Nachhaltigkeit im Projektkontext ist gemein, dass sie von mehreren Dimensionen ausgehen. Diese werden im Einzelnen unterschiedlich beschrieben, beziehen sich aber insgesamt auf *qualitative, zeitliche, organisatorische* und *räumliche Perspektiven* oder Dimensionen. Die Aufstellung in Tabelle 2 fasst die Erkenntnisse aus den ausgewerteten Literaturstellen zusammen und legt Kriterien zur Beschreibung oder Beurteilung der Nachhaltigkeit von Projekten fest. Diese Auflistung wird in der nachfolgenden Analyse bzw. Studie als Grundlage für den Interviewleitfaden genutzt.

<b>Kriterien der Nachhaltigkeit von Projekten</b>	
1	<i>Qualitative Perspektive</i>
1.1	„Nachhaltigkeitspotenz“: Die Intervention weist gute Qualität und Wirkung auf.
1.2	Sie wird von den Kunden/Partnern akzeptiert und angewendet.
2	<i>Zeitliche Perspektive</i>
2.1	Die Nachhaltigkeit wird bereits während der Vorbereitungs- und Durchführungsphase als integraler Bestandteil des Projektes mitgedacht; auch im Sinne einer realistischen Weiterführungsplanung.
2.2	Die Weiterführung der Intervention im Sinne eines dauerhaften Nutzens über das Projektende hinaus ist gesichert.
3	<i>Organisatorische Perspektive</i>
3.1	Die Intervention ist im Management sowie in den Organisationsstrukturen verankert.
3.2	Sie passt in die Gesamtstrategie des Trägers.
3.3	Der Betrieb bzw. die Weiterführung der Intervention ist finanziell gesichert. Sie verfügt über ein hierfür geeignetes Businessmodell.
4	<i>Räumliche Perspektive</i>
4.1	Die Intervention wird nicht nur in der Heimorganisation verstetigt, sondern auch erfolgreich auf andere Kontexte transferiert.
4.2	Die Intervention ist so flexibel, dass sie auf andere Settings übertragen werden kann bzw. geeignete Rahmenbedingungen in anderen Umwelten geschaffen werden können.

Tab. 2: Kriterien zur Beschreibung oder Beurteilung der Nachhaltigkeit von Projekten. Zusammenge stellt aus Erkenntnissen aus den ausgewerteten Literaturstellen.

Zur weiteren Klärung des Nachhaltigkeitsbegriffs wurde aus diesen Kriterien eine Zusammenfassung gebildet, die als Definition der Nachhaltigkeit dient:

**Ein Projekt gilt als nachhaltig, wenn es gute Qualität und Wirkung aufweist und über das Projektende hinaus einen dauerhaften Nutzen bietet. Zur Sicherung der Dauerhaftigkeit ist die Intervention oder Innovation organisatorisch, strategisch und finanziell in der Trägerorganisation verankert und verfügt ausserdem über das Potenzial, erfolgreich auf andere Kontexte transferiert zu werden.**

Diese Definition ist zwar nicht spezifisch auf Bibliotheksprojekte ausgerichtet, entspricht aber den Rahmenbedingungen, Voraussetzungen und Bedürfnissen solcher Projekte und füllt eine Lücke in der bibliothekarischen Fachliteratur.

### Forderung zur Nachhaltigkeit im Kontext nationaler Förderprogramme zur Hochschulentwicklung in der Schweiz

Als Einschub vor dem empirischen Teil ist es nützlich einen Blick darauf zu werfen, was im Kontext nationaler Förderprogramme zur Hochschulentwicklung in der Schweiz hinsichtlich Nachhaltigkeit gefordert wird.

#### Nachhaltigkeit auf der Ebene übergreifender Förderprogramme

Gestützt auf dem Universitätsförderungsgesetz (UFG) vom 8. Oktober 1999, wurden im Jahr 2000 erstmals projektgebundene Beiträge als neues Instrument zur Förderung der Hochschulentwicklung in der Schweiz eingeführt. Mit diesen Beiträgen wurden universitäre Kooperationsprojekte und Innovationen von gesamtschweizerischer Bedeutung unterstützt. Die Schweizerische Universitätskonferenz (SUK) war für die Ausschreibung und die Vergabe dieser Beiträge zuständig. Hochschulbibliotheken standen von Anfang im Fokus dieser Massnahme, und in jeder der fünf, in Abbildung 1 gezeigten Förderperioden war ein Rahmenprogramm spezifisch auf Bibliotheken ausgerichtet.

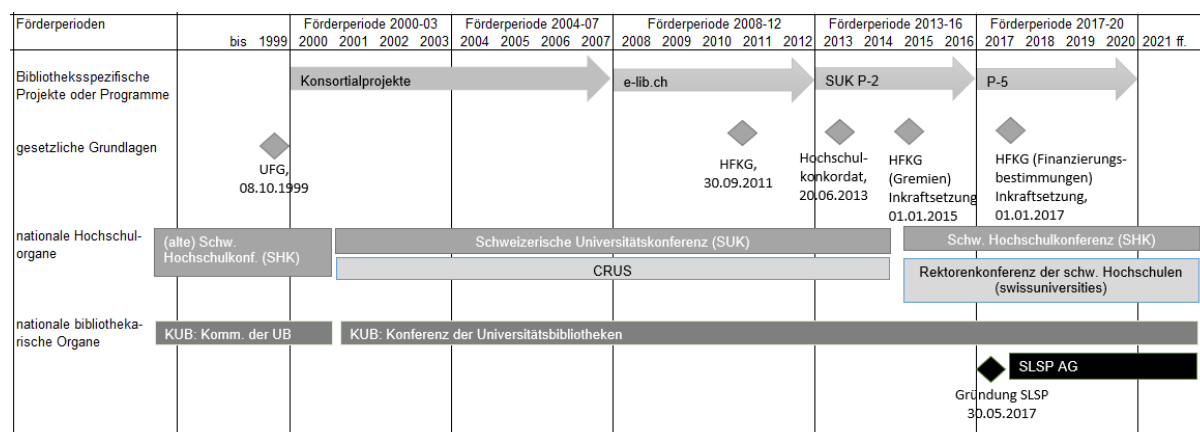


Abb. 1: Zeitleiste zu den nationalen Förderprogrammen, Rechtsgrundlagen und Strukturorganen. (Quelle: Keller, 2018).

In Bezug auf die Nachhaltigkeit bieten die nationalen Evaluationen der ersten drei Förderperioden wichtige Erkenntnisse.<sup>5</sup> In allen drei Berichten wird der Nachhaltigkeit hohe Bedeutung beigemessen, ohne dass diese jedoch einheitlich definiert oder methodisch erfasst wird. Ein schlüssiges Modell zur Erklärung der Nachhaltigkeit fehlt; der Begriff wird vielmehr pragmatisch umschrieben. Die Forderung der Nachhaltigkeit bezieht sich in der ersten Evaluation vor allem auf die strukturverändernde Wirkung des Instruments der projektgebundenen Beiträge als Ganzes; bei späteren Evaluationen hingegen steht die Nachhaltigkeit der einzelnen Massnahmen zunehmend im Vordergrund.

In der Evaluation der Förderperiode 2000-03 wurde die Nachhaltigkeit v.a. auf der oberen, hochschulpolitischen Ebene als Subindikator der Effektivität gesucht (Schenker-Wicki et al., 2004). Die Effektivität wiederum leitete sich als Kriterium aus der Botschaft BFT 2000-2003 ab und wurde als „Erreichen einer Strukturveränderung“ definiert.<sup>6</sup> Die Nachhaltigkeit selbst wird also indirekt beschrieben und beurteilt.

Für die Förderperiode 2004-07 ging es ebenfalls um die Messung der Effizienz, allerdings sowohl auf der Ebene des Instruments als Ganzes als auch der einzelnen Projekte. Wichtig war, „das Weiterbestehen oder die Dauerhaftigkeit des Projekts nach der Phase seiner Bundesunterstützung zu gewährleisten“ (Joyé-Cagnard et al., 2009, S. 11). Die Evaluatoren stellen in ihrer Bilanz fest, dass „das Instrument zwar dazu beiträgt, das wissenschaftliche Interesse an den unterstützten Bereichen zu verstärken, dass es jedoch das Weiterbestehen der Projekte nach dem Auslaufen der finanziellen Unterstützung nicht gewährleisten kann. Zu den wichtigsten Kritikpunkten gehören infolgedessen die kurze Dauer der Beitragsperiode, aber auch die unklaren Ziele des Instruments.“ (SUK, 2009, S. 1).

In der Evaluation der Förderperiode 2008-11 wird Nachhaltigkeit wie folgt verstanden: „das Projekt wird nachher von der Hochschule übernommen oder ist beendet“ (Fitzli et al., 2011, S. 19). Die Nachhaltigkeit gilt als gesichert, wenn es gelingt, „geschaffene Organisationsstrukturen längerfristig zu erhalten, was vielfach von den strategischen Planungen der involvierten Hochschulen abhängig ist“, und wenn „die erbrachten Dienstleistungen nützlich erscheinen und deshalb von den Universitäten akzeptiert und angewendet werden“ (ebd., S. 12). Als Erfolgskriterium für ein nachhaltiges Projekt gilt, wenn es erwiesenermassen in die Strategie der antragstellenden Hochschulen passt und eine realistische Weiterführungsplanung nach Ablauf der Finanzierungsperiode aufweist (ebd., S. 136). Diese Beschreibung passt gut zu den in Tabelle 2 entwickelten Kriterien.

---

<sup>5</sup> Die Evaluationen der Förderperioden ab 2013 sind noch ausstehend.

<sup>6</sup> „Effektivität (verstanden als Erreichen einer Strukturveränderung, abgeleitet aus der BFT 2000-2003): Nachhaltigkeit, Strukturveränderung“ (Schenker-Wicki et al., 2004, S. 14). – „Bei der Effektivität geht es um die Überprüfung der Zielerreichung aufgrund der in der Botschaft BFT 2000-2003 für die Kooperationsprojekte festgehaltenen Hauptzielsetzungen. Dabei geht es in erster Linie um die Bewertung einer nachhaltig strukturierenden Zusammenarbeit nach den in Kapitel 2.1 beschriebenen Kriterien.“ (ebd. S. 44).

## **Nachhaltigkeit auf der Ebene bibliothekarischer Förderprogramme und Projekte**

Auf der bibliotheksspezifischen Ebene geben Projektanträge und Berichte Auskunft darüber, welche Überlegungen zur Nachhaltigkeit gemacht wurden.

Die frühesten Anträge für projektgebundene Beiträge stammen aus den Jahren 1998/99 und betreffen den Aufbau eines Konsortiums der Schweizer Hochschulbibliotheken (Keller, 1998 und Keller & Werfeli, 1999). Die Nachhaltigkeit wird hier weder begrifflich noch konzeptionell explizit angesprochen. Es soll zwar eine solide Projektstruktur geschaffen werden, und die Bibliotheken sind von Beginn an gefordert, finanzielle und organisatorische Eigenleistungen zu erbringen, aber die Studien und Anträge enthalten keine langfristigen Betriebskonzepte.

Anders in den Projektanträgen für e-lib.ch aus dem Jahr 2007, wo die Antragsteller gefordert werden, sich kurz zur intendierten Zukunft nach Projektende zu äussern. Hierzu gibt es einen Abschnitt 3.4, „Betriebskonzept: Überführung in den Routinebetrieb nach Projektende“.<sup>7</sup>

Merklich ausführlicher wird dieses Thema in den Anträgen für das Übergangsjahr 2012 behandelt.<sup>8</sup> Die Projektleiter werden aufgefordert, ausführlich Stellung zu nehmen zu Fragen hinsichtlich „Betrieb nach Projektphase“, „Entwicklung“ und „Kostenentwicklung“ (Abschnitte 2.1, 2.2, 3.1). Ganz offensichtlich hat auf Seiten der Förderer während des Zeitraums 2007-2012 eine starke Sensibilisierung für das Thema der Verstetigung stattgefunden, auch wenn der Begriff der Nachhaltigkeit noch nicht benutzt wird.

Konkret angesprochen wird die Nachhaltigkeit erstmals in einer Vernehmlassung zum White Paper aus dem Jahr 2014 (crus.ch, 2014a). Hier äussern die Hochschulen und Bibliotheken grundlegende Bedenken zur Nachhaltigkeit des Programms. Projektgebundene Beiträge seien zwar ein ideales Mittel für die Anschubfinanzierung, aber immer auch ein Risiko, da Institutionen sich ungern auf wiederkehrende erhöhte Betriebsmittel einliessen, deren Finanzierung durch den Träger nicht gesichert sei.<sup>9</sup>

Entsprechend wird im Projektantrag „Wissenschaftliche Information: Zugang, Verarbeitung und Speicherung“ für projektgebundene Beiträge 2017-2020 das Thema der Nachhaltigkeit explizit und sehr umfassend angesprochen (SHK, 2016). Es wird unterschieden zwischen „Nachhaltigkeit von Teilprojekten“ im Sinne eines dauerhaften Services, der möglichst institutionsübergreifend bzw. national ausgerichtet werden soll, und der „Nachhaltigkeit des Betriebsmodells“ (ebd. S. 24-25). Bei letzterem Verständnis geht es um die Bereitschaft von Hochschulen, sich als Anbieter und Bezüger in einem (nationalen) „Markt“ informationswissenschaftlicher Dienste zu beteiligen und so die Grundlage für den Erfolg eines Projektes zu schaffen. In diesem Sinne ist auch die Definition der Nachhaltigkeit zu verstehen, die als „Bildung eines spielenden Marktes von Anbietern und Kunden“ umschrieben wird (ebd. S. 20). Wobei es sich hier eigentlich weniger um eine Definition im konventionellen Sinn, als vielmehr um eine Aufforderung an die Antragsteller handelt.

---

<sup>7</sup> Die einzelnen Projektanträge liegen als interne Dokumente vor.

<sup>8</sup> Dito.

<sup>9</sup> Der Vernehmlassungsbericht zum White Paper (crus.ch, 2014a) liegt als internes Dokument vor. Zitiert S. 13.

## **Empirische Studie zur Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten**

### **Beschreibung der Fragestellung und Methodik**

Das Ziel vorliegender Analyse ist die Bearbeitung von zwei Fragestellungen:

- 1) *Können Bibliotheksprojekte, die im Rahmen nationaler Förderprogramme entstanden sind, als nachhaltig bezeichnet werden?*
- 2) *Können aus der Analyse Empfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten abgeleitet werden?*

Zur Beantwortung der ersten Frage werden ausgewählte Projekte im Detail analysiert. Hierzu werden einerseits vorliegende Projektdokumentationen und Websites evaluiert, um spezifische Informationen zu gewinnen (Beschreibung, Beteiligte, Kostenrahmen, Verstetigung, Geschäftsmodell). Diese Informationen werden in Form eines Steckbriefes zusammengestellt und von den Interviewpartnern auf Korrektheit hin überprüft (Anhang 2).

Andererseits werden Interviews mit einem Projektvertreter geführt. Wichtig ist, dass die Interviewpartner die gesamte Projektlaufzeit inkl. Folgezeit überblicken können. Die Interviews orientieren sich an den in Tabelle 2 entwickelten Kriterien zur Beschreibung bzw. Beurteilung der Nachhaltigkeit. Sie werden nach Möglichkeit auf Band aufgezeichnet und in Notizform schriftlich festgehalten. Der Interviewleitfaden liegt als Anhang 1 bei.

### **Kriterien für die Projektauswahl**

Damit die Nachhaltigkeit eines Projektes sinnvoll analysiert und beurteilt werden kann, müssen einige Bedingungen erfüllt sein:

- a) Das Projektende muss einige Jahre zurückliegen, damit die langfristige Wirkung sowie die Weiterführung nach Projektende untersucht werden können.
- b) Es müssen genügend Detailinformationen zum Projekt vorliegen (Projektantrag, Finanzplan, Schlussbericht, Projektwebsite usw.).
- c) Die Nachhaltigkeit muss beabsichtigt sein; es bestand eine Intention, dass der Service nach Projektende weitergeführt wird.
- d) Eine geeignete Ansprechperson muss für ein Interview zur Verfügung stehen.

Mit einer Fokussierung auf die Förderperioden der Jahre 2000-03 und 2004-07 (Konsortialprojekte) und 2008-12 (e-lib.ch) ist das erste Kriterium erfüllt. Über das Direktionsarchiv der Zentralbibliothek Zürich ist auch der Zugriff auf eine vollständige Dokumentation dieser Förderperioden möglich. Somit stehen zwei Konsortialprojekte und insgesamt neunzehn Einzelprojekte im Rahmen von e-lib.ch zur Auswahl<sup>10</sup>. Obschon die Autorin aufgrund ihrer Affiliation den universitären Projekten näher steht, scheint es sinnvoll, auch ein Projekt aus den Fachhochschulen in der Auswahl zu haben. Bei einigen Interventionen handelt es sich um einmalige, abgeschlossene Massnahmen oder Konzepte; diese wurden nicht berücksichtigt. Ferner wurde

---

<sup>10</sup> Für eine vollständige Auflistung aller Konsortial- und e-lib.ch-Projekte siehe Keller, 2018.

auch das Projekt e-codices ausgeschlossen, da es in grossem Umfang auch Drittmittel aus anderen Quellen bezieht, so dass andere Rahmenbedingungen gelten. Schliesslich konnten aufgrund dieser Kriterien dreizehn Projekte identifiziert werden, die als dauerhafte Services intendiert waren und für die Analyse geeignet erschienen (vgl. auch Tabelle 3). Hiervon wählte die Autorin sechs Projekte für die Detailanalyse aus, die ein möglichst breites Spektrum an Fällen abdecken:

- drei Projekte, die nach Ablauf der Projektlaufzeit weiter ausgebaut wurden, eigene Organisationsstrukturen aufweisen und in der Bibliotheksszene gut verankert sind (Kartenportal, e-rara und Konsortium),
- ein Projekt, das *nicht* als dauerhafter Service weitergeführt wurde (E-Depot),
- ein Projekt der Fachhochschulen (ElibEval),
- ein Projekt, das weiter ausgebaut wurde, aber bis heute fast vollständig über Bundesmittel finanziert wird (swissbib).

Fünf dieser Projekte stammen aus dem Rahmenprogramm e-lib.ch (2008-12), eines aus den früheren Förderperioden (Konsortialprojekte, 2000-03 und 2004-07). Da es sich um eine nicht-signifikante Auswahl handelt, hat diese Arbeit weder den Anspruch, eine umfassende noch repräsentative Aussage zur Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten allgemein zu machen.

Projektname	Projektbeschreibung	Förderprogramm
Aufbau Konsortium / Lizenzen (im Folgenden „Konsortium“ genannt)	Lizenzierung von Zeitschrifteninhalten	Konsortialprojekt
DOI-CH	Aufbau einer zentralen DOI-Vergabestelle für alle Schweizer Hochschulen	e-lib.ch
E-Archiving	Digitalisierung, Langzeitarchivierung, Metadatenserver	Konsortialprojekt
E-Depot	Service zur zentralen Speicherung lizenzierter Inhalte	e-lib.ch
ElibEval *	Aufbau Kompetenzzentrum und Leitfaden Usability-Evaluierungen	e-lib.ch
e-rara.ch	Online-Plattform für digitalisierte alte Drucke aus Schweizer Bibliotheken	e-lib.ch
Info-Net Economy *	Zentraler Zugangspunkt zu wirtschaftlichen Veröffentlichungen und Ressourcen von Schweizer Institutionen	e-lib.ch
Informationskompetenz an Schw. Hochschulen	Standards zur Informationsvermittlung und Schaffung eines virtuellen Kompetenzzentrums	e-lib.ch
Kartenportal.ch	Aufbau einer virtuellen Fachbibliothek „Geodaten und Karten“ mit Metainformationen zu Geodatenangeboten und einer zentralen Kartensuche	e-lib.ch
Multivio – generic browser and visualizer for digital objects *	Universalwerkzeug für den Zugriff auf digitale Inhalte, Anwendung in RERO doc	e-lib.ch
retro.seals.ch	Retrodigitalisierung wissenschaftlicher Zeitschriften mit regionalem Charakter	e-lib.ch
swissbib	Metakatalog der Schweizer Hochschulbibliotheken und der Schweizerischen Nationalbibliothek	e-lib.ch
Webportal	Zentrales Webportal für eine schweizweite Informationsbereitstellung	e-lib.ch

Tab. 3: Dreizehn Projekte entsprechen den Auswahlkriterien, hiervon wurden sechs zur Analyse ausgewählt (rosa hinterlegt). Die mit \* markierten Projekte wurden von Fachhochschulen lanciert.

Allen Projekten ist gemeinsam, dass die digitale Information im Mittelpunkt steht. Dies überrascht nicht, wenn man bedenkt, dass das übergreifende Ziel dieser Förderperioden in einer zentralen Bereitstellung eines elektronischen Zugangs zu wissenschaftlichen Inhalten unterschiedlicher Art bestand.

## **Fragestellungen für die Interviews**

Die Fragen für die Interviews ergeben sich aus den in Tabelle 2 genannten Kriterien und finden sich im Interviewleitfaden in Anhang 1.

## **Resultate**

Wie oben besprochen, bedarf es verschiedener Kriterien, damit ein Projekt als nachhaltig bezeichnet werden kann. Entsprechend sind die Resultate in verschiedene Abschnitte gegliedert, die dem Interviewleitfaden entsprechen und die unterschiedlichen Perspektiven der Nachhaltigkeit widerspiegeln.

### **Erster Themenblock: Qualitative Perspektive der Nachhaltigkeit**

#### ***Kriterium 1.1: „Nachhaltigkeitspotenz“: Das Projekt<sup>11</sup> weist gute Qualität und Wirkung auf.***

Alle Interviewpartner bestätigen, dass die Projektziele erreicht worden sind, obwohl es teilweise zu technischen Schwierigkeiten, zu Verzögerungen bzw. Verlängerungen oder zu inhaltlichen Anpassungen gekommen war. So stiess das E-Depot auf unerwartete technische Hürden, das Kartenportal dauerte in der Umsetzung länger als erwartet, und e-rara schaffte es nicht, wie geplant sämtliche Schweizer Drucke des 16. Jahrhunderts innert Projektfrist nachzuweisen. Aber im Grossen und Ganzen wurden die Ziele in allen untersuchten Projekten erfolgreich erreicht.

#### ***Kriterium 1.2: Das Projekt wird von den Kunden/Partnern akzeptiert und angewendet.***

Die meisten der untersuchten Projekte geniessen eine hohe Akzeptanz und gute Nutzung. Das Kartenportal wird als „Referenzprodukt“, e-rara als international anerkannte „Marke“ bezeichnet. Das Konsortium verwaltet inzwischen ca. 70-80% der Bibliotheksbudgets für Lizenzen bzw. E-Ressourcen. Swissbib wies für 2016 1,3 Mio. Besuche/Visits aus, und ElibEval wurde von einem Beteiligten als das „nützlichste Projekt“ im ganzen e-lib.ch-Programm bezeichnet.

Insbesondere bei den Online-Plattformen wird über Statistiken eine steigende Nutzung beobachtet und dokumentiert (Kartenportal, swissbib, e-rara).

---

<sup>11</sup> „Projekt“ und „Intervention“ werden in der Befragung synonym genutzt.



Einzig beim Projekt E-Depot waren Nutzung und Akzeptanz nicht gegeben, da das System schnell technisch überholt war und die Ausgangslage sich verändert hatte.

Akzeptanz und Erfolg werden von den Interviewpartnern in der Regel auf der Ebene des Services als Ganzes beurteilt. Das heisst nicht, dass alle Elemente gleichermaßen erfolgreich sein müssen. So wurde beispielsweise die Linksammlung im Kartenportal nicht weiter gepflegt, stattdessen erwies sich die Geosuche als unerwartet erfolgreich. Die Nachhaltigkeit eines Services als Ganzes heisst also nicht, dass alle Teilservices dauerhaft weitergeführt werden.

## **Zweiter Themenblock: Zeitliche Perspektive der Nachhaltigkeit**

***Kriterium 2.1: Die Nachhaltigkeit wird bereits während der Vorbereitungs- und Durchführungsphase als integraler Bestandteil des Projektes mitgedacht; auch im Sinne einer realistischen Weiterführungsplanung.***

Aufschluss über diesen Aspekt geben nicht nur die Interviews, sondern auch die Projektanträge für das Übergangsjahr 2012, die Angaben hinsichtlich „Betrieb nach Projektphase“, „Entwicklung“ und „Kostenentwicklung“ enthalten.<sup>12</sup>

Swissbib signalisierte bereits für das Übergangsjahr 2012 eine andauernde Abhängigkeit von Drittmitteln: „Eine Finanzierung durch Bundesmittel ist für den Erhalt von swissbib unerlässlich.“ Gemäss Interviewpartner waren die Projektmitarbeitenden voll beschäftigt mit den technischen Entwicklungen und hatten nie Zeit für übergeordnete organisatorische Aufgaben. Es gab keine Kapazitäten für den Aufbau einer Organisation, aber auch keinen „Druck von oben oder aussen“.

Das Kartenportal hingegen kann bereits zu diesem Zeitpunkt das finanzielle Commitment der Partnereinrichtungen zur Weiterführung und zum Ausbau des Dienstes in Aussicht stellen. E-rara gibt ein detailliertes Kostenmodell ab, in dem alle Projektbeteiligten sich aktiv und finanziell beteiligen. Die HTW Chur erklärt sich bereit, Materialien und Konzepte in die Plattform des „Chur Evaluation Laboratory“ (cheval-lab.ch) zu integrieren.

Für das Projekt E-Depot wurden während der Projektlaufzeit zwar Überlegungen für die Finanzierung eines Dauerbetriebs durch die nutzenden Institutionen bzw. über deren Beiträge an das Konsortium angestellt. Bezeichnenderweise liegt für das Projekt E-Depot kein Antrag für das Übergangsjahr 2012 vor; der Service wurde nicht zur Weiterführung vorgeschlagen.

Das Konsortiumsprojekt profitierte von einer sechsjährlichen Laufzeit, während der sogar eine handlungsfähige Geschäftsstelle aufgebaut werden konnte. Diese ausgedehnte Laufzeit war wichtig, denn „während mehrerer Jahre [konnten] Erfahrungen mit ihrem Nutzen für die Konsortialpartner gesammelt werden, die überzeugend für die Weiterführung sprachen“ (Töwe & Boutsiouci, 2009, S. 6).

---

<sup>12</sup> Diese Projektanträge für das Übergangsjahr 2012 betreffen nur e-lib.ch-Projekte und liegen als interne Dokumente vor.

***Kriterium 2.2: Die Weiterführung der Intervention im Sinne eines dauerhaften Nutzens über das Projektende hinaus ist gesichert.***

Alle Projekte, mit Ausnahme von E-Depot, stehen im Sinne eines dauerhaften Nutzens weiterhin zur Verfügung. Darüber hinaus findet man überall relevante Weiterentwicklungen, ausser beim Projekt ElibEval, da die Fachhochschulen ohne Zuschuss weiterer Drittmittel nicht in der Lage waren, Weiterentwicklungen zu leisten. Bei allen anderen Projekten sind die Weiterentwicklungen technischer, organisatorischer oder inhaltlicher Art. Die hierfür notwendigen Mittel konnten über die Mitgliedergebühren oder weitere Projektmittel zur Verfügung gestellt werden.

Hier einige Beispiele:

Beim Kartenportal sind die Mitgliedergebühren so festgelegt, dass jährlich „einige Tausend Franken“ als Reserve für Weiterentwicklungen zur Verfügung stehen. Hiermit wurden Entwicklungen im Online-Auftritt und neue Funktionalitäten finanziert. Darüber hinaus gelang es auch, wesentliche technische Verbesserungen umzusetzen, einschliesslich der innovativen 3D-Suche („Globus“). Für 2018 ist die Einführung der Polygonerfassung vorgesehen.

Bei e-rara wurde die inhaltliche Weiterentwicklung mit Ressourcen aus beteiligten Bibliotheken gedeckt. Diese Entwicklungen ermöglichen die Ausweitung des inhaltlichen Spektrums auf ausländische Drucke, zusätzliche Jahrhunderte oder weitere Dokumenttypen (z.B. Karten, Bildmaterial). Wichtig waren auch organisatorische Weiterentwicklungen, so die Vereinheitlichung der Nutzungsbedingungen (CC0 Lizenzen bzw. Public Domain). Zur Sicherung der Nutzbarkeit für die Wissenschaft (inkl. Verbesserung der Schrifterkennung über OCR, DOI auf Einzelseitenebene) gelang es teilweise, erfolgreich neue nationale Fördermittel zu beantragen und zu erhalten.

Bei den Konsortialprojekten sind über die Lizenzen hinaus „jede Menge“ an neuen Projekten und Services dazu gekommen, die vorwiegend über Fördermittel des Bundes finanziert wurden. Zu den wichtigsten gehören die Nationallizenzen, die vollumfänglich über Drittmittel bezahlt wurden.

ElibEval wurde in das Schweizer Kompetenzzentrum für die Evaluation von Online-Angeboten (CHEval) integriert. Das interaktive Online-Tool wird hier technisch weiter gepflegt und migriert, aber nicht weiterentwickelt. Wünsche und theoretische Grundlagen für einen technischen Ausbau gibt es sehr wohl (z.B. benutzerorientierte Erweiterung oder Anwendung der Methodik auf E-Books), allerdings stehen keine Mittel für die Umsetzung zur Verfügung.

Da bei swissbib periodisch neue Anträge für Fördermittel gestellt werden mussten, waren die Projektleiter gefordert, regelmässig Weiterentwicklungen in Aussicht zu stellen. Für signifikante Serviceerweiterungen, wie zum Beispiel für den Metakatalog Jusbib oder die Nationallizenzen, standen ausserdem zusätzlich Bundesmittel zur Verfügung.

### **Dritter Themenblock: Organisatorische Perspektive der Nachhaltigkeit**

#### ***Kriterium 3.1: Das Projekt ist im Management sowie in der Organisationsstruktur verankert.***

Wie eingangs erwähnt, handelt es sich bei den Projekten um universitäre Innovations- und Kooperationsprojekte. Das heisst, die Verstetigung der Kooperation zwischen den Partnern ist ein wichtiges Kriterium der Nachhaltigkeit.

Keines der Projekte hat eine eigene Rechtspersönlichkeit geschaffen. Verbreitet sind einfache Gesellschaften<sup>13</sup>; das heisst, es besteht ein Vertragsverhältnis zwischen den beteiligten Partnern (hier Hochschulen oder Bibliotheken). Solche einfachen Gesellschaften existieren beim Kartenportal, beim Konsortium oder bei e-rara.

Diese einfachen Gesellschaften verfügen alle über einen Lenkungs- oder Steuerungsausschuss (auch Change Board genannt), in dem alle Partner vertreten sind, und eine Geschäftsstelle, die einer der beteiligten Bibliotheken angegliedert ist. Sind externe Partner, zum Beispiel als Entwickler, Lizenzgeber oder technischer Host, beteiligt, so sind diese vertraglich gebunden. Einige Services unterscheiden zwischen primären und sekundären Partnern; hierzu gehören Kartenportal, Konsortium oder e-rara. Zu den primären Partnern gehören die ursprünglichen Projektbeteiligten und/oder grossen Partneereinrichtungen, die auch die Hauptkosten tragen und entsprechend über den Lenkungsausschuss Mitspracherecht haben. Bei den sekundären Partnern handelt es sich um kleinere Einrichtungen, die in der Regel später dazu gekommen sind, sich in geringerem Masse finanziell beteiligen und weniger Mitsprachemöglichkeiten haben.

Diese Zweiteilung zwischen primären und sekundären Partnern wird von den Interviewpartnern als Erfolgsmodell erachtet, um die kleineren Einrichtungen am Erfolg der Dienste teilhaben zu lassen und eine gute nationale Abdeckung zu erzielen. Sie entspricht auch dem föderativen Modell und Gedanken der Schweiz.

Die Beschränkung auf eine einfache Gesellschaft im Gegensatz zur Gründung einer eigenen Rechtspersönlichkeit erfolgte oft aus pragmatischen Gründen. Das Kartenportal wollte ursprünglich einen Trägerverein gründen, scheiterte aber an den unterschiedlichen Interessen der Beteiligten und an der höheren Komplexität anderer Rechtsformen.

Beim Kartenportal und e-rara wird diese Struktur einer einfachen Gesellschaft als ausreichend empfunden. Hier gibt es auch kein dezidiertes Personal, das über das Projekt angestellt ist; die

---

<sup>13</sup> Eine *einfache Gesellschaft* (eG) ist im schweizerischen Gesellschaftsrecht eine Rechtsform für die Erreichung eines gemeinsamen Ziels, das kein kaufmännisches Unternehmen darstellt, durch mehrere natürliche Personen und/oder juristische Personen. Die Gründung einer einfachen Gesellschaft erfolgt durch gegenseitige übereinstimmende Willensäusserung, da es sich um ein Vertragsverhältnis handelt. (Quelle: Wikipedia)

Kosten betreffen ausschliesslich externe Aufträge, Sachkosten und Lizenzen. Beim Konsortium hingegen, wo die Geschäftsstelle über mehrere Stellen verfügt<sup>14</sup>, wird die einfache Gesellschaft weder als ausreichend noch als nachhaltig bezeichnet. Vorgesehen ist eine Integration in die neu im Aufbau begriffene Swiss Library Service Plattform SLSP AG.<sup>15</sup>

Der Aufbau der Governancestruktur verlief nicht immer ohne Konflikte. Mehrfach wurde auf den starken Auftritt der ETH hingewiesen, die sehr schnell und technisch überlegen handelte und entsprechend oft einen Schritt voraus war. Gleichzeitig wurden die anderen Hochschulen bzw. Bibliotheken als oft allzu zurückhaltend und wenig entscheidungsfreudig bezeichnet. Das heisst, man überliess der ETH oft den Lead und beklagte sich dann später über die unterschiedlichen Interessenslagen. Ein Ausgleich dieser Mächteverhältnisse erfolgte dann über die Steuerungsgremien, in denen fachliche Diskurse geführt und angemessene Konsense gefunden wurden. Dieser Prozess, das heisst die Ausbalancierung der Interessen, dauerte in der Regel einige Jahre.

Keine eigene Rechtsform und keine Verträge mit Partnern existieren bei swissbib. Stattdessen profitiert swissbib von der engen personellen und organisatorischen Anbindung an den Bibliotheksverbund IDS Basel Bern, der seit 2011 eine Variante von swissbib (sog. „swissbib orange“) als Discovery System bzw. Bibliothekskatalog nutzt. Ein Lenkungsausschuss wurde im Frühjahr 2017 erstmals einberufen.

Das Projekt ElibEval wurde in das Kompetenzzentrum CHEval integriert und in dieser Hinsicht verstetigt. Allerdings konstatiert der Interviewpartner und CHEval Teamleiter, dass diese Nachhaltigkeit gilt, „solange ich da bin“. Die Wahrscheinlichkeit, dass der Service nach seinem Weggang von Kollegen weitergeführt würde, sei gross, aber nicht vertraglich geregelt.

### ***Kriterium 3.2: Das Projekt passt in die Gesamtstrategie des Trägers.***

Verschiedentlich wurde betont, dass das Modell „Kooperation“ – ganz unabhängig von Ausrichtung oder Inhalt der Kooperation – der aktuellen Strategie der Hochschulen oder Bibliotheken entspricht. Ein mit anderen abgestimmtes Vorgehen, die Nutzung von Synergien, die Bündelung von Kräften und das kooperative Aushandeln von Rabatten passen sehr gut in die Strategien der Trägereinrichtungen. Insofern liegen alle Projekte, die durch Kooperationen geprägt sind, schon mal in einem Sinne strategisch richtig.

Aber auch die Inhalte der Projekte werden als strategisch relevant bezeichnet: Hierzu gehören Digitalisierung und Präsentation an die breite Öffentlichkeit (e-rara), Ausbau elektronischer

---

<sup>14</sup> Die Geschäftsleiterin verfügt über eine unbefristete Stelle an der ETHZ; alle Mitarbeitenden haben befristete Stellen.

<sup>15</sup> Das Projekt SLSP ist Teil des Programms „Wissenschaftliche Information: Zugang, Verarbeitung und Speicherung“ von swissuniversities. Ziel des Projektes ist die Bereitstellung einer zentralen Dienstleistungsplattform für die wissenschaftlichen Bibliotheken der Schweiz, basierend auf einem zentral betriebenen Bibliothekssystem der neuen Generation, der Anwendung einheitlicher Standards und Normen sowie einer hierfür sinnvollen Governance- und Organisationsstruktur (crus.ch, 2014b).

Medien (Konsortium, E-Depot), verbesserte Findmittel (Kartenportal, swissbib) und Usability (ElibEval).

Durch die Einbindung der beteiligten Partner in Entscheidungen zur Weiterentwicklung des Services ist auch die längerfristige Anbindung an die Strategie der Träger sichergestellt. Hier wird auf die Bedeutung der Steuergremien hingewiesen (Kartenportal, e-rara, Konsortium). Darüber hinaus präsentiert das Konsortium die im Jahr 2012 gegründete Working Group Licences als weiteren Erfolgsfaktor. Im Gegensatz zum Lenkungsausschuss tagt die Working Group häufiger und gibt direkt betroffenen Fachspezialisten aus Bibliotheken die Möglichkeit, sich zu fachlichen und lizenzbezogenen Fragen auszutauschen. Durch die Einbindung von Fachspezialisten werde der Rückhalt in den Trägereinrichtungen weiter gesichert.

Bei swissbib ist eine enge strategische Anbindung an den IDS Basel Bern erkenntlich. Eine Übernahme von swissbib als lokale Sicht für Kataloge anderer Bibliotheken war zwar ursprünglich geplant, aber die anderen Verbünde entschieden sich für kommerzielle Systeme: „Swissbib passte nicht in die Strategie der anderen Bibliotheken“.

Bei ElibEval sichert der Major, das heisst der Studienschwerpunkt in Web- und Usability-Engineering, die strategische Relevanz von Forschung und Praxis im Bereich Usability-Science.

### ***Kriterium 3.3: Der Betrieb bzw. die Weiterführung des Projektes ist finanziell gesichert.***

Die Finanzierungsmodelle der Projekte sind im Einzelnen unterschiedlich. Dennoch gelingt es, Gemeinsamkeiten zu finden. Als finanziell gesichert gelten Kartenportal, e-rara und Konsortium. Swissbib ist weiterhin fast vollständig abhängig von Bundesmitteln. E-Depot wurde nicht weitergeführt. ElibEval wurde in die Infrastruktur des Fachbereichs übernommen und weist kein eigenes Kostenmodell aus, wurde aber auch nicht weiter ausgebaut.

Was die Ressourcen angeht, so handelt es sich bei den Projekten Kartenportal, e-rara, swissbib und Konsortium um sichtbare Spitzen von Eisbergen. Diese öffentlich sichtbare Spitze ist die kooperative Präsentationsplattform, die einheitliche Suchoberfläche, die gemeinsamen Nutzungsbedingungen oder Lizenzverträge. Der darunterliegende Teil des Eisbergs wird vollständig durch die beteiligten Bibliotheken finanziert und gehört zu deren Kernaufgaben. Hierzu gehören die Dokumentaufbereitung und Digitalisierung (e-rara), Metadatenerfassung (e-rara, swissbib, Kartenportal) oder Bezahlung der Lizenzgebühren für die E-Medien (Konsortium). Die Kosten dieses Teils des Eisbergs werden nirgends vollständig ausgewiesen. Ansatzweise sind sie beim Konsortium bekannt: Bibliotheken geben jährlich insgesamt 30 Mio. CHF über das Konsortium für lizenzierte E-Medien aus; wohingegen die gemeinsame Geschäftsstelle des Konsortiums jährlich ca. 700'000 Fr. kostet.

Die Finanzierungsmodelle von e-rara und Kartenportal basieren auf Jahresgebühren, die von den primären Partnern entrichtet werden. Diese können entweder fest (e-rara) oder grössenab-

hängig (Kartenportal) sein. E-rara verrechnet zusätzliche, volumenabhängige Gebühren zur Finanzierung der variablen Lizenzkosten; an diesen Kosten beteiligen sich auch die sekundären Partner.

Die Finanzierung von Weiterentwicklungen erfolgt beim Kartenportal ebenfalls über die jährliche Mitgliedsgebühr, die hierfür „einen Puffer“ enthält. E-rara ist es erfolgreich gelungen, für grössere Weiterentwicklungen zusätzliche Bundesmittel zu beantragen.

Das Konsortium finanziert sich ausschliesslich über einheitliche Gebühren von ca. 750 CHF pro Lizenz und Kunde<sup>16</sup>. Administrative Overhead-Kosten werden im Rahmen eines Kooperationsabkommen von der ETH gedeckt. Weiterentwicklungen konnten bisher erfolgreich als eigene Projekte lanciert und durch Drittmittel gedeckt werden.

Betrachtet man den Eisberg als Ganzes, so muss man sagen, dass keines der oben genannten Projekte oder Services seine Vollkosten deckt. Die enge Verzahnung zwischen Projekt und beteiligten Einrichtungen führt einerseits zu einer Intransparenz, andererseits zur höheren Stabilität – oder eben Nachhaltigkeit –, da viele Kosten über die regulären Budgets der Mitglieds-einrichtungen laufen. Dass die beteiligten Bibliotheken diese internen Arbeiten nicht ohne weiteres durch eigene Ressourcen decken können, zeigt das Beispiel der ZB Zürich, die für die Digitalisierung von Turicensia zusätzliche Mittel einwerben musste.

Die Zukunft von swissbib ab Frühjahr 2018 ist gegenwärtig finanziell nicht gesichert, da eine Verlängerung der Fördermittel auf Ansage von swissuniversities nicht möglich ist. Somit werden erst jetzt, fast zehn Jahre nach Projektanfang und auf Forderung des Förderers und der Universität Basel, ein Lenkungsausschuss gebildet, Finanzierungspläne und Kostenmodelle entwickelt und den Partnern vorgelegt. Vorgesehen ist eine Kostenbeteiligung der Partner als Überbrückung, bis der Service von SLSP abgelöst werden kann.

#### **Vierter Themenblock: Räumliche Perspektive der Nachhaltigkeit**

***Kriterium 4.1: Das Projekt wird nicht nur in der Heimorganisation verstetigt, sondern auch erfolgreich auf andere Kontexte transferiert.***

Stolz erklären die Interviewpartner aus Kartenportal, e-rara, swissbib und Konsortium, dass seit Ende der ursprünglichen Projektphase weitere Partner oder Kunden dazu gestossen sind. Beim Konsortium sind es auch ausländische Partner, bei den anderen Projekten handelt es sich um weitere inländische Einrichtungen. Wichtig hierfür ist u.a. die durchgehend verfügbare Multilingualität der Services.

Insbesondere die Unterscheidung zwischen primären und sekundären Partnern mit unterschiedlicher Gebührenregelung hat es kleineren, finanziell weniger gut ausgestatteten Einrichtungen erlaubt, sich an den Services zu beteiligen (e-rara, Kartenportal).

---

<sup>16</sup> Diese variieren nach Anzahl der Lizenzen und erforderlichem Budget: 2016 = 690 CHF und 2017 = 745 CHF.

Der eingestellte Service E-Depot hingegen scheiterte unter anderem daran, dass das System seinerzeit nicht skalierbar war, sowohl aus Sicht der Technik als auch aufgrund der Organisation. Das heisst, das Unvermögen des Services, auf andere Kontexte transferiert zu werden, bekräftigte den Entscheid, das Projekt nicht weiterzuführen.

Bei swissbib war von den Projektleitern vorgesehen, dass das System auch als Frontend für andere Bibliotheksverbände dienen würde. Allerdings funktionierte dieser Transfer nur beim IDS Basel Bern – hier dafür sehr erfolgreich. Die anderen Verbände wählten kommerzielle Systeme. Problematisch war unter anderem, dass sich swissbib bei öffentlichen Ausschreibungen in der Schweiz nicht bewerben konnte. Ausserdem verfügte swissbib über keine sichtbare Marketingstrategie.

***Kriterium 4.2: Das Projekt ist so flexibel, dass es auf andere Settings übertragen werden können bzw. geeignete Rahmenbedingungen können in anderen Umwelten geschaffen werden.***

Die Ausweitung des Services auf neue, aber gleichartige Mitglieder oder Kunden wird oben beschrieben. In diesem Abschnitt geht es um die Erweiterung des Services für andersartige Inhalte oder Kundengruppen. Hierfür muss ein Dienst Flexibilität zeigen und die Trägereinrichtungen müssen einverstanden sein, entweder den Service selbst zu öffnen oder Parallelinstallationen zuzulassen. Beide Voraussetzungen wurden in den Interviews beschrieben.

Die Methode von ElibEval kann auch auf andere Inhalte bezogen werden (Websites allgemein, Plakate). E-rara hat sich für neue Inhalte (z.B. Karten- und Bildmaterial, weitere Jahrhunderte) geöffnet. E-rara diente aber auch als Modell für den Aufbau einer Parallelinstallation für Handschriften (e-manuscripta). Beim Kartenportal wurde dem externen Entwickler erlaubt, die Geosuche auch anderen Kunden anzubieten, so beispielsweise in Old Maps Online. Swissbib hat seine Funktion als Metadatenaggregator oder Hub sehr erfolgreich anderen Diensten zur Verfügung gestellt (Jusbib, linked swissbib). Ausserdem wurde im Rahmen von swissbib eine Mobile View als Open Source entwickelt, die erfolgreich in anderen Settings genutzt wird.

Allerdings wurde auch auf Grenzen der Übertragbarkeit hingewiesen. Hierzu einige Beispiele: Das Konsortialmodell mit den heutig üblichen Lizenzverträgen ist nicht geeignet für Spitäler, obwohl hier grosser Bedarf und Interesse zur Kooperation besteht. Die Entwicklung eines Metakatalogs „Swissbib Historic“ scheiterte an einer zu anspruchsvollen technisch-konzeptionellen Komplexität. Beim Kartenportal wäre man interessiert an der Einspielung von Metadaten aus Staatsarchiven, aber diese erschliessen ihre Bestände nach anderen Standards. Die Erweiterung verschiedener Services über die Schweizer Grenzen hinaus scheitert in der Regel an der fehlenden gemeinsamen Datenbasis. Im Projekt E-Depot wäre eine Ausweitung auf andere Inhaltstypen vorstellbar gewesen, wenn das ursprüngliche Projekt im angestrebten Umfang hätte weitergeführt werden können.

### **Fünfter Themenblock: Selbsteinschätzung der Nachhaltigkeit des Projektes**

Kartenportal, e-rara, Konsortium und ElibEval werden von den Interviewpartnern als grundsätzlich nachhaltig eingeschätzt, der Service E-Depot hingegen nicht. Bei swissbib hält der Interviewpartner fest, dass der Service insofern nachhaltig ist, als er „noch läuft“, dies obwohl finanzielle Aspekte der Nachhaltigkeit vernachlässigt worden sind.

Als Erfolgsfaktoren für die Nachhaltigkeit werden wiederholt erwähnt:

- Die gute Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Bibliotheken; die Partner identifizieren sich mit dem Service und tragen ihn „ideell“ mit.
- Gemeinsame Weiterentwicklungen wirken stark „verbindend“. Die Partner tragen aktiv zur Zukunft des Services bei und übernehmen Verantwortung.
- Die gute Qualität des Services, sowohl der Funktionalitäten als auch der darin enthaltenen Inhalte (Daten/Digitalisate); sie gelten auch über die Schweizer Grenze hinaus als Referenzmodelle oder State-of-the-Art.
- Die personelle Kontinuität durch langjährige, engagierte Projektleiter und Fachspezialisten.
- Open Access: Die Angebote sind für den Endkunden kostenlos.

Einzelne Projekte erwähnen auch andere Faktoren. Hier einige Beispiele:

Beim Kartenportal versucht man bewusst und zur Sicherung der Nachhaltigkeit, die Dauerkosten tief zu halten. So können die Kosten in den Häusern ohne weitere Diskussion Jahr für Jahr fortgesetzt werden: „Die Beiträge werden nicht diskutiert“.

Bei e-rara wird die Tatsache, dass die Bibliotheken ihre Inhalte selber bestimmen können und auf Ebene der einzelnen Digitalisate individuell erkennbar bleiben, als wichtiger Erfolgsfaktor gewertet.

Das Konsortium konnte sich als Kompetenzzentrum positionieren und hat durch das Aufkommen des Themas Open Access stark an strategischer Bedeutung gewonnen.

Bei swissbib bezeichnet man die Flexibilität und Motivation des Entwicklerteams als Erfolgsfaktor: „Man ist flexibel und packt zu, wenn andere Systeme oder Bibliotheken in Not sind.“ Auf diese Art bleibt man unverzichtbar.

### **Zusammenfassung der Resultate und Diskussion**

Im Folgenden werden die oben gestellten Forschungsfragen beantwortet, mit anschliessender Schlussfolgerung.

*Erste Frage: „Können Bibliotheksprojekte, die im Rahmen nationaler Förderprogramme entstanden sind, als nachhaltig bezeichnet werden?“*

Von den sechs untersuchten Projekten wurden fünf von den Interviewpartnern als nachhaltig bezeichnet (Kartenportal, e-rara, Konsortium, ElibEval, swissbib).



Die in Tabelle 4 dargestellten Befunde zeigen aber auch, dass einzelne Aspekte von diesen als nachhaltig bezeichneten Projekten Einschränkungen haben, was ihre Dauerhaftigkeit angeht. So zum Beispiel die unvollständige digitale Langzeitarchivierung der Objekte bei e-rara, die Organisationsform beim Konsortium, die Finanzierung bei swissbib oder die Entwicklungsmöglichkeiten von ElibEval. Einzig das Kartenportal erfüllt alle Kriterien restlos.

Das in Tabelle 4 gezeigte Resultat macht erkenntlich, dass die hier benutzte Definition der Nachhaltigkeit mittels verschiedener Perspektiven eine differenzierte Analyse und Beurteilung von Projekten erfordert. Die Definition bietet auf die Frage der Nachhaltigkeit selten eine Alles-oder-Nichts-Antwort, sondern eher eine differenzierte Aussage über Stärken und Schwächen eines Projektes.

Erfüllung der Kriterien zur Sicherung der Nachhaltigkeit:	E-Depot	e-rara	Kartenportal	Konsortium	swissbib	ElibEval
<i>Qualitative Perspektive</i>						
„Nachhaltigkeitspotenz“: Die Intervention weist gute Qualität und Wirkung auf.	tw	ja	ja	ja	ja	ja
Sie wird von den Kunden/Partnern akzeptiert und angewendet.	tw	ja	ja	ja	ja	ja
<i>Zeitliche Perspektive</i>						
Die Nachhaltigkeit wird bereits während der Vorbereitungs- und Durchführungsphase als integraler Bestandteil des Projektes mitgedacht; auch im Sinne einer realistischen Weiterführungsplanung.	tw	ja	ja	ja	nein	tw
Die Weiterführung der Intervention im Sinne eines dauerhaften Nutzens über das Projektende hinaus ist gesichert.	nein	ja, aber <sup>1</sup>	ja	ja	ja, aber <sup>3</sup>	ja
<i>Organisatorische Perspektive</i>						
Die Intervention ist im Management sowie in den Organisationsstrukturen verankert.	nein	ja	ja	ja, aber <sup>2</sup>	nein	ja, aber <sup>4</sup>
Sie passt in die Gesamtstrategie des Trägers.	tw	ja	ja	ja	tw	ja
Der Betrieb bzw. die Weiterführung der Intervention ist finanziell gesichert. Sie verfügt über ein hierfür geeignetes Businessmodell.	nein	ja	ja	ja	nein	tw
<i>Räumliche Perspektive</i>						
Die Intervention wird nicht nur in der Heimorganisation verstetigt, sondern auch erfolgreich auf andere Kontexte transferiert.	nein	ja	ja	ja	tw	nein
Die Intervention ist so flexibel, dass sie auf andere Settings übertragen werden können bzw. geeignete Rahmenbedingungen können in anderen Umwelten geschaffen werden.	nein	ja	ja	ja	ja	tw
<i>Weitere Aspekte</i>						
<sup>1</sup> e-rara: digitale Langzeitarchivierung der Objekte nicht lückenlos gesichert <sup>2</sup> Konsortium: einfache Gesellschaft nicht ausreichend für dauerhaften Betrieb und Verstetigung der Stellen <sup>3</sup> swissbib: Ab Frühjahr 2018 ist ein neues Finanzierungsmodell erforderlich. <sup>4</sup> ElibEval: Ja, solange der Projektleiter an der FH bleibt.						

Tab. 4: Erfüllung der untersuchten Kriterien zur Sicherung der Nachhaltigkeit in den sechs analysierten Projekten. (tw = teilweise).

Das hier dargestellte Resultat lässt keine allgemeinen oder repräsentativen Aussagen über den Grad der Nachhaltigkeit nationaler Förderprogramme zu. Die Auswahl der Projekte stellt eher Stichproben dar. Die Arbeit lässt lediglich eine Analyse der Nachhaltigkeit auf Ebene einzelner Projekte zu.

***Zweite Frage: „Können aus der Analyse Empfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten abgeleitet werden?“***

Fast alle hier beschriebenen Projekte bzw. Services (Konsortium, e-rara, Kartenportal, swissbib) beruhen in hohem Masse auf Basisleistungen, die von Bibliotheken im Rahmen ihrer Kernaufgaben erbracht werden (Metadatenerfassung, Digitalisierung, E-Medienangebot). Zusätzlich profitieren alle genannten Projekte von Overhead-Leistungen, die von beteiligten Bibliotheken i.d.R. kostenlos zur Verfügung gestellt werden<sup>17</sup>. Viele Personalkosten laufen ebenfalls über die beteiligten Bibliotheken. Eine Ausnahme bilden das Konsortium und swissbib, wo die Geschäftsstellen über eigenes Personal (meist in befristeter Anstellung) verfügen.

Die beteiligten Bibliotheken profitieren dank der hier beschriebenen Projekte davon, dass ihre Kernarbeit optimal der Öffentlichkeit präsentiert und breit genutzt wird. Ausserdem erzielen sie dank Bündelung von Kräften Synergien und eine stärkere Marktposition. Es herrscht also eine Win-Win-Situation für das Projekt und die beteiligten Bibliotheken.

Beachtet man die Auflage der Förderer, dass Bibliotheken Eigenleistungen in der Höhe von mindestens 50% einbringen müssen und dass es sich bei den projektgebundenen Beiträgen um eine befristete Finanzierung handelt, so überrascht es nicht, dass die Bibliotheken Kernaufgaben als Grundbestandteil ihrer Projekte wählen. Schliesslich ist allen klar, dass man nach Ablauf der Projektphase auf eigenen Beinen stehen muss. Dies dürfte einerseits die Nachhaltigkeit positiv beeinflussen, andererseits wurden hierdurch Projektvorschläge für radikale Innovationen erschwert oder gar verhindert. Projekte bleiben typischerweise Zusatzdienste – vielleicht sehr wichtige oder aber auch nur „nice-to-have“. Wie Töwe und Boutsiouci schreiben: „Für viele Dienste dürften im Wesentlichen die Bibliotheken und ihre Träger in der Verantwortung bleiben“ (2009, S. 12).

Zurück zur Frage: Welche Empfehlungen zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten konnten gewonnen werden?

- Geeignet sind sogenannte „Eisbergspitzenprojekte“, bei denen die Bibliotheken die darunterliegenden Arbeiten im Rahmen ihrer Kernarbeit auf eigene Kosten leisten.
- Die klare Ankündigung, dass es sich um eine befristete Finanzierung handelt, spornt die Bibliotheken an, bereits während der Projektphase tragfähige Strukturen aufzubauen und Finanzierungsmodelle zu suchen.
- Alle hier untersuchten Projekte sind Kooperationsvorhaben. Hierbei ist es wichtig, dass die Partner vertraglich eingebunden sind, dass sich alle gleichermassen mit dem Service

---

<sup>17</sup> Hierzu gehören beispielsweise Managementkosten, Raum- und Infrastrukturkosten, Mitarbeit in Gremien.

identifizieren können, aber auch Freiräume haben, um Aspekte oder Inhalte hervorzuheben, die ihnen besonders wichtig sind.

- Gemeinsame Weiterentwicklungen fördern den Zusammenhalt. Die Partner tragen aktiv zur Zukunft des Services bei und übernehmen Verantwortung. Der Einbezug von Fachspezialisten aus beteiligten Bibliotheken wirkt besonders stark „verbindend“.
- Die Verfügbarkeit von zusätzlichen Fördermitteln ist erforderlich für grössere Ausbauten oder Weiterentwicklungen.
- Die personelle Kontinuität, gegeben durch langjährige, engagierte Projektleiter und Fachspezialisten, fördert die Nachhaltigkeit.

Ein anderer Ansatz zur Beantwortung dieser zweiten Frage wäre die Feststellung, dass durch die Erarbeitung von Kriterien für die Nachhaltigkeit (siehe Tabelle 2) bereits Handlungsempfehlungen zur Erreichung derselben gegeben werden. Denn wer sein Projekt konsequent nach diesen Kriterien ausrichtet und es schafft, diese umzusetzen, der hat definitionsgemäss auch hohe Nachhaltigkeit erzielt. In diesem Sinne verhält die Definition sich sozusagen als „self-fulfilling prophecy“: Wer die Definition vollumfänglich erfüllt, hat die Nachhaltigkeit auch in der Sache erreicht!

Abschliessend noch ein Wort zu den Grenzen der hier untersuchten Projekte hinsichtlich Nachhaltigkeit. Keinem der hier untersuchten Services ist die Verstetigung von Projektstellen bzw. die Schaffung neuer, unbefristeter Personalstellen gelungen. Wie das Beispiel des Konsortiums zeigt, bräuchte es hierfür tragfähigere Strukturen – die einfache Gesellschaft ist nicht ausreichend stabil – und eine gesicherte dauerhafte Finanzierung. Zur Lösung u.a. dieses Problems wurde im Frühjahr 2017 die SLSP AG gegründet, die als Serviceplattform verschiedene Dienste integrieren soll.

## **Schlussfolgerung**

Die Literatur zeigt, dass es zwei Ansätze gibt zur Beurteilung der Nachhaltigkeit in Förderprogrammen bzw. derer Projekte.

Einerseits kann die Nachhaltigkeit eines Förderprogramms als Ganzes evaluiert werden. Diese Art der Evaluation erfolgt bei den projektgebundenen Beiträgen nach UFG jeweils nach jeder Förderperiode (Schenker-Wicki et al., 2004; Joyé-Cagnard et al., 2009; Fitzli et al., 2012). In diesen Evaluationen geht es v.a. um die Beurteilung der projektgebundenen Beiträge als Instrument, weniger um die nachhaltige Wirkung einzelner Projekte.

Andererseits können einzelne Projekte, die im Rahmen von Förderprogrammen initiiert wurden, auf ihre Nachhaltigkeit hin untersucht werden. Hier setzt die vorliegende Studie an. Es ist nicht bekannt, dass diese Art der Nachhaltigkeitsforschung bei nationalen Projekten in der Schweiz bisher durchgeführt worden ist. In dieser Hinsicht füllt vorliegende Arbeit eine Lücke und liefert wichtige Grundlagen, wie eine solche Analyse vollzogen werden kann. Die Arbeit liefert eine Definition der Nachhaltigkeit und eine Methode zur Analyse einzelner Projekte. Sie

bietet keine umfassende oder repräsentative Beurteilung aller Bibliotheksprojekte. Vielmehr werden Empfehlungen entwickelt, die zur Sicherung der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten beitragen können. Insofern dient vorliegende Arbeit sowohl Förderern als auch den Antragstellenden als Richtschnur für die erfolgreiche Projektplanung und -arbeit.

Nicht untersucht, aber sicher von Interesse, wären eine Studie zur Beurteilung der Einflüsse externer Faktoren sowie eine nähere Betrachtung der Aspekte, die zur Verhinderung der Nachhaltigkeit beitragen.

In vorliegender Arbeit wird wiederholt das Bild des Eisbergs benutzt: die hier beschriebenen Projekte können mit der sichtbaren, öffentlichkeitswirksamen Spitze eines Eisbergs verglichen werden, die auf dem grossen Rumpf der Kernaufgaben von Bibliotheken aufbaut. Betrachtet man das Verhältnis von Spitze und Rumpf, so könnte man die Projekte auch als „Tropfen auf einen heissen Stein“ bezeichnen. Die für Bibliotheken zur Verfügung stehenden Fördersummen sind im Vergleich zum Gesamtaufwand einer Bibliothek sehr klein. Und auch ihre zeitliche Befristung und der hohe Eigenanteil verhindern grosse Sprünge und hiermit grundlegende Innovationen.

Dass Nachhaltigkeit und Innovation potenziell im Widerspruch stehen, ist bekannt. Seufert und Euler stellen die berechtigte Frage, ob sich hinter den Begriffen „Nachhaltigkeit“ und „Innovation“ nicht eigentlich ein Gegensatzpaar verbirgt: „Während die Nachhaltigkeit sich auf Etabliertes und Bewährtes, Stetigkeit, Fortführung von Bewährtem und Sicherheit, Konsens über Standards bezieht, steht die Innovation für etwas Neuartiges, für Veränderungen, Risiko und geringe Planbarkeit, Komplexität und für Konfliktpotenzial unter den Involvierten“ (Seufert & Euler, 2004, S. 8). Dieselben Gedanken formulierte jüngst eine Kollegin in anderen Worten: „Ein Ausprobieren und Scheitern dürfen ist zwar nicht besonders nachhaltig, aber es könnte ja auch etwas Revolutionäres daraus entstehen!“ Und genau diese Reformen wünscht man sich eigentlich für die Schweizer Bibliotheken, die zunehmend in Konkurrenz stehen zu Internetriesen wie beispielsweise Google, zu multinational agierenden Verlagskonzernen oder zu Big Data-Grossprojekten.

## **Anhänge**

## Anhang 1: Interviewleitfaden

### Nationale Förderprogramme: eine Analyse der Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten

#### Einleitung

Mein Name ist Alice Keller.

Vielen Dank für Ihre Bereitschaft zum Interview! Ich führe eine wissenschaftliche Studie über die Nachhaltigkeit von Bibliotheksprojekten im Rahmen nationaler Förderprogramme durch. Das Interview wird ungefähr 60-90 Minuten dauern. Ich werde Ihnen Fragen stellen. Das Interview wird zur persönlichen Dokumentation auf Band aufgezeichnet (das Gesprochene wird weder transkribiert noch als Tondokument herausgegeben). Ausserdem möchte ich Ihnen einen Steckbrief vorlegen, den ich zu Ihrem Projekt zusammengestellt habe. Ich wäre froh, Sie würden diesen auf Korrektheit hin überprüfen.

Die Arbeit entsteht im Rahmen einer CAS Zertifikatsarbeit an der Uni Bern (*Studiengang Management und Politik öffentlicher Institutionen (CeMaP)*). Die abgeschlossenen Arbeiten werden frei zugänglich auf dem Server der Uni Bern zur Verfügung gestellt. Darüber hinaus möchte ich ggfs. die Resultate für einen wissenschaftlichen Fachartikel verwenden.

Die Interviewpartner werden im Anhang namentlich aufgelistet. Auf Wunsch kann ich Ihnen Passagen, in denen Aussagen von Ihnen zitiert werden, schriftlich vor Einreichung der Arbeit vorlegen, um sicherzustellen, dass allfällige Missverständnisse ausgeräumt werden. Ich möchte Sie zum Projekt XXX interviewen. Und zwar in Ihrer Rolle als XXX. Haben Sie noch Fragen zum Interview oder zum Ablauf?

#### Fragen

Die konkreten Fragen sind **rot markiert**.

*(Kommentar: Während in den vier Perspektiven im Textteil neutral von Interventionen gesprochen wird, beziehen sich die Interviewfragen auf „Services“, da es sich bei den analysierten Projekten um Dienstleistungen oder Services handelt.)*

	<b>Analysefragestellungen</b>	
--	-------------------------------	--

1	<i>Qualitative Perspektive</i>	Fragen
1.1	– „Nachhaltigkeitspotenz“: Die Intervention weist gute Qualität und Wirkung auf.	– Hat das Projekt die Ziele entsprechend Projektantrag erreicht? (Bewerten Sie sowohl die Förderperiode 2008-12 (bzw. 2000-2007) als auch die gesamte Projektlaufzeit, falls das Projekt länger dauerte.)
1.2	– Sie wird von den Kunden/Partnern akzeptiert und angewendet.	– Wie werden die durch das Projekt entwickelten Services genutzt und akzeptiert? – Gibt es hierzu aussagekräftige Kennzahlen? (Zu Projektende und heute.)
2	<i>Zeitliche Perspektive</i>	
2.1	– Die Nachhaltigkeit wird bereits während der Vorbereitungs- und Durchführungsphase als integraler Bestandteil des Projektes mitgedacht; auch im Sinne einer realistischen Weiterführungsplanung.	– Inwiefern wurde die Nachhaltigkeit bzw. die langfristige Aufrechterhaltung des Services bereits in der Förderperiode 2008-12 angedacht oder geplant? – Wann erfolgte das: bereits am Anfang oder erst gegen Ende der Projektlaufzeit? – Welche Vorkehrungen wurden konkret getroffen?
2.2	– Die Weiterführung der Intervention im Sinne eines dauerhaften Nutzens über das Projektende hinaus ist gesichert.	– Ist der Service weiterhin verfügbar? – Falls er eingestellt wurde: was waren die Gründe hierfür? – Wurde der Service seit Ende der Förderperiode 2008-12 weiterentwickelt? Welche Veränderungen wurden seither vorgenommen? Welche Ressourcen standen hierfür zur Verfügung?
3	<i>Organisatorische Perspektive</i>	
3.1	– Die Intervention ist im Management sowie in der Organisationsstruktur verankert.	– Wie sieht die Managementstruktur oder Governanceform des Services aus? (Zu Projektende und heute.) – Ist zu erwarten, dass diese Struktureffekte nachhaltig sind? – Sofern strukturelle oder finanzielle Ziele nicht erreicht worden sind: Was wäre hierfür notwendig gewesen?
3.2	– Sie passt in die Gesamtstrategie des Trägers.	– Inwiefern passt der Service in die Strategie der beteiligten Bibliotheken? (Zu Projektende und heute.) – Wie wird sichergestellt, dass der Service für die beteiligten Bibliotheken strategisch relevant bleibt? Bzw. was wäre hierfür notwendig?

3.3	– Der Betrieb bzw. die Weiterführung der Intervention ist finanziell gesichert. Sie verfügt über ein hierfür geeignetes Businessmodell.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wie wird der Service heute finanziert? (Grundfinanzierung und Weiterentwicklung)</li> <li>– Wie sieht das Businessmodell aus?</li> </ul>
4	<i>Räumliche Perspektive</i>	
4.1	– Die Intervention wird nicht nur in der Heimorganisation verstetigt, sondern auch erfolgreich auf andere Kontexte transferiert.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Wurde der Service als Ganzes oder Teile davon auch auf andere Kontexte übertragen?</li> <li>– Wenn nicht: was wäre hierfür notwendig gewesen?</li> </ul>
4.2	– Die Intervention ist so flexibel, dass sie auf andere Settings übertragen werden können, bzw. geeignete Rahmenbedingungen können in anderen Umwelten geschaffen werden.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Gibt es Beispiele, in denen sich der Service als flexibel zeigen musste (bzw. hätte zeigen müssen), um auf andere Settings übertragen werden zu können?</li> <li>– Gibt es Beispiele, wo geeignete Rahmenbedingungen in anderen Umwelten geschaffen werden mussten/konnten (bzw. hätten müssen/können), damit der Service erfolgreich übernommen werden konnte?</li> </ul>
(5)	<i>Schlussfrage</i>	
(5.1)	– Selbsteinschätzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Würden Sie Ihr Projekt als nachhaltig beschreiben?</li> <li>– Wenn ja, welche Massnahmen würden Sie als Erfolgsfaktoren beschreiben?</li> <li>– Wenn nicht, weshalb konnte keine Nachhaltigkeit erzielt werden?</li> </ul>
(5.2)	– Offene Frage	– Ist aus Ihrer Sicht sonst etwas von Bedeutung, das wir bisher noch nicht angesprochen haben?



## Anhang 2: Steckbriefe der untersuchten Projekte

Projektname	Aufbau Konsortium / Lizenzen
Webseite	<a href="http://www.consortium.ch/">http://www.consortium.ch/</a>
Beschreibung	Lizenzierung von Zeitschrifteninhalten
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Förderperiode 2000-05
Projektleitung in o.g. Periode	ETH-Bibliothek
Beteiligte in o.g. Periode	Hochschulbibliotheken der Schweiz
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	Für 2000-05 (Restmittel bis 2006): Bundesmittel: 13,4 Mio. CHF Eigenmittel der Bibliotheken: knapp 29 Mio. CHF <i>Quelle: Töwe und Boutsouci, 2009.</i>
Verstetigung, aktueller Service und Partner	Die Organisation des Konsortiums sowie seiner Organe sind in einem von der Konferenz der Universitätsbibliotheken der Schweiz (KUB) verabschiedeten Reglement festgelegt. Das Lizenzpaket umfasste im Jahr 2016 989 Lizenzen mit einem Volumen von ca. Mio. 29.5 CHF. Darüber hinaus bietet das Konsortium auch weitere Services an (z.B. Nationallizenzen, Kompetenzzentrum Open Access).
Interviewpartner	Pascalie Boutsouci, Leiterin Konsortium, ETH Bibliothek
Heutiges Geschäftsmodell	Beteiligte Bibliotheken bezahlen eine einheitliche Gebühr pro Lizenz (2017 = 749 CHF). Hiermit wird die Geschäftsstelle finanziert. Die Bibliotheken übernehmen auch die Lizenzkosten für die Produkte (Gesamtvolumen 2016 = 29.5 Mio CHF).

Projektname	E-Depot
Webseite	<a href="http://www.e-lib.ch/copy/de/Ueber-uns/Projekte/E-Depot.html">http://www.e-lib.ch/copy/de/Ueber-uns/Projekte/E-Depot.html</a>
Beschreibung	Service zur zentralen Speicherung lizenzierter Inhalte
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Teil von e-lib.ch, 2008-2012
Projektleitung in o.g. Periode	Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken
Beteiligte in o.g. Periode	BCU Lausanne, ETH-Bibliothek, weitere beteiligte Partner Fribourg und Neuchâtel (Tester)
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	08.2008-06.2011 Bewilligt: 760'925 CHF Bundesbeiträge

	Eigenmittel in gleicher Höhe.
Verstetigung, aktueller Service und Partner	Wurde nicht weitergeführt.
Interviewpartner	Matthias Töwe, ehem. Projektleiter E-Depot, ETH Bibliothek
Heutiges Geschäftsmodell	-

<b>Projektname</b>	<b>ElibEval</b>
Webseite	<a href="http://www.cheval-lab.ch/">http://www.cheval-lab.ch/</a>
Beschreibung	Gesamtkonzept für die Usability-Evaluation von Online-Angeboten innerhalb der Elektronischen Bibliothek Schweiz „e-lib.ch“
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Teil von e-lib.ch, 2008-2012
Projektleitung in o.g. Periode	HTW Chur
Beteiligte in o.g. Periode	Haute Ecole de Gestion, Genève
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	Bundesmittel: 242'000 CHF Eigenmittel: 242'000 CHF
Verstetigung, aktueller Service und Partner	Aus dem Projekt heraus entstand an der HTW das Schweizer Kompetenzzentrum für die Evaluation von Online-Angeboten (Cheval). Hierzu gehören ein Team und vers. Online-Angebote bzw. Tools.
Interviewpartner	Bernard Bekavac, Projektleiter und Leitung CHEval, HTW Chur
Heutiges Geschäftsmodell	Infrastruktur wird über HTW Chur zur Verfügung gestellt.

<b>Projektname</b>	<b>e-rara.ch</b>
Webseite	<a href="http://www.e-rara.ch/">http://www.e-rara.ch/</a>
Beschreibung	Online-Plattform für digitalisierte alte Drucke aus Schweizer Bibliotheken
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Teil von e-lib.ch, 2008-2012
Projektleitung in o.g. Periode	ETH-Bibliothek
Beteiligte in o.g. Periode	ZB Zürich, Bibliothèque de Genève, UB Basel, UB Bern
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	Für 2008-2012: Bundesmittel (SFB + ETH): 1'842'868 CHF Eigenmittel: 4'720'288 CHF <i>Quelle: internes Dokument „Finanzdaten Gesamtprojekt“</i>

Verstetigung, aktueller Service und Partner	Die Plattform wurde im Jahre 2010 aufgeschaltet und läuft seither im Regelbetrieb. Aktive Partner: Bibliothèque de Genève, ETH-Bibliothek, UB Basel, UB Bern und ZB Zürich betreiben die Plattform gemeinsam. Weitere Bibliotheken beteiligen sich mit ihren Beständen am Ausbau des Angebots.
Interviewpartner	Urs Fischer, ZB Zürich, e-rara Koordinator an ZB, seit 2011 Vertreter im e-rara Lenkungsausschuss, ZB Zürich
Heutiges Geschäftsmodell	Fixe Betriebskosten gleichmässig gedeckt via Jahresgebühren der fünf aktiven Partner, inkl. technische Anpassungen (2016: 131'000 CHF, inkl. Anpassungen Nutzungsbedingungen 5'400 CHF). Variable Kosten: volumenabhängige Lizenzen für alle Partner, individuell berechnet je nach Inhalt/Volumen Kostenvolumen 2016: 107'255 CHF

<b>Projektname</b>	<b>Kartenportal.CH</b>
Webseite	<a href="http://www.kartenportal.ch/">http://www.kartenportal.ch/</a>
Beschreibung	Aufbau einer virtuellen Fachbibliothek „Geodaten und Karten“ mit Metainformationen zu Geodatenangeboten und einer zentralen Kartensuche
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Teil von e-lib.ch, 2008-2012
Projektleitung in o.g. Periode	Eawag-Empa-Bibliothek
Beteiligte in o.g. Periode	ETH-Bibliothek, ZB Zürich, WSL, swisstopo, UB Bern
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	Für 2008-2012: Bundesmittel (SFB + ETH): 291'054 CHF Eigenmittel: 189'074 CHF <i>Quelle: internes Dokument „Finanzdaten Gesamtprojekt“</i>
Verstetigung, aktueller Service und Partner	Das Portal ist seit September 2014 in Betrieb. Es läuft als Kooperation folgender Institutionen: ZB Zürich (Geschäftsleitung), ETH Zürich, ETH-Bibliothek, KB Vadiana St. Gallen, Lib4RI, WSL & PSI, Bundesamt für Landestopografie swisstopo, Schweizerische Nationalbibliothek, UB Basel, UB Bern
Interviewpartner	Jost Schmid, Projektleiter Kartenportal, ZB Zürich

Heutiges Geschäftsmodell	Jährliche Beiträge der 7+1 Teilnehmer, in 3 Klassen gegliedert (700 / 2'500 / 5'000 CHF). Weitere Kartenbibliotheken können ohne Kosten sich als Sammlung präsentieren.
--------------------------	---

<b>Projektname</b>	<b>swissbib</b>
Webseite	<a href="https://www.swissbib.ch">https://www.swissbib.ch</a>
Beschreibung	Metakatalog der Schweizer Hochschulbibliotheken und der Schweizerischen Nationalbibliothek
Teil der Förderphase, hier untersuchte Periode	Teil von e-lib.ch, 2008-2012
Projektleitung in o.g. Periode	Öffentliche Bibliothek der Universität Basel
Beteiligte in o.g. Periode	Schweizerische Nationalbibliothek, IDS, RERO, ETH-Bibliothek, Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken
Projekt- und Eigenmittel in o.g. Periode	Für 2008-12: Projektlaufzeit: 2008-18 Bundesmittel (SFB + ETH): 2'841'882 CHF Eigenmittel: 3'291'700 CHF <i>Quelle: internes Dokument „Finanzdaten Gesamtprojekt“</i>
Verstetigung, aktueller Service und Partner	Läuft im Regelbetrieb, allerdings weiter als finanziell abhängig von Fördermitteln des Bundes. Geschäftsstelle an der UB Basel. Leistet ausserdem Datenservices für verschiedene Projekte und Bibliotheksservices (Nationallizenzen, Jusbib, Kartenportal, linked swissbib).
Interviewpartner	Oliver Schihin, ehem. Projektmitarbeiter und -koordinator swissbib, heute ZHB Luzern
Heutiges Geschäftsmodell	Wird bis Frühjahr 2018 von Fördermitteln des Bundes finanziert (jährlich ca. 550'000 CHF). Ab 2019 werden neues Finanzierungsmodell und Kostenschlüssel für beteiligte Bibliotheken entwickelt. Soll später in SLSP integriert werden.

## Literaturverzeichnis

Caspari, A. (2004). *Evaluation der Nachhaltigkeit von Entwicklungszusammenarbeit: Zur Notwendigkeit angemessener Konzepte und Methoden*. Wiesbaden: VS. (Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 3).

Chowdhury, G. (2014). Sustainability of digital libraries: a conceptual model and a research framework. *International journal on digital libraries*, 14(3-4), 181-195.

crus.ch (2014a): *Programm SUK 2013-2016 P-2. White Paper for a Swiss Information Provisioning and Processing Infrastructure 2020. White Paper für eine nationale Infrastruktur 2020 zur Bereitstellung und Verarbeitung von Information*. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten. Link auf <https://www.swissuniversities.ch/de/organisation/projekte-und-programme/p-5/>, 31.10.17.

crus.ch (2014b): *Programm SUK 2013-2016 P-2. „Wissenschaftliche Information: Zugang, Verarbeitung und Speicherung“*. Bündelung der Kräfte in der wissenschaftlichen Information. Nationale Strategie. Rektorenkonferenz der Schweizer Universitäten. Link auf <https://www.swissuniversities.ch/de/organisation/projekte-und-programme/p-5/>, 31.10.17.

Deppe, A. (2017). Nachhaltiges Projektmanagement in Bibliotheken. Erfahrungssicherung durch Debriefing. In P. Hauke et al. (Hrsg.), *Bibliothek – Forschung für die Praxis* (S. 252-260). Berlin: De Gruyter.

Dür, W. & Nitsch, M. (2013). *Nachhaltigkeitskonzepte in der Gesundheitsförderung – vom Projekt zum Programm*. Referat gehalten im Rahmen der 15. Österreichischen Gesundheitsförderungskonferenz. Eisenstadt, Juni 2013. URL: <http://www.fgoe.org/veranstaltungen/fgoe-konferenzen-und-tagungen>. 31.10.17.

Fitzli, D. et al (2012). *Schlussevaluation der mit projektgebundenen Beiträgen nach UFG geförderten Projekte 2008-2011*. Schlussbericht. SUK. <https://www.shk.ch/dokumentation/archiv-suk/evaluation-pgb/>, 31.10.17.

Funk, S. C., Schaefer, I. & P. Kolip, P. (2016). Was fördert die Verstetigung von Strukturen und Angeboten der Gesundheitsförderung? *Das Gesundheitswesen*. DOI: 10.1055/s-0042-116437.

GIZ (2011). *Handreichung für die Projektfortschrittskontrolle (PFK)*. Eschborn: GIZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit. URL: <https://www.giz.de/de/downloads/giz2011-de-pfk-handreichung.pdf>, 31.10.17.

Hamilton, V. (2004). Sustainability for digital libraries. *Library Review*, 53(8), 392-395.

Hauff, V. (Hrsg.) (1987). *Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung*. Greven: Eggenkamp.

Joyé-Cagnard, F. et al. (2009). *Evaluation de l'instrument « Projets de coopération et d'innovation » (2004-2007). Rapport final*. SUK. <https://www.shk.ch/dokumentation/archiv-suk/evaluation-pgb/>, 31.10.17.

Keller, A. (1998). *Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken. Projektstudie zuhanden der Kommission für Universitätsbibliotheken*. Zürich: ETH-Bibliothek. URL: <https://doi.org/10.3929/ethz-a-002054019>, 31.10.17.

Keller, A. (2016). *Nachhaltigkeit von Open Access-Zeitschriften*. Referat gehalten im Rahmen des 105. Deutschen Bibliothekartags. Leipzig, März 2016. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/2458>, 31.10.17.

Keller, A. (2018). Nationale Förderprogramme und -strukturen in der Schweiz. Berlin: De Gruyter (*Aufsatz noch nicht erschienen*).

Keller, A. & Werfeli, M. (1999). *Konsortium der Schweizer Hochschulbibliotheken. Detailkonzept zuhanden der Kommission für Universitätsbibliotheken*. Zürich: ETH-Bibliothek. <https://doi.org/10.3929/ethz-a-004144990>, 31.10.17.

Kruppa, K., Mandl, H. & Hense, J.U. (2002). *Nachhaltigkeit von Modellversuchsprogrammen am Beispiel des BLK-Programms SEMIK*. München: LMU (Forschungsbericht Nr. 150). URL: <https://epub.ub.uni-muenchen.de/258/>, 31.10.17.

McArthur, D. J., Giersch, S., & Burrows, H. (2003). Sustainability Issues and Activities for the NSDL. In *Proceedings of the 3rd ACM/IEEE-CS joint conference on Digital libraries IEEE Computer Society*, May 2003 (S. 395-395). URL: <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=827226>, 31.10.17.

Neuroth, H., et al. (2009). Virtuelle Forschungsumgebungen für e-Humanities. Massnahmen zur optimalen Unterstützung von Forschungsprozessen in den Geisteswissenschaften. *Bibliothek Forschung und Praxis*, 33(2), 161-169.

Scheirer, M.A. (2005). Is Sustainability Possible? A Review and Commentary on Empirical Studies of Program Sustainability. *American Journal of Evaluation*, 26(3), 320-347.

Schenker-Wicki, A. et al. (2004). *Systemanalyse und Wirkungsprüfung, Teil 1: Bericht Kooperationsprojekte, Beitragsperiode 2000-2003*. SUK. URL: <https://www.shk.ch/dokumentation/archiv-suk/evaluation-pgb/>, 31.10.17.

Seufert, S. & Euler, D. (2004). *Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Ergebnisse einer Delphi-Studie*. St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning (SCIL-Arbeitsbericht 2).

SHK (2016). *Projektgebundene Beiträge 2017-2020 nach HFKG: Projektantrag „Wissenschaftliche Information: Zugang, Verarbeitung und Speicherung“*. Eingereicht an swissuniversities, Februar 2016. URL: [https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Pgb\\_17-20/PA\\_05\\_Wissenschaftliche\\_Information.pdf](https://www.swissuniversities.ch/fileadmin/swissuniversities/Dokumente/Hochschulpolitik/Pgb_17-20/PA_05_Wissenschaftliche_Information.pdf), 31.10.17.

Smith, A. (2003). Issues in sustainability: Creating value for online users. *First Monday*, 8(5). URL: [http://firstmonday.org/issues/issue8\\_5/smith/index.html](http://firstmonday.org/issues/issue8_5/smith/index.html), 31.10.17.

Stockmann, R. (2006). *Evaluation und Qualitätsentwicklung: Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster: Waxmann. (Sozialwissenschaftliche Evaluationsforschung, Bd. 5).

SUK (2009). Evaluation der Kooperationsprojekte 2004–2007. *SUK INFO, Nummer 1/09*. URL: [https://www.shk.ch/wp-content/uploads/2017/01/SUK-INFO\\_09-1\\_dt.pdf](https://www.shk.ch/wp-content/uploads/2017/01/SUK-INFO_09-1_dt.pdf), 31.10.17.

Töwe, M. & Boutsouci, P. (2009). *Vom Projekt E-lib.ch zur dauerhaften Dienstleistung: Finanzierung von Gemeinschaftsaufgaben der Schweizer Hochschulbibliotheken*. Referat gehalten im Rahmen des 98. Deutscher Bibliothekartags. Erfurt, 2009. URL: <https://opus4.kobv.de/opus4-bib-info/frontdoor/index/index/docId/583>, 31.10.17.

Van Hooland, S., Vandooren, F., & Méndez Rodríguez, E. M. (2011). Opportunities and risks for libraries in applying for European funding. *The Electronic Library*, 29(1), 90-104.



## Selbständigkeitserklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäss aus Quellen entnommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Mir ist bekannt, dass andernfalls der Senat gemäss dem Gesetz über die Universität zum Entzug des auf Grund dieser Arbeit verliehenen Titels berechtigt ist.

Originalunterschrift:

Zürich, den 20.11.2017

Ort und Datum



Vorname Name

## Über die Autorin

Keller, Alice, Dr. phil.

- Erststudium Biologie an der ETH Zürich.
- 1989-2003 ETH Bibliothek Zürich, zuletzt als Leiterin Bestandsentwicklung
- 1991-1993 Ausbildung zur Wissenschaftlichen Bibliothekarin in Zürich
- 2000 Promotion zum Thema „Zukünftige Entwicklung elektronischer Zeitschriften“ an der Humboldt Universität Berlin
- 2003-2009 Bodleian Library Oxford, zuletzt Assistant Director Collections and Resource Description
- 2010-2014 De Gruyter Verlag, München, Editorial Director, Library & Information Science
- Seit 2014 Zentralbibliothek Zürich, Chefbibliothekarin Bestandsentwicklung