

Tochtermann, Klaus; Meyer, Thorsten

Article

Die Strategie 2015-2020 der ZBW - Leibniz- Informationszentrum Wirtschaft

Bibliotheksdienst

Suggested Citation: Tochtermann, Klaus; Meyer, Thorsten (2015) : Die Strategie 2015-2020 der ZBW - Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft, Bibliotheksdienst, ISSN 2194-9646, Vol. 49, Iss. 12, pp. 1132-1142,
<http://dx.doi.org/10.1515/bd-2015-0138>

This version is available at:
<http://hdl.handle.net/11108/243>

Kontakt/Contact

ZBW – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft/Leibniz Information Centre for Economics
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel (Germany)
E-Mail: info@zbw.eu
<http://zbw.eu/de/ueber-uns/profil/veroeffentlichungen-zbw/>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Dieses Dokument darf zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen. Sofern für das Dokument eine Open-Content-Lizenz verwendet wurde, so gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

This document may be saved and copied for your personal and scholarly purposes. You are not to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public. If the document is made available under a Creative Commons Licence you may exercise further usage rights as specified in the licence.

Klaus Tochtermann und Thorsten Meyer
**Die Strategie 2015–2020 der ZBW –
Leibniz Informationszentrum Wirtschaft**

DOI 10.1515/bd-2015-0138

Zusammenfassung: Anfang 2015 hat die ZBW ihre Strategie 2015–2020 verabschiedet. Nach einer kurzen Darstellung der Ausgangslage, stellt dieser Beitrag den Prozess der Strategieentwicklung sowie die dabei gemachten Erfahrungen vor. Anschließend werden die wichtigsten Prioritäten der Strategie beschrieben, bevor im letzten Abschnitt auf die Umsetzung der Strategie eingegangen wird. Der Prozess der Strategieentwicklung in der ZBW zeichnete sich dadurch aus, dass er gänzlich ohne externe Begleitung stattgefunden hat und zudem durch eine ausgewogene Steuerungsbalance zwischen Bottom-up und Top-down gekennzeichnet war.

Schlüsselwörter: Strategie, Informationsinfrastruktur, Zukunft von Bibliotheken

The ZBW strategy 2015–2020 – Leibniz Information Centre for Economics

Abstract: At the beginning of 2015, the ZBW adopted their strategy for the years 2015–2020. After briefly describing the initial situation, this report presents the process of strategy development and the experiences gained in it, followed by a description of the strategy's most important priorities and, in the last section, its implementation. The process of strategy development in the ZBW stood out for taking place completely without external consultation and for being characterized by a balanced controls situation between bottom-up and top-down.

Keywords: strategy, information infrastructure, future of libraries

Klaus Tochtermann: ktochtermann@zbw.eu

Thorsten Meyer: tmeyer@zbw.eu

1 Die Ausgangslage

Dieser Beitrag beschreibt den Entwicklungsprozess der Strategie der ZBW – Deutsche Zentralbibliothek für Wirtschaftswissenschaften – Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft. Bevor auf den Entwicklungsprozess und die Ergebnisse näher eingegangen wird, werden einige Hintergrundinformationen bereitgestellt:

Die ZBW ist, bezogen auf ihren Bestand, die weltweit größte Bibliothek für die Wirtschaftswissenschaften. National ist die ZBW für die Wirtschaftswissenschaften die bedeutendste Einrichtung ihrer Art. International entwickelt sich die ZBW zu einer der wichtigsten Informationsinfrastruktureinrichtungen für die Wirtschaftswissenschaften. Diese Positionen will die ZBW halten und weiter ausbauen.

Maßgebliches Ziel ist es, innovative Dienstleistungen für die moderne Informationsversorgung der Wirtschaftswissenschaften zu erbringen. Um dieses Ziel zu erreichen, macht sich die ZBW ihre umfassenden Nutzerkenntnisse, ihren einmaligen, weiter wachsenden Bestand (sowohl gedruckt als auch digital) sowie ihre Forschungsexzellenz in der Informatik und Informationswissenschaft zunutze. Auf Basis dieser Komponenten arbeitet die ZBW an der Realisierung eines neuen Paradigmas für Bibliotheken, bezeichnet als Content-to-the-User (Information Push), das zum Ziel hat, (wirtschaftswissenschaftliche) Informationen in den Web-Umgebungen zur Verfügung zu stellen, in denen sich die Nutzer und Nutzerinnen gerade befinden (z. B. in einem Blog, in einem Kanal der sozialen Medien).

Mit der Strategie formuliert die ZBW ihre Antwort auf die großen Herausforderungen, die wissenschaftliche Informationsinfrastrukturen meistern müssen, aber auch proaktiv mitgestalten können. Diese Herausforderungen haben ihren Ursprung in der zunehmenden Digitalisierung der Wissenschaft und den damit einhergehenden Veränderungen in wissenschaftlichen Forschungs- und Publikationsprozessen. Dieser Wandel erhöht zunehmend die Komplexität nahezu aller Handlungsfelder der ZBW. Exemplarisch seien immer komplexer werdende Anforderungen an die eigene IT-Infrastruktur sowie die vielschichtigen Entwicklungen im Urheber- und Lizenzrecht genannt.

Aufgrund dieser Komplexität ist es unerlässlich, in nationalen und zunehmend auch in internationalen Netzwerken und Partnerschaften zu agieren. Von besonderer Bedeutung für die ZBW sind neben zahlreichen anderen die wissenschaftlichen Vereinigungen der Volks- und der Betriebswirtschaft, nationale und internationale Bibliotheken bzw. Bibliotheksnetzwerke, die Leibniz-Gemeinschaft, die Hochschulen an beiden Standorten in Kiel und Hamburg, die nationalen und Europäischen Forschungsförderungsorganisationen sowie der Leibniz-Forschungsverbund Science 2.0. Von ähnlicher Relevanz ist eine kontinuierliche

Markt- und Wettbewerberbeobachtung, insbesondere um disruptive Innovationen, wie etwa neue branchenfremde Wettbewerber, frühzeitig wahrzunehmen.

Schließlich lässt sich eine solche Entwicklung nur dann erfolgreich gestalten, wenn der Qualifikation und der Innovationskraft der eigenen Beschäftigten eine ganz besonders große Bedeutung beigemessen wird. Deren Motivation und Ideenreichtum sind Grundlage für den Erfolg der ZBW.

Neben den Strategien anderer bedeutender Bibliotheken adressieren zahlreiche Dokumente die Rahmenbedingungen, die dieser Strategie zugrunde liegen. Zu den wichtigsten dieser Dokumente zählen unter anderem:

- „Gesamtkonzept für die Informationsinfrastruktur in Deutschland“, Bericht der Kommission Zukunft der Informationsinfrastruktur, April 2011;
- „Empfehlungen zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020“, Bericht des Wissenschaftsrats, Juli 2013;
- Zehn Thesen zum zukünftigen Profil von wissenschaftlichen Informationsinfrastruktureinrichtungen mit überregionaler Bedeutung, August 2013;
- Strategie der British Library 2011–2015;
- Strategische Prioritäten 2013–2016 der Deutschen Nationalbibliothek;
- Strategie 2015–2017 der TIB Hannover;
- Strategie 2020 der ZBMED Köln/Bonn.

2 Der Entstehungsprozess

Der Entstehungsprozess der Strategie lässt sich in drei Phasen untergliedern, die nachfolgend beschrieben werden.

Die **erste Phase** hatte zum Ziel, eine inhaltliche Grundlage für die Strategie zu entwickeln. Dies geschah unter einer möglichst breiten Beteiligung der ca. 35 Leitungskräfte inklusive Stellvertretungen. Für diesen Zweck wurde ein Blog eingerichtet, der es allen Beteiligten erlaubte, Themenvorschläge für die neue Strategie in die Diskussion einzubringen. Einzige Vorgabe war, dass Vorschläge einer (oder mehreren) der vier Kategorien „Bibliothek“, „Wirtschaftswissenschaften“, „Informatikforschung“ oder „Übergreifende Ziele“ zugeordnet werden sollten. Beispiele für Themenvorschläge der Kategorie „Bibliothek“ sind etwa Lizenzierung und Zugangswege, Digitalisierungsstrategie oder Informationskompetenz. In der Kategorie „Wirtschaftswissenschaften“ fanden sich Vorschläge wie Kooperation mit Forschungsinstituten oder ebenfalls Informationskompetenz, während für die Kategorie „Informatikforschung“ Kooperationen mit der Informatik an der Universität Kiel oder Science 2.0 vorgeschlagen wurden. In den „Übergreifenden

Zielen“ fanden sich Themen wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder Weiterbildung. Am Ende dieser Phase wurden die vielen Vorschläge von den Mitgliedern der ersten Leitungsebene (Direktion und Programmbereichsleitungen) bewertet, zusammengefasst und konsolidiert. Offen waren noch folgende Fragen:

1. In welcher Struktur werden die Bottom-up-entwickelten Vorschläge in der Strategie abgebildet?
2. In welchem Detaillierungsgrad werden die Themenvorschläge in die Strategie aufgenommen?
3. Werden in der Strategie auch Daueraufgaben, wie z. B. Ausbau des Bestands, genannt?

Die Beantwortung dieser Fragen und die damit einhergehende Ausarbeitung einer ersten Fassung der Strategie waren Gegenstand der **zweiten Phase**. Die Vorgehensweise in der zweiten Phase war dadurch geprägt, dass sich die erste Leitungsebene der offenen Fragen annahm. Hinsichtlich der Struktur wurde die Entscheidung getroffen, sich an dem Organigramm zu orientieren. Hintergrund war die Idee, dass so insbesondere die Beschäftigten einer Organisationseinheit sehr gut den Teil der Strategie erkennen konnten, für den sie Verantwortung übernehmen konnten. Mit ähnlicher Begründung hatte man sich entschieden, die Themenvorschläge mit einem hohen Detaillierungsgrad aufzunehmen und auch solche Aufgaben abzubilden, die dauerhaft zu erbringen sind (z. B. für die Abteilung Marketing und Pressearbeit die Marketingstrategie als strategisches Ziel).

Am Ende dieser Phase stand ein Dokument mit knapp 30 ausformulierten Zielen, in denen sich alle Beschäftigten mit ihren Tätigkeiten wiederfinden konnten. Diese Strategie wurde im Mai 2014 dem wissenschaftlichen Beirat im Rahmen einer turnusgemäßen Zwischenevaluierung der ZBW vorgelegt. Auch wenn die Strategie den großen Handlungsrahmen aufzeigte, wurde (zu Recht) kritisch bemerkt, dass eher ein Katalog von Maßnahmen bzw. Tätigkeiten vorliege und weniger ein Papier zu strategischen Zielen. Schließlich war für Externe nicht erkennbar, welche strategischen Herangehensweisen gewählt werden, um ein bestimmtes Ziel der Strategie zu erreichen. Diese Rückmeldung läutete die dritte Phase der Strategieentwicklung ein.

Die Wahrnehmung der Strategie als Katalog von Maßnahmen und Tätigkeiten war sicherlich dem stark Bottom-up-getriebenen Entwicklungsprozess in den Phase 1 und 2 geschuldet. Zwar war die Beteiligung von Beschäftigten mit unterschiedlichen Leitungsfunktionen an der Entstehung sehr hoch, der Blick für die „großen“ Ziele ging dadurch allerdings etwas verloren. Vor diesem Hintergrund war die **dritte Phase** der Strategieentwicklung dadurch geprägt, dass man sich Top-down, also nur mit der ersten Leitungsebene, mit der Umgestaltung befasste

und nach der Überarbeitung in den Dialog mit den weiteren Beschäftigten auf Leitungsebene trat.

In der Diskussion löste man sich zunächst von der Gliederung nach Organisationseinheiten und identifizierte die großen Themen, die mit hoher Priorität in Zukunft in der ZBW bearbeitet werden müssen. Ergebnis dieser Diskussion waren vier strategische Prioritäten, die im anschließenden Abschnitt ausführlich beschrieben werden.

Um die Strategie zu verschlanken, wurden in einem zweiten Schritt alle Ziele herausgenommen, die Tätigkeiten aus dem Grundauftrag der ZBW adressierten und damit ohnehin erfüllt werden müssen. Die verbliebenen Ziele wurden zudem verdichtet und schließlich um Ausführungen zur strategischen Vorgehensweise für die Zielerreichung ergänzt. Dies soll im Folgenden am Beispiel eines Ziels und der zugehörigen strategischen Vorgehensweise illustriert werden.

3 Ziel: Die ZBW wandelt sich zu einer digitalen Bibliothek

Strategische Vorgehensweise:

- Das Sammelprofil wird regelmäßig weiterentwickelt und an die Anforderungen aus der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und an die Veränderungen am Publikationsmarkt angepasst.
- Der Bestandsaufbau erfolgt nach der e-preferred-Strategie, d. h. die ZBW beschafft bevorzugt die elektronische Version eines Werkes.
- Die ZBW baut die Open-Access-Bereitstellung über eigene Server aus.

Am Ende dieser Maßnahmen steht die veröffentlichte Strategie der ZBW, die zu vier strategischen Prioritäten 14 strategische Ziele (anstelle von 30 strategischen Zielen in der Vorversion) sowie entsprechende Handlungsempfehlungen aufweist.

4 Das Ergebnis

Dieser Abschnitt stellt schließlich Auszüge aus der finalen Strategie der ZBW vor. Auf die Nennung einzelner Ziele und der zugehörigen strategischen Vorgehensweise wird in diesem Beitrag verzichtet; sie können in dem Strategiedokument nachgelesen werden.

Auftrag

Als überregionale Informationsinfrastruktureinrichtung verpflichtet sich die ZBW der zuverlässigen, umfassenden und nachhaltigen Versorgung der wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsgemeinschaft mit wirtschaftswissenschaftlichen Informationen. Dazu gehören Bewahrung und Ausbau des einmaligen Bestands, die Bereitstellung von einfachen und neuartigen Zugangswegen zu diesem Bestand sowie eine exzellente Nutzer- und Serviceorientierung der ZBW.

Vision

Die ZBW setzt national und international Maßstäbe für die moderne Informationsversorgung in den Wirtschaftswissenschaften.

Um dieser Vision gerecht zu werden, definiert die Strategie die nachfolgend beschriebenen strategischen Prioritäten. Ein erläuternder Text zu jeder Priorität stellt den Kontext dar, dem die jeweiligen Ziele zuzuordnen sind.

Strategische Priorität I: Die ZBW ist eng mit der Forschungsgemeinschaft in den Wirtschaftswissenschaften vernetzt und entwickelt im Dialog neue Dienstleistungen für die bedarfsgerechte Informationsversorgung.

Die ZBW betreibt EconBiz als zentrales Portal für Recherchen und für die Bereitstellung von Informationen für die Wirtschaftswissenschaften. Das Open Access Repository EconStor stellt einen digitalen Zugang zu einem ständig wachsenden Bestand an Research Papers und Zeitschriftenartikeln sowie an Literatur aus BWL und VWL bereit. Die beiden wirtschaftspolitischen Zeitschriften Wirtschaftsdienst und Intereconomics sind Plattformen für wissenschaftlich fundierte Diskussionen zwischen Wissenschaft und Politik auf nationaler und europäischer Ebene.

Sowohl die Versorgung der Wissenschaft mit forschungsrelevanten Informationen als auch der Wissenschaftsbetrieb selbst unterliegen einem durch die technische Entwicklung einerseits und Veränderungen in der Organisation von Forschung und Lehre andererseits vorangetriebenen Wandel. Dies erfordert einen fest etablierten Wissenstransfer zwischen der ZBW und ihren Nutzergruppen, der Forschung und Entwicklung in der ZBW mit den Anforderungen der Wirtschaftswissenschaft verbindet. Dieser Wissenstransfer ist bi-direktional zu gestalten. Zum einen erhält die ZBW Kenntnisse über veränderte Nutzeranforderungen an Informationssysteme. Andererseits werden neue Möglichkeiten des Zugangs zu und der Erschließung von Informationen an die wissenschaftliche Gemeinschaft kommuniziert und mit dieser erörtert. Eine große Rolle spielen wissenschaftliche Regeln, die den Umgang mit Literatur ebenso wie die Publikation von Forschungoutput betreffen. Die ZBW greift die in diesem Zusammenhang

diskutierten Themen auf und sucht mit den beteiligten Akteuren in Forschung und Politik nach adäquaten Lösungen, etwa zur Zitation und Dokumentation von Forschungsdaten in wissenschaftlichen Veröffentlichungen.

Wichtig für das Gelingen des Wissenstransfers ist es, dass die ZBW als gleichwertiger Partner im Wissenschaftssystem anerkannt ist und als zentrale Quelle für hochwertige Dienste zur Informationsversorgung gilt. Aus diesem Grundverständnis heraus werden Projekte der ZBW zunehmend nicht für, sondern mit den Wirtschaftswissenschaften konzipiert und durchgeführt. Eine frühzeitige Beobachtung wichtiger Trends, die Einbindung in die Gestaltung von Regelungen, die die Forschungsinfrastruktur betreffen, sowie die Vermittlung von technischen und konzeptionellen Optionen in die Wissenschaft hinein nehmen daher einen zentralen Stellenwert in diesem Bereich ein.

Strategische Priorität II: Die ZBW baut ihren einmaligen Bestand weiter umfassend aus und orientiert sich dabei am Wandel des Wissenschaftssystems und dessen Auswirkungen auf die Wirtschaftswissenschaften.

Der Bestand der ZBW bildet die wesentliche Grundlage für ihre Funktion als überregionale Infrastruktureinrichtung. Ein klar formuliertes Sammelprofil definiert die Kriterien, nach denen die ZBW wirtschaftswissenschaftliche Informationen sammelt und verfügbar macht. Bei der Auswahl der Informationen spielen sowohl die aktuelle Nachfrage der Forschungsgemeinschaft als auch der vorausschauende Bestandsaufbau der ZBW eine Rolle. Neben dem Ausbau des Bestandes liegt ein wichtiger Schwerpunkt auf der Transformation in die digitale Welt. Die ZBW setzt die Digitalisierung als ein zentrales Instrument für die schnelle und zuverlässige Verfügbarkeit des Bestandes ein. Neben der Digitalisierung des Bestandes setzt die ZBW auch beim Ausbau auf digitale Medien (e-preferred).

Durch die qualitativ hochwertige formale und inhaltliche Aufbereitung mit Metadaten erleichtert die ZBW den Zugang zu ihrem Bestand. Die Metadaten dienen als Grundlage für eigene Zugangssysteme und für die Nachnutzung durch andere.

Die auf der anwendungsorientierten Forschung basierenden Dienste ermöglichen den Nutzerinnen und Nutzern der ZBW einfache, schnelle und kostengünstige Zugänge zum Bestand. Der schnelle Zugriff auf die Informationen, die Qualität und Relevanz der Informationen, die für die Nutzerinnen und Nutzer möglichst kostenfrei sein sollen, sowie die nachhaltige Verfügbarkeit sind dabei die wesentlichen Grundlagen für das Handeln der ZBW.

Strategische Priorität III: Die Dienste der ZBW basieren auf neuesten Erkenntnissen aus der anwendungsorientierten Forschung in Informatik und angrenzenden Disziplinen.

Die Dienste der ZBW erhalten ihren hohen Innovationsgrad dadurch, dass sie Forschung in Informatik und angrenzenden Disziplinen, wie etwa Informationswissenschaft, betreibt. Die Forschung fokussiert sich auf das Thema Science 2.0. Sie befasst sich mit der Frage, wie das partizipatorische Internet Forschungs- und Publikationsprozesse verändert und welche Dienste in diesem Zusammenhang erforderlich sind, um Forschende in den Wirtschaftswissenschaften bestmöglich zu unterstützen.

Die Forschung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie zum einen Impulse aus der Anwendung der Dienste der ZBW, aus Entwicklungen in Science 2.0 sowie von Forschenden in den Wirtschaftswissenschaften erhält. Zum anderen liefert sie aber auch neuartige Ideen und daraus resultierende Methoden und Verfahren, um so den Innovationsgrad der ZBW-Dienste zu erhöhen. Um dies sicherzustellen, kommt dem Transfer von Forschungsergebnissen in die Dienste der ZBW eine besondere Bedeutung zu.

Die Forschungsgruppe in der ZBW arbeitet mit höchstem Exzellenzanspruch, ist national und international bestens in die jeweilige Forschungsgemeinschaft vernetzt und pflegt Kooperationen mit den Hochschulen vor Ort sowie mit den Forschungsgruppen anderer Informationsinfrastruktureinrichtungen, wie etwa den Goportis-Partnern oder den Partnern aus dem Leibniz-Forschungsverbund Science 2.0. Die ZBW bringt ihre Erfahrungen aus der Forschung aktiv in wissenschaftspolitische Gremien und Debatten auf nationaler und europäischer Ebene ein.

Strategische Priorität IV: Die ZBW entwickelt die Kompetenzen der Beschäftigten kontinuierlich weiter und befähigt sie dadurch, aktiv an der Umsetzung des Auftrags mitzuwirken.

Die Kompetenzen, die Innovationsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten sind ein erfolgskritischer Beitrag für die ZBW. Insbesondere der digitale Wandel verändert die Arbeitsabläufe und einzusetzenden technischen Mittel durchgängig. In diesem Kontext versteht sich die ZBW als anpassungsfähige Organisation, die stets in der Lage ist, auf äußere und innere Impulse zu reagieren.

Auf Basis ihres Konzepts für die systematische Personalentwicklung befähigt die ZBW ihre Beschäftigten, die neuen Herausforderungen erfolgreich zu meistern und somit motiviert und eigenverantwortlich zur Umsetzung des Auftrages der ZBW beizutragen.

Über die bedarfsgerechte allgemeine Förderung der Kompetenzen der Beschäftigten hinaus legt die ZBW ihr Augenmerk auf ihre individuelle Weiterentwicklung. Darüber hinaus unterstützt die ZBW die Qualifizierung der Beschäftigten durch eine bedarfsorientierte und zielgerichtete Team- und Führungskräfteentwicklung.

Die ZBW fördert gezielt Nachwuchskräfte. Bei der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses orientiert sie sich an den Leitlinien der Leibniz-Gemeinschaft.

Im Rahmen ihres Diversity-Managements berücksichtigt die ZBW die individuellen Voraussetzungen der Beschäftigten. Ausländischen Beschäftigten werden integrationsfördernde Maßnahmen angeboten, die besonderen Anforderungen der Menschen mit Behinderung werden berücksichtigt.

Um den Beschäftigten ein optimales Arbeitsumfeld zu bieten und ihre Motivation, Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit nachhaltig zu sichern und zu fördern, lebt die ZBW eine familienorientierte Unternehmenskultur. Auch ist die berufliche Gleichstellung von Frauen und Männern ein wichtiger Bestandteil der ZBW-Kultur. Die ZBW hält einen hohen Anteil an Frauen in Führungspositionen und spiegelt damit den hohen Anteil an Frauen unter den Beschäftigten wider.

Optimale Rahmenbedingungen für eine gelungene Work-Life-Balance sind von erheblicher Bedeutung für die Personalgewinnung und Personalbindung.

5 Die Umsetzung

Nach Abschluss der Ausformulierung der Strategie ging es darum, die Beschäftigten mit der Strategie vertraut zu machen. Denn nur mit deren Hilfe kann die Strategie in weiterer Folge auch umgesetzt und regelmäßig hinsichtlich ihrer Zielerreichung bewertet werden.

Zur Kommunikation der Strategie 2015–2020 an die Beschäftigten traf sich der Direktor der ZBW mit jeder Abteilung in der ZBW, um zum einen die Strategie als Ganzes, aber auch deren speziellen Bezug zur jeweiligen Abteilung vorzustellen. Diese Besuche gaben den Beschäftigten auch Gelegenheit, ihre Rückmeldungen, Sorgen oder Verständnisfragen zu äußern.

Anders als bspw. die Strategie der Deutschen Nationalbibliothek beinhaltet die Strategie der ZBW keine quantitativen Zielwerte zur Messung des Umsetzungsstands. Der Grund hierfür liegt in den Jahresplanungen (Programmbudgets), die die ZBW immer zwei Jahre im Voraus bei ihren Zuwendungsgebern vorlegen muss. Diese Planungen umfassen neben einer Finanzplanung vor allen Dingen eine inhaltliche Arbeitsplanung, deren Zielerreichung anhand quantitativer

Indikatoren gemessen wird (z. B. Anzahl der begutachteten Veröffentlichungen, Anzahl an Besuchern von EconBiz, Downloads digitaler Dokumente etc.). Vor diesem Hintergrund findet eine noch engere Abstimmung der Strategie mit den genannten Jahresplanungen statt, sodass letztendlich die Zielerreichung durch jährliche Vergleiche von Soll- und Ist-Zahlen ermöglicht wird.

6 Fazit

Die große Herausforderung der Strategieentwicklung besteht darin, eine ausgewogene Balance zwischen möglichst großer Beteiligung (Bottom-up) und zielorientierter Steuerung (Top-down) zu erreichen. Die große Beteiligung der Beschäftigten ist Garant dafür, dass mit der Strategie nicht ein weiteres Dokument erstellt wurde, das in der Bibliothek jedoch nicht „gelebt“ wird. Die Top-down-Steuerung gewährleistet demgegenüber die kontinuierliche Ausrichtung an den „großen“ Zielen der Bibliothek und vermeidet somit eine zu ausgeprägte Kleinteiligkeit in der Strategie. Der gesamte Strategieentwicklungsprozess innerhalb der ZBW hat ca. ein Jahr gedauert. Zeit, die eine gute Investition in eine hoffentlich erfolgreiche Zukunft der ZBW ist.



Klaus Tochtermann

Direktor
ZBW – Leibniz Informationszentrum Wirtschaft
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel
E-Mail: ktochtermann@zbw.eu



Thorsten Meyer

Stellv. Direktor
ZBW – Leibniz Informationszentrum Wirtschaft
Düsternbrooker Weg 120
24105 Kiel
E-Mail: tmeyer@zbw.eu

Literatur

British Library: Growing Knowledge: The British Library's Strategy 2011–2015.

Deutsche Nationalbibliothek: Strategische Prioritäten 2013 – 2016.

Kommission Zukunft der Informationsinfrastruktur: „Gesamtkonzept für die Informationsinfrastruktur in Deutschland“, Bericht der Kommission Zukunft der Informationsinfrastruktur, April 2011.

TIB Hannover: Strategie 2015–2017 der TIB Hannover, http://www.tib-hannover.de/fileadmin/informationsmaterial/TIB-Strategie_2015-2017.pdf [Zugriff: 21.09.2015].

Tochtermann, Klaus: 10 Thesen Thesen zum zukünftigen Profil von wissenschaftlichen Informationsinfrastruktureinrichtungen mit überregionaler Bedeutung, <http://bit.ly/1NNUxXI> [Zugriff: 21.09.2015].

Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Informationsinfrastrukturen in Deutschland bis 2020, Bericht des Wissenschaftsrats, Juli 2013

ZBMED Köln/Bonn: Strategie 2020 der ZBMED, http://www.zbmed.de/fileadmin/user_upload/Profil/PDFs/Strategie_ZB_MED_2020.pdf [Zugriff 21.09.2015].

ZBW: Strategie 2015–2020 der ZBW, <http://www.zbw.eu/fileadmin/pdf/ueberuns/2015-strategie.pdf> [Zugriff 21.09.2015].