

# STRATEGISCHE PLANUNG UND CONTROLLING IN BIBLIOTHEKEN

**Prof. Dr. Petra Düren**

**21. JAHRESTAGUNG DES ARBEITSKREISES BIBLIOTHEKEN UND  
INFORMATIONSEINRICHTUNGEN DER LEIBNIZ-GEMEINSCHAFT**

**05. November 2020**



 **HAW  
HAMBURG**

# INHALT

- 1. Strategien und strategische Konzepte**
- 2. Strategisches und operatives Controlling**
- 3. Kennzahlen**
- 4. Berichtswesen / Reporting**
- 5. Muss das wirklich alles und dann auch noch sofort umgesetzt werden?**

# 1. STRATEGIEN UND STRATEGISCHE KONZEPTE

## Drei Dimensionen des strategischen Managements

Dimension	Planungshorizont	Komponenten	Fragestellungen
Normatives Management	Langfristig	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vision</li><li>• Leitbild</li><li>• Mission</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wohin gehen wir?</li><li>• Wie wollen wir sein?</li><li>• Wofür sind wir da?</li></ul>
Strategisches Management	Mittelfristig	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategie</li><li>• Kennzahlenentwicklung</li><li>• Strategieimplementierung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Welche Ziele haben wir in den nächsten Jahren?</li><li>• Wie können wir prüfen, ob wir unseren Zielen näher kommen?</li></ul>
Operatives Management	Kurzfristig	<ul style="list-style-type: none"><li>• Strategieumsetzung</li><li>• Operatives Controlling</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wo stehen wir?</li><li>• Welche Maßnahmen sollen umgesetzt werden?</li><li>• Muss nachgesteuert werden?</li></ul>

# 1. STRATEGIEN UND STRATEGISCHE KONZEPTE

## Beispiel Strategie der Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (SBB-PK)

### Handlungsfeld 1

#### Sammeln und Bewahren

Die einzigartigen Bestände der SBB-PK ermöglichen der Wissenschaft die Arbeit mit Quellen und Forschungsliteratur zu allen Epochen. Das thematisch breite, historisch gewachsene Sammelspektrum macht das besondere Profil der Bibliothek aus. Daher ist es ein vorrangiges Ziel, trotz stagnierender Etatlage ein konstantes Erwerbungslevel zu gewährleisten. Die Staatsbibliothek verpflichtet sich, die über viele Generationen erworbenen Sammlungen auf Dauer und wo immer möglich in ihrer jeweiligen authentischen Form zu erhalten, vor Schäden zu bewahren oder diese zu beseitigen. Dazu werden u.a. präventive Maßnahmen sowie Instandsetzungs- oder Restaurierungsarbeiten durchgeführt.

Quelle: <https://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/strategie/>

# 1. STRATEGIEN UND STRATEGISCHE KONZEPTE

## Beispiel Strategie der Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (SBB-PK)

### Die kontinuierliche Erwerbung und Bestandsentwicklung fortsetzen

- Anpassung des bestehenden Erwerbungsprofils an den Auftrag der Staatsbibliothek als einer erstrangigen internationalen Forschungs-bibliothek mit geistes-, kultur- und sozialwissenschaftlichen Schwerpunkten, die als material- und epochenübergreifend definiert werden. Die finanziellen Anforderungen zur Umsetzung des Erwerbungsprofils werden in einem Etatbedarfsmodell abgebildet.
- Ausbau und Intensivierung der Partnerschaften mit Osteuropa, insbesondere bei der virtuellen Zusammenführung der kriegsbedingt verlagerten Bestände im Zuge von Digitalisierungsprojekten.
- ③ Überführung der bisherigen Sondersammelgebiete (SSG) in Fachinformationsdienste (FID) der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Die Übernahme neuer FID wird angestrebt.

Quelle: <https://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/strategie/>

# 1. STRATEGIEN UND STRATEGISCHE KONZEPTE

## Beispiel Strategie der Staatsbibliothek zu Berlin – Preußischer Kulturbesitz (SBB-PK)

### Das Kulturgut für zukünftige Generationen bewahren

- Aufstellung eines Programms für die dauerhafte Bewahrung, Zugänglichmachung und Vermittlung der Bestände sowie Definition verbindlicher Richtlinien für die Durchführung von Konservierungs- und Restaurierungsmaßnahmen.
- ③ Eine aktive Bestandserhaltung, basierend auf Prävention und kontinuierlicher Pflege der Sammlungen, sowie die profilorientierte Digitalisierung von Bestandssegmenten ergänzen einander.

## 2. STRATEGISCHES UND OPERATIVES CONTROLLING

<b>Strategisches Controlling</b>	<b>Operatives Controlling</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• langfristig</li><li>• „weiche“ Informationen</li><li>• schlecht definierte Probleme</li><li>• hohe Komplexität</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• kürzerer Zeithorizont</li><li>• beschäftigt sich direkt mit monetären Unternehmenszielen</li><li>• orientiert sich an der Strategie</li></ul>
<p>➔ zielt ab auf die Effektivität: „Tun wir das Richtige?“</p>	<p>➔ es geht um Effizienz: „Tun wir das Richtige auch richtig?“</p>
<p>unterstützt die Unternehmensleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• stellt Planungs- und Kontrollinstrumente bereit</li><li>• koordiniert den Planungsvorgang</li><li>• holt strategisch relevante Informationen ein</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ziel: Steuerung der Unternehmensaktivitäten auf kurz- und mittelfristige Sicht, um Strategie und Hauptziele des Unternehmens zu erreichen</li><li>• primär: interne Orientierung</li></ul>

### 3. KENNZAHLEN

- = Zahlen, die Informationen über betriebswirtschaftliche Tatbestände in konzentrierter Form beinhalten
- Stärke: informieren schnell und prägnant über ökonomische Sachverhalte
  - absolute Kennzahlen (z. B. Anzahl Mitarbeiter\*innen)
  - Verhältniszahlen
    - Beziehungszahlen (z. B. Ausleihen pro Medienart)
    - Gliederungszahlen (z. B. Anteil Personalkosten an Gesamtkosten in %)
    - Indexzahlen (z. B. Mietpreisindex)
  - Input-, Output-, Outcome-Kennzahlen

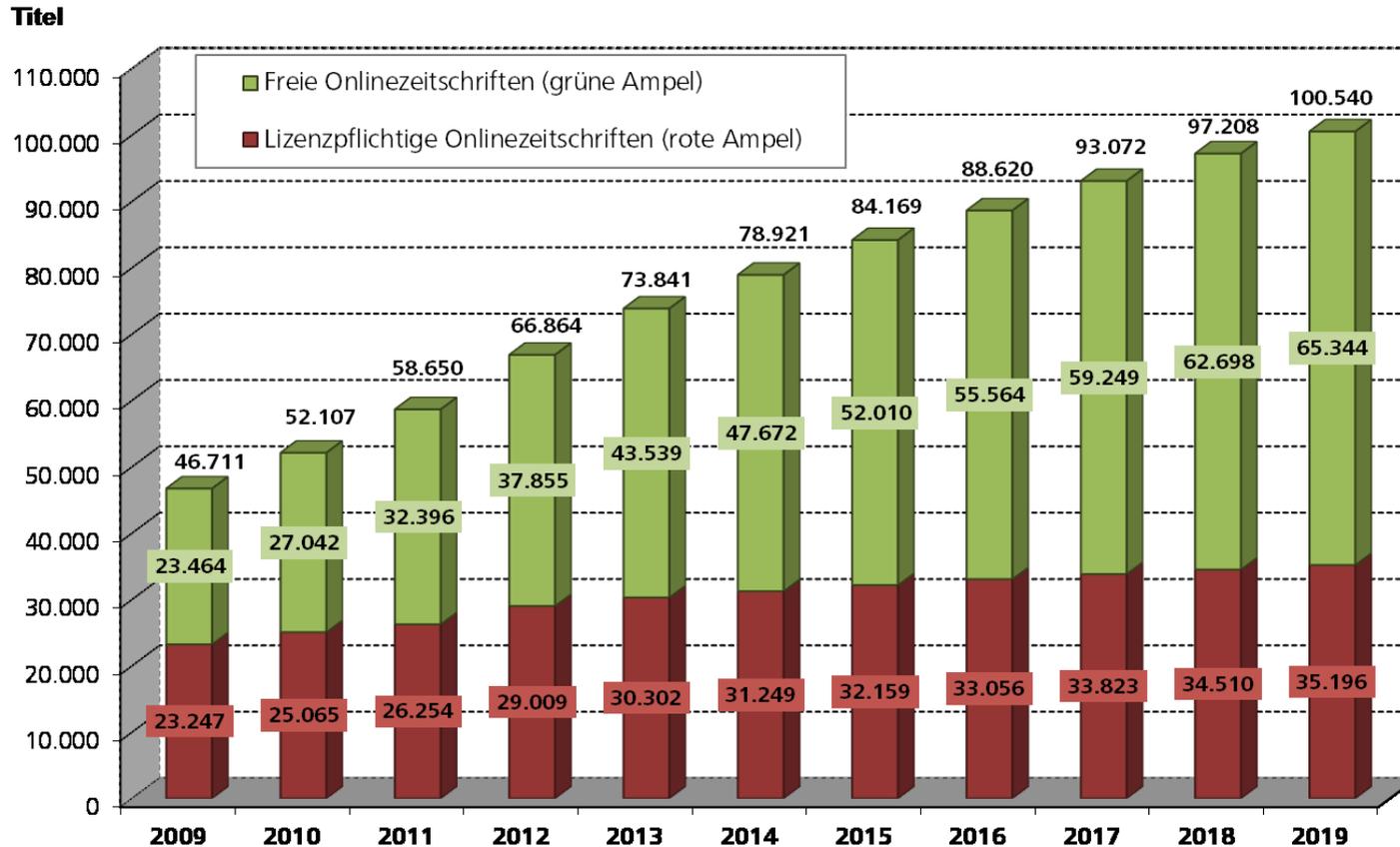
### 3. KENNZAHLEN

#### Wesentliche Grundsätze:

- eindeutige Quantifizierung der Kennzahlen sowie der zugehörigen Basisdaten
- angemessenes Verhältnis zwischen Aussagekraft/ Nutzen und Aufwand/Kosten der Ermittlung der Kennzahlen
- den Bedürfnissen der eigenen Bibliothek angepasste Kennzahlen
- keine Einzelkennzahlen sondern Kennzahlensysteme

# 3. KENNZAHLEN

## Titelbestand in der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek (2009-2019)

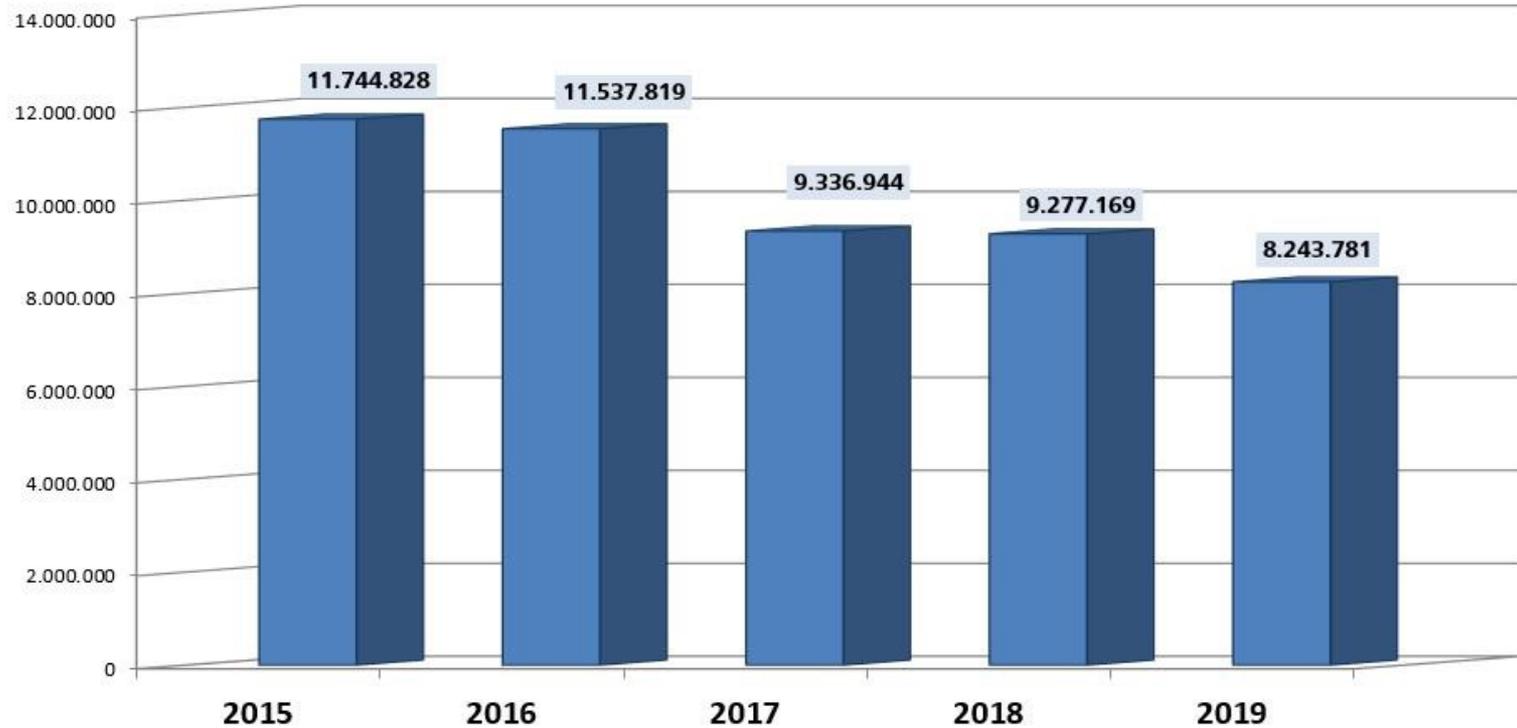


Quelle: [www.bibliothek.uni-regensburg.de/ezeit/anwender/EZB\\_Jahresbericht\\_2019.pdf](http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/ezeit/anwender/EZB_Jahresbericht_2019.pdf)

# 3. KENNZAHLEN

## Nutzung der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek (2015-2019)

Titelzugriffe



Quelle: [www.bibliothek.uni-regensburg.de/ezeit/anwender/EZB\\_Jahresbericht\\_2019.pdf](http://www.bibliothek.uni-regensburg.de/ezeit/anwender/EZB_Jahresbericht_2019.pdf)

# 3. KENNZAHLEN

The screenshot shows the website 'Wir über uns' for IGZ. A navigation menu on the left lists: ÜBER UNS, STANDORT, INFRASTRUKTUR, ORGANISATION, BERUF UND FAMILIE, LEHRE, NACHWUCHSFÖRDERUNG, and FORSCHUNGSSTELLE FÜR GARTENBAULICHE KULTURPFLANZEN (FGK) IN ERFURT. The main content area features a table of statistics and a text box.

5 Programmbereiche	11 Gebäude
10 Forschungsgruppen	23,7 Mio € Bauvolumen
1 Standort	160 Publikationen pro Jahr
110 Beschäftigte	

Produkte des Gartenbaus sollen von hoher Qualität sein, aus einem umweltverträglichen Anbau stammen und für die Verbraucher\*in bezahlbar sein. Gemüsepflanzen sind die Grundlage vieler hochwertiger Nahrungsmittel, die gut schmecken und gesund sind; Zierpflanzen tragen entscheidend zum täglichen Wohlbefinden vieler Menschen bei.

Quelle: <https://www.igzev.de/institut/ueber-uns/>

# 3. KENNZAHLEN

**Kurzvorstellung & Lageplan**

- Leitbild IOW
- Transferstrategie
- Forschungsinfrastruktur
- Aufsichts- und Beratungsgremien
- Lageplan
- Physikalische Ozeanographie und Messtechnik
- Biologische Meereskunde
- Meereschemie
- Marine Geologie
- Abteilung Küstenmeer: Management und Planung
- Verwaltung
- Wissenschaftsmanagement
- Analytik-Gruppe
- Bibliothek & EDV
- Mitarbeiter
- Gleichstellung
- Mitgliedschaften

### Kurzvorstellung

Das Leibniz-Institut für Ostseeforschung Warnemünde (IOW) ist ein außeruniversitäres Meeresforschungsinstitut. In seinen vier Fach-Sektionen sind die Grunddisziplinen der Meeresforschung vertreten. Sein **Forschungsprogramm** ist auf Küsten- und Randmeere mit besonderer Hinwendung zum Ökosystem Ostsee zugeschnitten. Neben seinen Forschungsaktivitäten verfolgt das IOW ein **Transferkonzept** und betreibt **Forschungsinfrastrukturen** für die wissenschaftliche Gemeinschaft. Das IOW ist Mitglied der **Leibniz-Gemeinschaft (WGL)**. Seine Grundausstattung wird gemeinsam vom Bund und den Ländern getragen. Das IOW ist eine Stiftung öffentlichen Rechts.

Direktor ist Prof. Dr. Ulrich Bathmann.

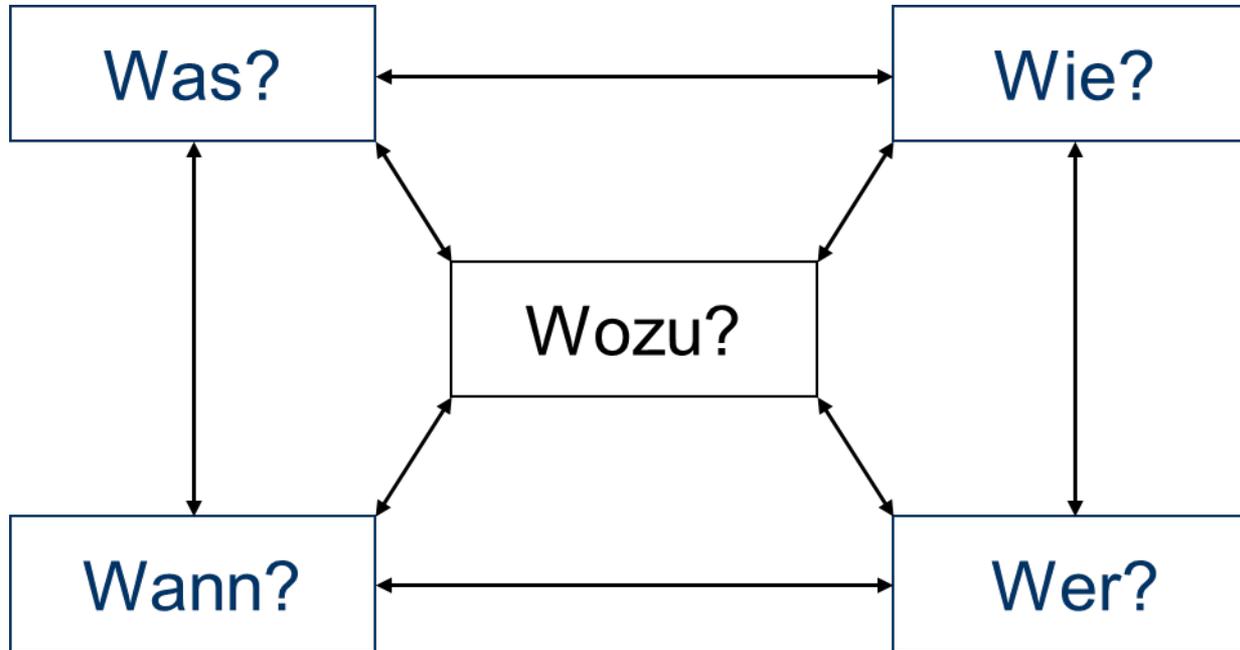
- **Kuratorium (Mitglieder/Aufgaben):**
- **Wissenschaftlicher Beirat (Mitglieder/Aufgaben):**
- **Wissenschaftlicher Rat (Mitglieder/Aufgaben):**

#### Das IOW in Zahlen:

Am IOW waren am 31.12.2019 **256 Personen (209,1 VZÄ)** beschäftigt, davon **137 WissenschaftlerInnen (118,4 VZÄ)**. Der Gesamtetat betrug im Jahr 2019 **25,31 Mio. EUR**. Davon entsprachen **13,96 Mio. EUR** der institutionellen Förderung durch Bund und Länder. Die restlichen **11,35 Mio. EUR** wurden dem IOW als Drittmittel oder Erstattungen zur Verfügung gestellt.

Quelle: <https://www.io-warnemuende.de/kurzvorstellung-lageplan.html>

## 4. BERICHTSWESEN / REPORTING



## 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

- Auswahl der Informationen
  - historische Daten
  - aktuelle Daten
  - geplante Daten
- Zeitbezug und Stabilität der Daten
  - auf dem Bericht deutlich machen, auf welchem Stand die Daten sind
  - Hinweis darauf, wie stabil die Daten voraussichtlich sind
  - ob es im Nachhinein Änderungen der Vergleichszahlen der vorherigen Berichtsperiode gegeben hat

## 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

- Graphische und tabellarische Aufbereitung der Informationen
  - Tabellen machen häufig einen Anteil von über 50 % aus
  - zum Aufzeigen von Trends werden häufig Diagramme verwendet (wichtig: auf die Skalierung achten!)
- Einbettung der Informationen in den Berichtskontext
  - Informationen, die zusammengehören auf einer Seite darstellen
  - hierbei auf eine identische Zeiteinheit referenzieren

## 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

- **Berichtskommentare**
  - Kommentierungen zur Hervorhebung wesentlicher Sachverhalte
  - sowohl qualitative als auch quantitative Kommentierungen
- **Redundanzen**
  - sind möglichst zu vermeiden
  - nur dann, wenn die doppelt angegebenen Informationen für Analyse und Interpretation signifikant bedeutsam sind

## 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

- **Standardberichte**
  - werden regelmäßig erstellt
  - relativ fixes Set an Kennzahlen
  - z. B. Monats-, Quartals- und Jahresberichte
- **Abweichungsberichte**
  - Berichterstellung und -umfang hängen vom Über- bzw. Unterschreiten bestimmter Schwellenwerte ab
- **Bedarfs-/Adhoc-Berichte**
  - Erstellung, wenn nicht mit anderen Berichten abgedeckte Sachverhalte auftreten
  - auf Anforderung der Berichtsempfänger\*innen

# 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

The screenshot shows the Adobe Acrobat Reader DC interface. The title bar reads 'sbb\_strategie\_2020.pdf - Adobe Acrobat Reader DC'. The menu bar includes 'Datei', 'Bearbeiten', 'Anzeige', 'Unterschreiben', 'Fenster', and 'Hilfe'. The toolbar shows various icons for file operations and editing. The main content area displays a PDF page with the following text:

## DIE STAATSBIBLIOTHEK ZU BERLIN - PREUSSISCHER KULTURBESITZ

- sammelt wissenschaftlich relevante Literatur aller Zeiten aus allen Ländern und in allen Sprachen.
- bewahrt und bietet Zugriff auf weit über 11 Millionen Medieneinheiten, darunter
  - 4.600 Inkunabeln, 243.600 Einblattdrucke, über 250.000 seltene und kostbare Druckschriften vom 16. Jahrhundert bis in die unmittelbare Gegenwart und eine exquisite Sammlung historischer Bucheinbände.
  - 18.472 abendländische Handschriften, 361.265 Autographe, 1.644 Nachlässe sowie 42.233 orientalische Handschriften.
  - 710.000 Bände Ostasiatica.
  - 200.000 Kinder- und Jugendbücher.
  - 1.250.000 Bände Literatur aus und über Osteuropa.
  - 66.687 Musikhandschriften und -autographe sowie 464.285 Musikdrucke.
  - 1.135.000 Karten, Pläne und Stadtansichten.
  - fast 50.000 Zeitschriften und Zeitungen laufend (davon 25.000 in elektronischer Form).
  - 4.910 Datenbanken und eine sehr rasch wachsende Zahl von E-Books.
  - eine stetig wachsende Digitale Bibliothek, die weltweit kostenfrei zugänglich ist.
- ist mit über 12 Millionen Motiven der Bildagentur bpk Ansprechpartnerin für redaktionelle und kommerzielle Bildnutzungen.

The page number '22' is visible at the bottom left of the content area. The Windows taskbar at the bottom shows the system tray with the date '12.10.2020' and time '12:43'.

Quelle: <https://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/strategie/>

18

**Prof. Dr. Petra Düren**

Strategische Planung und Controlling in Bibliotheken

# 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

sbb\_strategie\_2020.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Datei Bearbeiten Anzeige Unterschreiben Fenster Hilfe

Start Werkzeuge sbb\_strategie\_2020... x

23 (21 von 24) 61,1%

- erfüllt Aufgaben von nationaler Reichweite und Bedeutung, wie
  - den Sammelauftrag im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Sammlung Deutscher Drucke.
  - die Betreuung von sechs Sondersammelgebieten bzw. Fachinformationsdiensten, im Auftrag und mit Unterstützung der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG).
  - die systematische Ermittlung, Erschließung und Restitution von NS-Raubgut.
  - die Geschäftsstelle für die bundesweite Koordinierung zur Erhaltung des schriftlichen Kulturguts.
  - die Leitung oder Beteiligung an Erschließungs- und Digitalisierungsprojekten von historischen Beständen (Kalliope, Manuscripta Mediaevalia, VD16, VD17, VD18, IKAR, RISM u.v.a.m.).
- hat in den letzten Jahren zahlreiche Großprojekte abgeschlossen, darunter mehrere Europeana-Projekte und setzt aktuell über 90 Projekte, viele davon mit Drittmittelförderung um (u. a. Digitalisierung historischer Berliner Zeitungen, DDR-Presse online, Digitalisierung des Deutschen Territorialrechts von 1801 bis 1900, Kompetenzzentrum Forschung und Information Musik, Orient-Digital, Bach Digital II, Erschließung und Digitalisierung des gesamten Humboldt-Nachlasses).
- stellt an rund 300 Tagen im Jahr ihren rund 35.000 eingetragenen Leserinnen und Lesern insgesamt 1.200 Einzelarbeitsplätze in ihren Lesesälen zur Verfügung.
- bietet jährlich über 200 Veranstaltungen zu Kultur, Wissenschaft und Recherche an.

23

Windows taskbar: 12:44 12.10.2020

Quelle: <https://staatsbibliothek-berlin.de/die-staatsbibliothek/portraet/strategie/>

19

# 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

GIGA\_AR\_2019.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Datei Bearbeiten Anzeige Unterschreiben Fenster Hilfe

Start Werkzeuge GIGA\_AR\_2019.pdf x

62,4%

10 (12 von 88)

Anmelden

Participants of the GIGA Global Transitions Conference

10

GIGA ANNUAL REPORT 2019

The course is set for the future: Amrita Narlikar has been won over for a second term. The GIGA Board of Trustees lauded her achievements and the strides the institute has made under her leadership. She is at the helm of the GIGA for the coming five years. Joining her team in the GIGA Executive Board, following an international selection procedure, is Eckart Woertz. He was appointed as the new director of the GIGA Institute for Middle East Studies (IMES) and Professor of Contemporary History and Politics of the Middle East at University of Hamburg. [www.giga-hamburg.de/en/executive-board](http://www.giga-hamburg.de/en/executive-board)

HIGH-LEVEL CONFERENCE ON ECONOMIC STATECRAFT

Participants of the GIGA Global Transitions Conference explored the cutting-edge topic of "economic statecraft." Our flagship event was launched with a GIGA Distinguished Speaker Lecture by Henry Farrell (George Washington University) and Abraham Newman (Georgetown University). Their seminal work on "weaponised interdependence" gave the conference a stimulating start to its inspiring deliberations amongst leading scholars in the field and influential practitioners. [www.giga-hamburg.de/en/event/economic-statecraft](http://www.giga-hamburg.de/en/event/economic-statecraft)

10

PHOTOS: GIGA/CLAUDIA HORNIG (2), GIGA (2), Elisabeth Bunselmeyer (1), David Aalsterholz (1)

Felix Haaß received the Leibniz Dissertation Award for his doctoral thesis on the influence of development aid on democratisation processes in post-conflict societies. This is the second time the prize has gone to a junior GIGA researcher, after Julia Strasheim became the first member of the GIGA Doctoral Programme to receive the prestigious award in 2017. Also, the German Association for Peace and Conflict Studies awarded the 2019 Christiane Rajewsky Prize to Elisabeth Bunselmeyer for her outstanding dissertation on the reconciliation process following the Peruvian civil war. [www.giga-hamburg.de/en/dp](http://www.giga-hamburg.de/en/dp)

ALL-TIME HIGH IN GRANT ACQUISITIONS

in EUR million

Year	Amount (EUR million)
2017	2.4
2018	2.1
2019	3.5

2017 2018 2019

In 2019, the GIGA won the highest amount of third-party funding since records began. The total amount brought in was of EUR 3,472,321. Funding for research grants accounted for a share of approximately 27 per cent of the institute's total revenue, reaching the upper limit of the range recommended to the GIGA after the last Leibniz evaluation. The GIGA was particularly successful in highly competitive funding schemes, for example regarding EU and DFG grants. [www.giga-hamburg.de/en/research-projects](http://www.giga-hamburg.de/en/research-projects)

Third-party funding acquired by the GIGA, 2017-2019

HIGHLIGHTS 2019

11

11:23  
13.10.2020

Quelle: <https://www.giga-hamburg.de/de/berichte-und-dokumente>

20

# 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

jb-2019.pdf - Adobe Acrobat Reader DC

Datei Bearbeiten Anzeige Unterschreiben Fenster Hilfe

Start Werkzeuge jb-2019.pdf x

9 / 88 45,8%

**271 Beschäftigte aus 12 Nationen** **9.661.839 heruntergeladene digitale Volltexte** **1.199.176 langzeitarchivierte Medien** **9.744 retrodigitalisierte Bände** **171 Kooperationen mit nationalen und internationalen Universitäten und Forschungseinrichtungen.** **99 Vorträge auf nationalen und internationalen Fachtagungen** **41 Publikationen in nationalen und internationalen Fachmedien** **18 laufende drittmittelgeförderte Projekte** **41 betreute Abschlussarbeiten** **896.993 Social Media Views**

ZBW 2019 IN ZAHLEN

Windows taskbar: File Explorer, Firefox, Teams, Zoom, PowerPoint, Adobe Reader, System tray: Network, Volume, DEU, 11:53, 13.10.2020

Quelle: <https://www.zbw.eu/de/ueber-uns>

21

# 4. BERICHTSWESEN / REPORTING

100 JAHRE ZBW BEDEUTEN FÜR MICH

**„100 Jahre Wissenstransfer in den Wirtschaftswissenschaften.“**

Dr. Christian Breuer  
Chefredakteur der ZBW-Fachzeitschriften  
„Wirtschaftswissenschaften“ und „Interconomics“  
Programmbereich Wissenstransfer  
Wirtschaftswissenschaften

**ZAHLEN ZBW**

### Drittittel der ZBW nach Drittittelgebern

DFG	802.111
BUND	692.522
Stiftungen	493.434
EU	126.463
Sonstige Drittittelgeber	120.056
Länder	49.993
Leibniz-Gemeinschaft (Wettbewerbsverfahren)	49.864
<b>Summe</b>	<b>2.334.444 EUR</b>

ZBW-Jahresbericht 2019 51

100 JAHRE ZBW

Quelle: <https://www.zbw.eu/de/ueber-uns>

22

## 5. MUSS DAS WIRKLICH ALLES UND DANN AUCH NOCH SOFORT UMGESETZT WERDEN?

**NEIN!**

**Aber ganz ohne strategische Planung und ohne aussage-kräftigen Kennzahlen und ohne gut aufbereitete interne und externen Berichte stelle ich mir ein zukunftsorientiertes Handeln sehr schwer vor.**

**Trotzdem: Eins nach dem anderen!**

# KONTAKT / WEITERE INFORMATIONEN

**Prof. Dr. Petra Düren**

**[petra.dueren@haw-hamburg.de](mailto:petra.dueren@haw-hamburg.de)**

