

Strategieentwicklung in der Deutschen Digitalen Bibliothek – Prozess, Ergebnisse, Perspektiven

Foto: DNB / Stephan Jockel



Reinhard Altenhöner

Foto: DNB / Andriás



Uwe Müller

Foto: SPK / Bildschön



Hermann Parzinger

Mit dem Bund-Länder-Vorhaben »Deutsche Digitale Bibliothek« wird das Ziel verfolgt, eine zentrale Plattform für Kultur und Wissen in Deutschland aufzubauen und damit einen entscheidenden Beitrag für die Überführung der Kultur- und Wissensschätze ins digitale Zeitalter zu leisten. Mit der Inbetriebnahme der ersten vollständigen Version des Portals der Deutschen Digitalen Bibliothek (DDB) im März 2014 wurde ein wichtiger Meilenstein erreicht. Im selben Jahr wurde ein breit angelegter Strategieprozess initiiert, um die grundsätzliche Ausrichtung der DDB neu zu bestimmen und die wichtigsten Handlungsprioritäten festzulegen. Dieser Prozess ist mit der Fertigstellung des Strategieplans für die Jahre 2015 bis 2020 zu einem Abschluss gekommen. Der Beitrag beschreibt Hintergründe, Ablauf und Ergebnis des Strategieprozesses und setzt die DDB dabei mit den europäischen und amerikanischen Schwestervorhaben Europeana und DPLA in Beziehung.

The objective of the federal and state funded project »Deutsche Digitale Bibliothek« is to establish a central platform for culture and information in Germany. In doing so it is making a considerable contribution to bringing cultural and information assets into the digital age. A major milestone was reached in March 2014 when the first full version of the Deutsche Digitale Bibliothek (DDB) portal went into operation. A broad-based strategy process was initiated in the same year aimed at redefining the basic orientation of the DDB and its priorities. The conclusion of this process was the publication of the Strategy Plan for 2015 to 2020. The present article describes the background, procedure and results of the strategy process and draws parallels to the Europeana and American DPLA projects.

EINLEITUNG

Seit ihrem Start 2007/2008 hat sich die Deutsche Digitale Bibliothek (DDB) zu einem in der Öffentlichkeit immer deutlicher wahrgenommenen Angebot entwickelt. Bund und Länder als politische Akteure und die verschiedenen im Kompetenznetzwerk (KNW) »Deutsche Digitale Bibliothek« zusammengefassten Sparten der Kulturerbe-Domäne wirken zusammen, um das vielfältige digitale Angebot der Einrichtungen national und international in einem integrierten Ansatz sicht- und nutzbar zu machen und damit das deutsche Kulturerbe in digitaler Form sowohl an Laien wie an Experten zu vermitteln.

Mit der Ausdifferenzierung und Konkretisierung des Angebots der DDB nach dem Beginn des Beta-Betriebs Ende 2012 und den zunehmenden Erfahrungen durch die laufende Nutzung wuchs der Bedarf, die anfänglich noch sehr allgemein formulierten Ziele der DDB und die dazu erforderlichen Maßnahmen Schritte detaillierter zu bestimmen. Vor diesem Hintergrund setzte das Kompetenznetzwerk nach vielfältigen Vorarbeiten 2014 einen Strategieprozess auf, der im Frühjahr 2015 mit der Veröffentlichung der Strategie zu ei-

nem vorläufigen Abschluss gekommen ist.¹ Die Entscheidung, explizit einen solchen Prozess zu starten, stellt eine wichtige Veränderung in der Entwicklung der DDB dar: Die breit angelegte Diskussion der DDB-Strategie und ihre Verankerung in einem Prozess bedeuten auch, dass das Instrument der strategischen Planung nun als systematischer Ansatz für die Weiterentwicklung der DDB eingesetzt wird.

Vor diesem Hintergrund stellt der vorliegende Beitrag nicht nur die zukünftige Ausrichtung und Weiterentwicklung der DDB auf Basis der Strategie selbst dar, sondern fokussiert auch den Prozess zur Erarbeitung dieser Strategie und ihrer kontinuierlichen Fortführung. Darüber hinaus werden die Vorarbeiten bzw. Vorbedingungen, unter denen die Strategieentwicklung der DDB erfolgte, dokumentiert. Abschließend soll die Strategie und der dahinter stehende Strategieentwicklungsprozess – soweit öffentlich sichtbar gemacht – mit ähnlichen Aktivitäten der Europeana und der Digital Public Library of America (DPLA) verglichen werden.

AUSGANGSLAGE: STRATEGIEBILDUNG VOR 2015

2008 startete die Deutsche Digitale Bibliothek zunächst im Rahmen eines Projekts. Ihre wesentlichen Ziele waren in einer Reihe von Rahmenpapieren festgelegt, die im Grunde den fachlichen Ausgangspunkt für den Aufbau der DDB bildeten.

Die formale Klammer für die DDB stellt das »Verwaltungs- und Finanzabkommen« dar, das als Kernziel der DDB die Schaffung einer zentralen Infrastruktur vorsieht, »die Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen oder Dritte in deren Auftrag nutzen können, um digitalisiertes Kulturgut und wissenschaftliche Informationen zentral über das Internet zur Verfügung zu stellen.«² Dazu sollen die Datenbanken von vielen Tausenden Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen in Deutschland vernetzt über ein nationales Portal durch spezielle Suchwerkzeuge erschlossen werden.³ Der Aufgabenkatalog selbst spannt den Rahmen weit auf: Neben einem Zugangsportal sollen technische Werkzeuge für die Digitalisierung und die Datenhaltung bereit gestellt werden, Aktivitäten zur Standardisierung, zu umfassenden Beratungsangeboten, zur Öffentlichkeitsarbeit, zur Entwicklung von Geschäftsmodellen

Strategiebildung

und zu Kooperationen mit diversen Partnern initiiert, Digitalisierungsaktivitäten selbst gestartet werden.⁴

Das Abkommen konstituiert neben diesem breiten Auftragsrahmen auch die formale Organisation der DDB und ihrer Gremien und benennt in diesem Zusammenhang auch das Vorhandensein einer Strategie, die nämlich – vorgelegt vom Vorstand – vom Kuratorium als oberstem Entscheidungsgremium der DDB ebenso wie die Arbeits- und Jahresplanung beschlossen wird.⁵

Auffällig ist, dass Überlegungen zu den Zielgruppen der DDB in dem genannten Papier fehlen: Benannt ist die allgemeine Öffentlichkeit, eine nähere Spezifikation fehlt. Aus der etwas differenzierteren Betrachtung der Kultur- und Wissenschaftseinrichtungen lässt sich freilich schließen, dass die Einrichtungen ebenfalls als eine wesentliche Zielgruppe des neuen Angebots angesehen werden.

Eine etwas konkretere Basis für die inhaltliche Ausrichtung der DDB und die Charakterisierung der von ihr adressierten Nutzerinnen und Nutzer stellen die Gemeinsame(n) Eckpunkte von Bund, Ländern und Kommunen zur Errichtung einer »Deutschen Digitalen Bibliothek« als Beitrag zur »Europäischen Digitalen Bibliothek« vom 2. Dezember 2009 dar, in die wesentlich das Fachkonzept zum Aufbau einer »Deutschen Digitalen Bibliothek« vom 16. Februar 2008, erstellt durch eine eigens dafür berufene Bund-Länder-Fachgruppe, einging.⁶

Als Auftrag der DDB wird hier formuliert, diese solle einen »wesentlichen Beitrag zur Förderung der Wissens- und Informationsgesellschaft« leisten und »den kulturellen und wissenschaftlichen Reichtum Deutschlands in seiner ganzen Vielfalt national und international (...) präsentieren«. Durch die breite Verfügbarkeit von bisher nur in einzelnen Einrichtungen vorhandenem Wissen verbesserten sich die Bedingungen für die Information in Forschung, Lehre und Wirtschaft grundlegend. Außerdem werden spezielle Nutzergruppen wie Kinder oder Menschen mit Behinderung benannt, die besonderer Möglichkeiten zum Zugang zu Kultur und Wissen bedürften. Hier sind also zum einen in Wissenschaft, Bildung und Wirtschaft tätige Personen angesprochen, ergänzt sehr allgemein durch die »interessierte Öffentlichkeit«, mit dem Ziel, neue Kreise für Kultur und Wissenschaft zu interessieren. Diskutiert werden außerdem neue Nutzungs- und Verwertungsmöglichkeiten der in der DDB vorhandenen Digitalisate durch Drittanbieter – auch dies ein indirekter Hinweis auf vorgesehene Nutzergruppen.⁷ Neben diesen allgemein gehaltenen Aussagen zur Nutzung führen die Eckpunkte technologisch fortgeschrittene Recherchemöglichkeiten und Präsen-

tationstechniken an, die eine komfortable und spartenübergreifende Suche in Beständen und Diensten von Bibliotheken, Archiven, Museen, Einrichtungen der Denkmalpflege und anderen Anbietern ermöglichen sollen.⁸

Die Realisierung des Vorhabens erfolgte im Rahmen eines Aufbauprojekts durch das Fraunhofer-Institut für Intelligente Analyse- und Informationssysteme IAIS. Eine gemeinsame Projektgruppe von IAIS und dem Kompetenznetzwerk stellte sicher, dass Entscheidungen von grundsätzlicher strategischer Bedeutung bei der Implementierung der DDB-Lösung gemeinsam gefällt wurden. Allerdings war besonders die heiße Umsetzungsphase 2010/2011 ganz wesentlich von operativen Fragestellungen bestimmt.

Dennoch zeigte es sich – nach Übernahme der Projektergebnisse durch das Kompetenznetzwerk im Frühjahr 2012 und verstärkt nach dem Launch der Betaversion Ende 2012 und den Rückmeldungen darauf –, dass wesentliche strategische Fragestellungen für die DDB nicht geklärt waren und eine Konzentration auf die Portalfunktionen nicht ausreicht, um die DDB angemessen weiter zu profilieren. So wurde über die Frage, welchen Stellenwert Objekte in der DDB haben sollen, für die kein Digitalisat vorliegt, die also nur als Metadatennachweis recherchiert werden können, intensiv diskutiert.

Unmittelbar an diese Frage knüpften Überlegungen dazu an, welche Kernfunktion die DDB hat: Geht es um die Hinführung von Nutzern zu den digitalen Objekten oder geht es um den Aufbau eines Wissens- und Informationsraums zu den Quellen und Objekten der Kultursparte insgesamt. Auch die Frage, ob die DDB neben ihrer Aufgabe als Zugangsportale weitere Funktionen im Sinne einer Datenaggregations- und -verteilplattform wahrnimmt, die unmittelbar maschinelle Dienste bedient, wurde diskutiert. Aber auch ganz unmittelbare Fragen zur Weiterentwicklung, zu neuen Features usw. beschäftigten das Kompetenznetzwerk und verdeutlichten den Bedarf für eine umfassendere Planung.

Als Arbeitsform auf der Umsetzungsebene hatten sich bereits seit 2011 Planungs- und Innovationsworkshops etabliert, die als Foren zur Diskussion von Ideen und Teilprojekten zur Weiterentwicklung der DDB und für die Aufstellung von Jahresplanungen immer wieder auch Fragen der grundsätzlichen Ausrichtung der DDB berührten. Zudem führte der Vorstand in den Jahren 2012 und 2013 Strategieworkshops durch, die durch eine externe Moderation angeleitet und begleitet wurden und vor allem grundlegende Aspekte der DDB-Ausrichtung zum Inhalt hatten. Hier diskutierte Fragen betrafen etwa den Aspekt der grundsätzlichen

Zielgruppen der DDB

Kernfunktion der DDB

Planungs- und Innovationsworkshops

Kostenfreiheit der DDB-Dienste, die Contentstrategie mit dem besonderen Schwerpunkt der Balance zwischen digitalen Objekten und reinen Nachweisdaten sowie das Partnermodell.

Evaluierung der DDB

Schließlich erfuhren die strategischen Überlegungen während der Vorbereitung der bereits im Verwaltungs- und Finanzabkommen verankerten Evaluierung der DDB einen weiteren Schub. Von der Bewertung der externen Gutachter wurde nicht zuletzt die Weiterführung der DDB, besonders aber ihre konkrete Ausgestaltung und Organisation in verstetigter Form abhängig gemacht.⁹ Mit Blick auf eine konsolidierte Gesamtdarstellung des bisher Erreichten und der vorliegenden Planungen wurde in den Evaluierungsunterlagen der aktuelle Diskussionsstand hinsichtlich der zukünftigen Ausrichtung der DDB zusammengeführt und strukturiert. Dabei wurde wiederum deutlich, dass der breite Auftrag der DDB einer Schärfung bedarf. In den verschiedenen Diskussionen insbesondere im Vorstand der DDB gelang bereits die Präzisierung wesentlicher Punkte: So wurden neben der allgemeinen Öffentlichkeit die Zielgruppen konkreter benannt, auf die sich die DDB in ihrer Arbeit bezieht. Ebenso wurde hervorgehoben, dass die DDB neben ihrer Funktion als Zugangportal für Endnutzerinnen und Endnutzer zu den aggregierten und homogenisierten Sammlungen der datengebenden Partner auch eine technische Plattform mit entsprechender Infrastruktur darstellt, die den Partnern und anderen Dritten Daten und Dienste auf der Basis von Maschinenschnittstellen anbietet.

Zugangportal und technische Plattform

Damit lag – betrachtet man die Summe aller vorliegenden Diskussionsergebnisse, Papiere und Planungsdokumente – eine breite Basis an Material vor, die zum Ausgangspunkt eines strukturierten Strategieprozesses werden konnte.

ZIELSETZUNG: ERWARTUNGEN AN PROZESS UND ERGEBNIS

Trotz der benannten Grundlagen- und Gründungsdokumente der DDB und der zahlreichen strategiebildenden Aktivitäten der vergangenen Jahre fehlte es bislang an einem kohärenten Strategiepapier, das aus der aktuellen Perspektive heraus umfassend wesentliche Merkmale, Zielstellungen und Zielgruppen der DDB darstellt und daraus Leitlinien und Handlungsprioritäten für die kommenden Jahre ableitet. Dieser Bedarf, der schon während der Vorbereitung der Evaluierung der DDB im Jahr 2014 deutlich zutage trat, war auch Gegenstand der Diskussionen mit den Gutachtern im Rahmen der Vor-Ort-Begehungen.

Vor diesem Hintergrund schlugen der an der Deutschen Nationalbibliothek angesiedelte Koordinator

des Kompetenznetzwerks und die Geschäftsstelle der DDB dem Vorstand Anfang 2014 gemeinsam vor, die bisherigen Anstrengungen systematisch zusammenzuführen. Kurz darauf erging der entsprechende Auftrag des Vorstandes der DDB an Koordinator und Geschäftsstelle, einen Strategieprozess zu initiieren und zu koordinieren, an dessen Ende eine breit abgestimmte Strategie der DDB für die kommenden Jahre stehen sollte, die innerhalb des Kompetenznetzwerks tragfähig und nach außen transparent und verbindlich sein sollte. Im Einzelnen wurden damit vier wesentliche Zielstellungen verfolgt:

- Eine konsolidierte Zusammenfassung der bisherigen strategischen Grundlagen und Entscheidungen und die damit einhergehende Vergewisserung über die Grundannahmen und den Auftrag der DDB,
- eine breite Verständigung unter allen an der DDB beteiligten Akteuren über die strategischen Ziele der DDB, ihre Zielgruppen und Angebote sowie die Schärfung dieser zentralen Aussagen,
- die Schaffung einer umfassenden Grundlage für die Entwicklung der DDB in den kommenden Jahren und die dafür erforderlichen Planungen und operativen Entscheidungen durch eine ausdifferenziertere Formulierung ihrer Ausrichtung und entsprechender Handlungsprioritäten sowie
- die Beförderung der Identifikation der Partner innerhalb und außerhalb des Kompetenznetzwerks mit der DDB und die Erhöhung der Transparenz gegenüber der Öffentlichkeit.

DER PROZESS: STRATEGIE-ENTWICKLUNG FÜR DIE DDB

Nach Schreyögg ist die Strategiebestimmung Ausgangslage aller unternehmerischen Aktivitäten.¹⁰ Dieser Grundsatz ist eng mit dem Ziel des Strategischen Managements verknüpft, einem wesentlichen Baustein der Unternehmensführung ganz generell.¹¹ Insbesondere im Bereich der Privatwirtschaft ist die Strategiebildung ein expliziter unternehmerischer Ansatz, um das geplante Vorgehen eines Unternehmens zur Erreichung seiner Ziele zu bezeichnen. Häufig motiviert durch wirtschaftliche Krisen, geht es im Kern darum, die unternehmerischen Aktivitäten auf ein Kernset von Maßnahmen zu konzentrieren und so für eine Bündelung der Kräfte zu sorgen. Wesentlich dafür ist, dass die Ziele explizit formuliert und von allen Beteiligten geteilt werden.

Die Strategie selbst (der Begriff stammt ursprünglich aus dem militärischen Bereich) bezieht sich nicht nur auf die Ziele selbst, sondern ist eingebettet in einen Gesamtansatz, der auch die übergeordnete Aus-

Kernset von Maßnahmen

richtung einbezieht: In einer »Strategiepyramide« wird in einer hierarchischen Sicht zunächst die Frage beantwortet, in welche Richtung sich das jeweilige Unternehmen entwickeln soll. Dieser Sicht – gerne als Vision bezeichnet – vorgeschaltet werden kann die übergeordnete Festlegung einer Mission, also des Mandats des Unternehmens, gerade im öffentlichen Sektor ein wichtiger Aspekt, da hier Einrichtungen wie auch die DDB unter einer definierten Zweckbestimmung initiiert werden – häufig auf Basis einer gesetzlichen Grundlage. Methodisch gibt es einen breiten Katalog an Vorgehensweisen, um eine Strategie zu entwickeln. In der Regel geschieht dies aber nicht auf der sprichwörtlichen grünen Wiese. Das gewählte Vorgehen sollte in erster Linie von der Unternehmenskultur, der vorhandenen Organisationsstruktur und der jeweils zu beteiligenden Personenkreise abhängig gemacht werden.

Die DDB ist konstitutionell und organisatorisch durch eine komplexe Beteiligungs- und Verantwortungsstruktur gekennzeichnet: Das Kompetenznetzwerk (KNW) Deutsche Digitale Bibliothek, das als Träger des Gesamtvorhabens mit seinen derzeit 13 Kultur- und Wissenseinrichtungen die verschiedenen Sparten repräsentiert, spielt dabei vor allem aus fachlicher Perspektive eine herausragende Rolle. Seine enge Einbindung in den Strategiebildungsprozess war daher in zweifacher Hinsicht geboten – zum einen, um die hier versammelte Expertise möglichst weitgehend nutzen

zu können, zum anderen auch, um für die erzielten Ergebnisse ein hohes Maß an Akzeptanz in den unterschiedlichen Fachcommunities zu erreichen. Ein reiner Top-down-Ansatz für die Erarbeitung der Strategie wäre dem Charakter der DDB dagegen nicht gerecht geworden. Neben der Fach- und Arbeitsebene der im Kompetenznetzwerk zusammengeführten Kultureinrichtungen mussten aber natürlich auch die Gremien der DDB – Kuratorium, Mitgliederversammlung und Vorstand – angemessen in den Prozess einbezogen werden.¹² Um die Außensicht auf die DDB zu schärfen, erwies sich darüber hinaus die gezielte Beteiligung externer Experten und Zielgruppenvertreter als wichtiger Baustein.

Der Maßgabe einer breiten fachlichen und politischen Beteiligung einerseits stand auf der anderen Seite die Anforderung gegenüber, den Strategieprozess möglichst effizient und zielführend zu organisieren – das heißt, ihn nach einer angemessenen Zeit zu einem Ergebnis kommen zu lassen und dabei die verfügbaren Ressourcen (vor allem die Personalkapazitäten in der DDB) sparsam einzusetzen.

— Vorbereitungsphase

Vor diesem Hintergrund hat die mit der Steuerung und Koordinierung des Strategieprozesses betraute vierköpfige Kerngruppe aus je zwei Vertretern der Geschäftsstelle und des Koordinators in einer intensi-

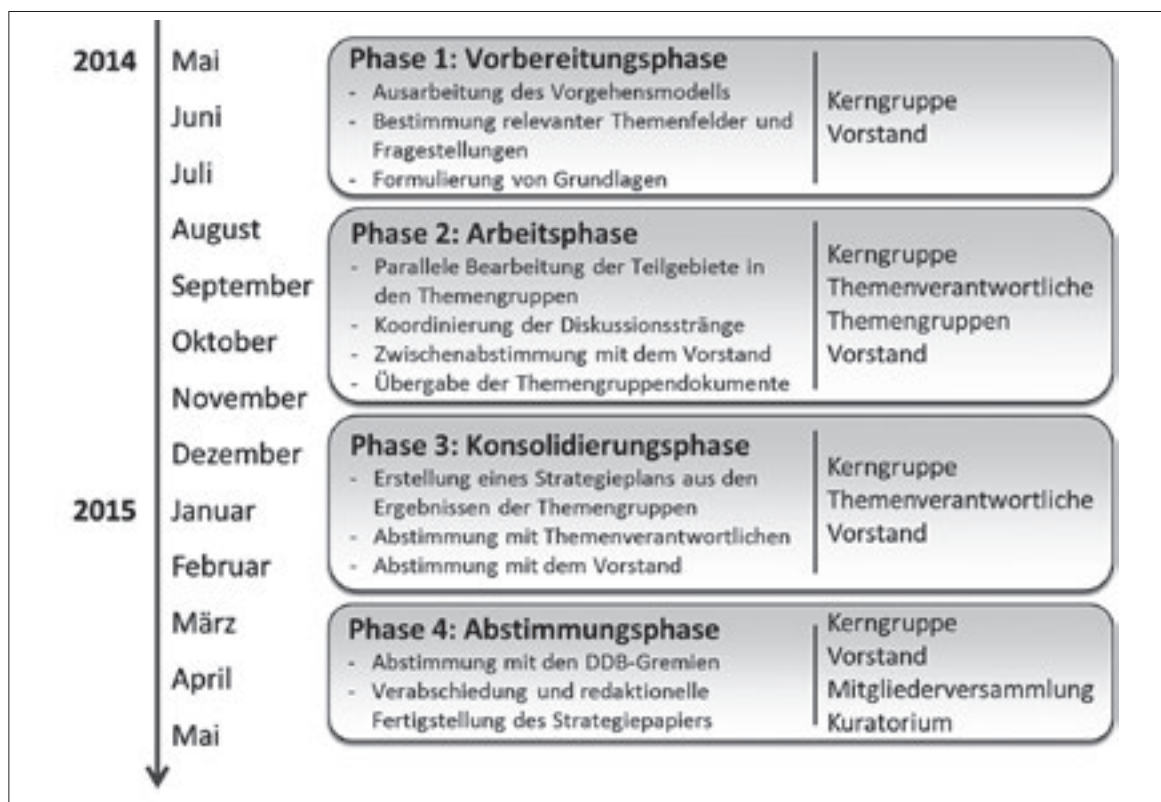


Abb.: Die vier Phasen des Strategieprozesses der Deutschen Digitalen Bibliothek

ven Vorbereitungsphase (Mai bis Juli 2014) neben einer strukturellen und zeitlichen Planung des Gesamtverfahrens auch ein Grundgerüst des Strategiepapiers erstellt, in das bereits ausführlich diskutierte Vorschläge für einige Kernbestandteile ausformuliert wurden. Dazu zählten vor allem Entwurfsfassungen einer übergeordneten Vision und der strategischen Ziele. Als Basis dafür wurden neben den Gründungsdokumenten der DDB die bereits im zweiten Abschnitt dieses Beitrags »Ausgangslage: Strategiebildung vor 2015« erwähnten Zwischen- und Teilergebnisse herangezogen, letztlich also die gegenwärtige Beschlusslage der Gremien sowie die vorhandenen Planungsunterlagen.

Darüber hinaus wurden in dieser ersten Phase relevante Themenfelder identifiziert, deren Bearbeitung erforderlich sein würde, um die daraus jeweils resultierenden Fragen für die Strategie zu beantworten. Jedes dieser insgesamt 14 Themenfelder wurde mithilfe eines Templates einheitlich beschrieben und damit hinsichtlich seiner Bedeutung, der zu beantwortenden Fragestellungen und eines geeigneten Vorgehens zu dessen Bearbeitung im Rahmen des Strategieprozesses charakterisiert. Dazu zählten auch die Verortung der Themen bei dezidierten Themengruppen bzw. in der Kerngruppe sowie die Identifizierung von zu beteiligenden Experten bzw. Gruppen.

Daraus ergaben sich insgesamt sieben Themengruppen (s. u.), denen in der Regel die Bearbeitung ei-

nes Themenfeldes, in einigen Fällen auch zweier Themenfelder anvertraut wurde. Die Bearbeitung der verbleibenden Themenfelder erfolgte direkt in der Kerngruppe und im Vorstand. Im Einvernehmen mit dem Vorstand benannte die Kerngruppe außerdem Themenverantwortliche für die Gruppen und machte Vorschläge für weitere Mitglieder.

Arbeitsphase

Im Anschluss daran folgte eine Arbeitsphase (August bis Mitte November 2014), in der die benannten Themenfelder bearbeitet wurden – je nach vorheriger Festlegung in den entsprechenden Themengruppen bzw. in der Kerngruppe und im Vorstand.

Zu Beginn sowie etwa in der Mitte der Arbeitsphase gab es ganztägige Workshops der Kerngruppe mit den Verantwortlichen der sieben Themengruppen, in denen die Entwürfe von Vision und strategischen Zielstellungen, grundsätzliche Fragen zum Prozess, das geplante Vorgehen der einzelnen Gruppen sowie Abhängigkeiten zwischen den Themenfeldern und Querschnittsthemen diskutiert und Zwischenergebnisse erörtert wurden. Alle Gruppen hatten die Aufgabe, für ihre jeweiligen Themenbereiche ein in der Struktur einheitliches Abschlussdokument vorzulegen. Hinsichtlich der konkreten Zusammensetzung und der Arbeitsweise wurde den Themengruppen viel Gestaltungsspielraum gelassen: Einige Gruppen veranstal-

THEMENGROU PEN (TG) ZUR BEARBEITUNG EINZELNER STRATEGIEASPEKTE

1. TG User Experience

Nutzungskonzept für das DDB-Portal, Nutzungsszenarien und Mehrwert aus der Sicht einer breiten Öffentlichkeit.

2. TG Content

Kriterien und Lieferwege für Inhalte, die über die DDB nachgewiesen werden.

3. TG Wissenschaft

Anforderungen und Nutzungsszenarien aus der Sicht der Zielgruppe »Wissenschaft«.

4. TG Bildung

Anforderungen und Nutzungsszenarien aus der Sicht der Zielgruppe »Bildung«.

5. TG Netzwerk

Anforderungen aus der Sicht der Kultur- und Wissensseinrichtungen, Bedeutung des Partnernetzwerks für die DDB.

6. TG Standardisierung und Qualität

Herleitung notwendiger Aktivitäten im Bereich der Standardisierung und der Qualitätssicherung auf Datenebene.

7. TG Marketing und Kommunikation

Steigerung von Bekanntheit und Nutzung der DDB, adäquate Darstellung der DDB nach außen und innen.

teten größere Rundgespräche mit einer Vielzahl externer Experten – etwa die Themengruppen Wissenschaft und Bildung. In anderen Fällen wurden Workshops durchgeführt, die mehrheitlich mit Fachleuten aus den Einrichtungen des Kompetenznetzwerks besetzt waren – unter anderem gingen auf diese Weise die Themengruppen »User Experience« sowie »Standardisierung und Qualität« vor. Auch die Erarbeitung der einzelnen Abschlussdokumente wurde sehr unterschiedlich organisiert.

Ende Oktober 2014 fand ein Strategieworkshop mit Kerngruppe und Vorstand statt, in dem neben Vision und strategischen Zielen thesenartig aufbereitete Zwischenergebnisse diskutiert wurden. Die Ergebnisse wurden zurückgespiegelt und flossen in die Abschlussdokumente der Themengruppen ein, die Ende November vorlagen. Durch diesen zusätzlichen Schritt konnte bereits während der Arbeitsphase ein hohes Maß an Abstimmung zwischen den Beteiligten auf den unterschiedlichen Ebenen erreicht werden.

Konsolidierungsphase

Die Konsolidierungsphase (Dezember 2014 bis Februar 2015) diente im Wesentlichen der Erarbeitung des eigentlichen Strategieplans (siehe das folgende Kapitel »Das Ergebnis: Der Strategieplan 2015–2020«) aus den Teilergebnissen der Themengruppen sowie der Kerngruppe und seiner konkreten Ausformulierung. Aufbau und grundsätzliche Struktur des Papiers konkretisierten sich in mancherlei Hinsicht erst jetzt. Die Strukturvorgaben für die Abschlussdokumente der Themengruppen erwiesen sich für die Zusammenführung als hilfreich. Dennoch bestand eine wesentliche Herausforderung dieser Phase darin, die Ergebnisse für ein Gesamtdokument hinreichend zu vereinheitlichen und dabei gleichzeitig den unterschiedlichen Herangehensweisen der sehr facettenreichen Ausarbeitungen gerecht zu werden.

Mit dem Vorstand wurde das entstandene Gesamtpapier Mitte Januar in einem weiteren Workshop diskutiert und nach erfolgter Überarbeitung Ende Februar abschließend abgestimmt. Dabei erwies sich die enge Koordinierung von Themengruppen und Vorstand durch die Kerngruppe während der Arbeitsphase als großer Vorteil: Der Vorstand konnte sich bereits mit der ersten Fassung des Strategiepapiers in hohem Maße identifizieren. Dennoch waren noch einige grundlegende Klärungen herbeizuführen – etwa das Anerkennen der vor allem aus dem Wissenschaftsumfeld geäußerten grundsätzlichen Anforderung eines vollständigen Nachweises für Kulturobjekte, unabhängig davon, ob sie digital vorliegen, sowie die stärkere Ausdifferenzierung der Zielstellung nach

offener Zugänglichkeit und freier Nachnutzbarkeit digitaler Objekte.

Abstimmungsphase

Das im Vorstand verabschiedete Strategiepapier wurde zuletzt in einer abschließenden Abstimmungsphase der Mitgliederversammlung und dem Kuratorium der DDB vorgestellt. Beide Gremien waren bereits in ihren Sitzungen im Juli und November 2014 über den Fortgang der Strategieentwicklung sowie die ersten Zwischenergebnisse informiert worden. Wie zuvor im Vorstand erfuhr das Strategiedokument auch jetzt weitreichende Zustimmung, als es mit den beiden Gremien in getrennten Sitzungen im März 2015 diskutiert wurde. Änderungs- und Ergänzungsbedarf ergab sich vor allem hinsichtlich der Verortung der DDB im Gesamtumfeld der Informationslandschaft und insbesondere in der noch stärkeren Akzentuierung des Charakters der DDB als Partnernetzwerk. Insbesondere der bedeutsame Aspekt, dass die DDB vom Reichtum der Kultur- und Wissensinstitutionen getragen wird, von deren Expertise und Vernetzung profitiert und sich vor allem zur Ergänzung und Stärkung ihrer Angebote profiliert, nicht aber in Konkurrenz zu ihnen, wurde daraufhin noch stärker hervorgehoben.

DAS ERGEBNIS: DER STRATEGIEPLAN 2015–2020

Das nun vorliegende Strategiepapier gliedert sich nach einer Einleitung in insgesamt neun inhaltliche Abschnitte, die jeweils mit aussagekräftigen Untertiteln versehen sind:

1. Vision – *Was wir einmal sein wollen*
2. Strategische Ziele – *Was wir erreichen wollen*
3. Zielgruppen – *An wen wir uns richten*
4. Produkte und Serviceangebote – *Was wir anbieten*
5. Prioritäten – *Wie wir vorgehen*
6. Unterstützende Aktivitäten – *Was außerdem nötig ist*
7. Kommunikation und Marketing – *Wie wir uns darstellen und präsentieren*
8. KNW und strategische Partner – *Mit wem wir zusammenarbeiten*
9. Finanzierung und Verstetigung

Dabei werden nach den vier grundlegenden Abschnitten mit Vision, strategischen Zielen, Zielgruppen sowie Produkten und Serviceangeboten in einem zweiten Teil die Handlungsprioritäten formuliert und Grundzüge von Kommunikation und Marketing herausgearbeitet. Der dritte Teil des Strategieplans thematisiert zentrale Voraussetzungen für eine erfolgreiche Umsetzung der Strategie.

Rundgespräche sowie Workshops

Strategiepapier mit neun inhaltlichen Abschnitten

enge Koordinierung durch die Kerngruppe

als Zielgruppen vier Bereiche hervorgehoben

Grundlagen

Der erste Teil des Papiers beginnt mit der Vision, in der der Rahmen der DDB-Strategie aufgespannt und die übergreifende und langfristige Perspektive der darin formulierten Ziele und Aktivitäten aufgezeigt werden. Sie charakterisiert die DDB als »die zentrale Plattform für Kultur und Wissen in Deutschland«, als »entscheidender Baustein für die Überführung deutscher Kultur- und Wissensschätze ins digitale Zeitalter«, für die sie als »vertrauenswürdige Quelle« fungiert und die sie »dauerhaft zugänglich und erfahrbar« macht. Dabei wird deutlich gemacht, dass dies nur gemeinsam mit den etablierten Kultur- und Wissenseinrichtungen möglich ist: »Die DDB weiß sich getragen vom Reichtum der Sammlungen sowie dem Leistungsvermögen ihrer Partner«, deren Vernetzung und Sichtbarkeit sie durch ihre Aktivitäten stärkt. Der umfassend formulierte Anspruch der DDB, der sich aus ihrem »dauerhaften kultur-, bildungs- und wissenschaftspolitischen Auftrag« ableitet, wird also gleichsam mit der zentralen Voraussetzung für dessen Einlösung verknüpft – der Identifikation und Unterstützung durch ein breites Netzwerk von Institutionen und anderen Partnern.

Vision als Richtungsvorgabe

Aus dieser als Präambel lesbaren Richtungsvorgabe werden in den nachfolgenden Abschnitten die strategischen Ziele abgeleitet, die Zielgruppen genannt und charakterisiert und ein grobes Portfolio an Diensten und Serviceangeboten aufgestellt.

Dabei bleiben die grundsätzlichen Ziele gegenüber den bisherigen Grundlagenpapieren und Verlautbarungen unverändert (siehe Abbildung S. 241 und den folgenden Kasten). Der in der Vision formulierte Anspruch wird aber deutlicher in Richtung einer Datenplattform akzentuiert, auf deren Basis Dienste und Mehrwerte entstehen können, die nicht direkt durch die DDB entwickelt werden. Auch die Einbeziehung

des (noch) nicht digital verfügbaren Teils des Kultur- und Wissenserbes über Metadaten wird bewusst vollzogen.

Als Zielgruppen – die Reihenfolge impliziert ausdrücklich nicht eine Priorisierung – werden vier Bereiche hervorgehoben und hinsichtlich möglicher Nutzungsszenarien beschrieben:

- die allgemeine Öffentlichkeit,
- Kultur- und Wissenseinrichtungen,
- Bildungsvermittlerinnen und -vermittler und Lernende,
- Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie Studierende.

Es wird deutlich, dass die einzelnen Gruppen die Angebote der DDB ganz unterschiedlich nutzen und beispielsweise auch mittelbar von DDB-Angeboten profitieren, indem sie Dienste verwenden, die auf der Plattform der DDB aufsetzen, aber von Dritten entwickelt und betrieben werden. Dies ist insbesondere für spezialisierte wissenschaftliche Arbeitsinstrumente der Fall, die in den Fachcommunities selbst oder durch dezierte Infrastruktureinrichtungen angeboten werden und für die die DDB nur Backend-Funktionen bereitstellen wird.

Um die bereits jetzt vorhandene bzw. geplante Vielfalt an Produkten und Serviceangeboten hervorzuheben, die die DDB direkt bereitstellt, wurde im Strategieplan dafür ein eigener Abschnitt eingefügt (Abschnitt 4). Dazu zählen neben dem allgegenwärtigen DDB-Portal auch die Programmierschnittstelle (API) als Basis für viele andere Angebote sowie *DDBpro* als Serviceportal für Kultur- und Wissenseinrichtungen, Datenmanagement und -bereitstellung sowie Beratungs- und Vermittlungsangebote. Neben den Kernprodukten und -services werden ergänzende Angebote benannt. Dazu zählen beispielsweise die virtuellen Ausstellungen, aber auch das Archivportal-D, das mithilfe einer DFG-geförderten Anschubfinanzierung als archivspezifische Sicht der DDB entwickelt wurde und auf dem API aufsetzt.

Handlungsprioritäten

Das Herzstück des Strategiepapiers bilden die Abschnitte 5 und 6, in denen die Handlungsprioritäten für die nächsten fünf Jahre aufgezeigt und bereits relativ konkret auf einzelne Aktivitäten heruntergebrochen werden. Vor allem in diesen Hauptteil des Dokuments sind die Arbeitsergebnisse der Themengruppen eingeflossen.

Als prioritäre Handlungskomplexe wurden insgesamt sieben Bereiche identifiziert (Abschnitt 5), die durch drei begleitende Aktivitätsfelder ergänzt werden (Abschnitt 6). Für jedes dieser insgesamt zehn Fel-

DIE STRATEGISCHEN ZIELE DER DDB IN IHRER KURZFASSUNG

- Ziel 1 – Schaffung eines übergreifenden attraktiven Zugangsportals
- Ziel 2 – Schaffung einer offenen Plattform
- Ziel 3 – Unentgeltliche Zugänglichmachung und Bereitstellung
- Ziel 4 – Öffnung von Wissensspeichern
- Ziel 5 – Vernetzung von Institutionen und Partnern
- Ziel 6 – Nationaler Aggregator für Europeana
- Ziel 7 – Verbesserung der Rahmenbedingungen
- Ziel 8 – Begleitung des gesellschaftlichen Diskurses
- Ziel 9 – Entwicklung und Erprobung innovativer Technologien
- Ziel 10 – Unterstützung von Digitalisierungsbemühungen

der wurden nach einer einführenden Kurzbeschreibung und der inhaltlichen Ableitung aus den strategischen Zielen zunächst Ausgangssituation und Handlungsbedarf skizziert. Daran schließen sich die vorgesehenen Maßnahmen an, die in den kommenden Jahren ergriffen werden sollen, um die Handlungsfelder zu bearbeiten. Abschließend werden jeweils strategische Partnerschaften aufgeführt, die für die einzelnen Aktivitäten als gewinnbringend betrachtet werden. Dadurch wird auch auf dieser Ebene die Einbettung der DDB in ein weites Netzwerk von Partnern und Communities deutlich.

Im Folgenden werden die sieben Handlungsprioritäten mit ihren jeweiligen Kurzbeschreibungen genannt:

1. Gezielte Erweiterung der Inhalte. Der Umfang der über die DDB nachgewiesenen und auffindbaren Sammlungen und Objekte wird schrittweise erweitert, um die Abdeckung zu verbessern und damit die Attraktivität der DDB (Portal und Plattform) zu erhöhen. Auswahl und Priorisierung der Sammlungen richten sich dabei nach definierten Kriterien. Die Erweiterung der Inhalte umfasst sowohl Nachweise digitaler als auch (noch) nicht digitalisierter Sammlungen und Objekte. Die zusammengeführten Nachweis- und Erschließungsinformationen werden grundsätzlich unentgeltlich und in der Regel unter CC0-Bedingungen bereitgestellt. Alle nachgewiesenen digitalen Objekte sollen in einer Version verfügbar sein, die für den Nutzer kostenfrei zugänglich ist.

2. Optimierung der Datenlieferung und -verarbeitung. Die Abläufe, die für die Lieferung von Datensätzen an und deren Integration in die DDB und deren regelmäßige Aktualisierung und Pflege sowie für die Weitergabe an Europeana erforderlich sind, werden weiter professionalisiert und die dafür notwendigen technischen Verfahren und Werkzeuge sowie die zugrundeliegende Gesamtarchitektur werden weiterentwickelt. Dies gilt insbesondere mit Blick auf den angestrebten Bestandsaufbau und die daraus resultierende Erhöhung regelmäßig abzuwickelnder Vorgänge bei gleichzeitig begrenzten Ressourcen.

3. Ausbau der DDB als Datenplattform. Der Plattform-Aspekt der DDB wird gestärkt und die DDB damit als Datendrehscheibe etabliert. Die bestehende Programmierschnittstelle (API) wird als ein Kernprodukt ausgebaut und um weitere Schnittstellen ergänzt.

4. Verbesserung des Nutzungserlebnisses im Portal. Die Attraktivität des Portals wird verbessert und auf die Bedürfnisse der Zielgruppen ausgerichtet. Dadurch erhöht sich der Nutzen für Besucher des Portals; Verweildauer und die Anzahl wiederkehrender Benutzer erhöhen sich.

5. Verbesserung der Daten- und Objektqualität. Die Qualität der über die DDB angebotenen Daten und Objekte wird erhöht, um dadurch das Nutzererlebnis zu verbessern (Qualität der Suche und der Präsentation, Reichhaltigkeit der Informationen, Kontextualisierung und Vernetzung der Objekte).

6. Erhöhung der Reichweite. Die Reichweite der DDB wird erhöht, das heißt, die Nutzung der beiden Kernprodukte DDB-Portal und API (sowie ggf. anderer Produkte und Dienste) wird quantitativ und qualitativ gesteigert.

7. Erweiterung des Suchraums. Der für die Dienste und Produkte der DDB genutzte Suchraum wird über den unmittelbar in das Kernsystem der DDB geladenen Bestand hinaus erweitert, um damit auch den Teil des Kultur- und Wissensbesitzes darzustellen und nachzuweisen, der bisher nicht digitalisiert ist oder aus anderen Gründen nicht digital zur Verfügung gestellt bzw. in die DDB geladen werden kann.

Dazu kommen drei unterstützende Aktivitätsbereiche:

1. Aufbau von Beratungsangeboten. Die DDB berät Kultur- und Wissensinstitutionen sowie Bildungsmittlerinnen und -mittler und andere Zielgruppen-Multiplikatoren in unterschiedlichen mit der Digitalisierung von Kultur und Wissen zusammenhängenden Themengebieten bzw. vermittelt entsprechende Beratungsangebote. Schwerpunkte liegen in den Bereichen Recht, Daten und Technik, Förderung von Digitalisierungsvorhaben sowie Medien- und Informationskompetenz.

2. Verbesserung der Rahmenbedingungen. Die DDB ist direkter Ansprechpartner der Politik und gesellschaftlicher Initiativen zur Förderung der Digitalisierung und Zurverfügungstellung von Kultur und Wissen und wirkt auf geeignete Rahmenbedingungen hin. Die Schwerpunkte liegen in den Bereichen Recht und Finanzierung von Digitalisierung und Zurverfügungstellung von Kultur und Wissen über das Internet.

3. Vernetzung. Die Vernetzung innerhalb der unterschiedlichen Communities wird verbessert, um einerseits die fachliche Basis für die Weiterentwicklung der DDB zu verbreitern und andererseits die DDB als Kompetenznetzwerk für Fragen der Digitalisierung und Zugänglichmachung von Kultur und Wissen weiter zu etablieren.

Im Abschnitt 7 des Strategiepapiers werden schließlich aus den Zielstellungen und den fachlichen Handlungsprioritäten Grundzüge für Kommunikation und Marketing abgeleitet. Diese werden für die nähere Zukunft, die weiterhin vor allem vom Aufbau und der schrittweisen Erweiterung der nachgewiesenen Inhalte

sieben Handlungsprioritäten

drei unterstützende Aktivitätsbereiche

Grundzüge für Kommunikation und Marketing

te geprägt sein wird, auf drei Kernbotschaften heruntergebrochen. Sie sollen den Bedingungen eines innovativen und aus öffentlichen Mitteln getragenen Kulturvorhabens Rechnung tragen, dem Erwartungsdruck der Öffentlichkeit standhalten und eine adäquate Kommunikation mit allen Beteiligten erlauben und zu einer hohen Identifikation der Kultur- und Wissensinstitutionen mit der DDB beitragen:

- Wir alle sind die Deutsche Digitale Bibliothek.
- Die Deutsche Digitale Bibliothek ist mehr, als man sieht.
- Die Deutsche Digitale Bibliothek ist eine Investition in die Zukunft, die sich lohnt.

Voraussetzungen für die Umsetzung

Das Strategiepapier ist insgesamt sehr fachlich ausgerichtet und abstrahiert angesichts des noch in Diskussion bzw. Vorbereitung befindlichen finanziellen, organisatorischen und rechtlichen Rahmens, den die DDB zukünftig haben wird, weitgehend von diesen Aspekten. Im dritten Teil des Dokuments (Abschnitte 8 und 9) werden dennoch einige Voraussetzungen skizziert, die für die erfolgreiche Umsetzung des Strategieplans erfüllt sein müssen. Dazu zählt einerseits die Entscheidung über die zukünftige Organisationsform und in diesem Zusammenhang die Klärung der formalen Rollen der beteiligten Partnereinrichtungen sowie der Mechanismen zur Aufnahme neuer Mitglieder in das Kompetenznetzwerk. Auch für die Zusammenarbeit mit strategischen Partnern über das Kompetenznetzwerk hinaus müssen Leitlinien und Verfahren definiert und etabliert werden.

Andererseits bilden eine hinreichende und dauerhafte Finanzierungsgrundlage und eine dadurch ermöglichte Verstetigung der Deutschen Digitalen Bibliothek wesentliche Rahmenbedingungen für ihren Erfolg. Dazu zählen unter anderem die Überführung der DDB von einem Projektstatus in eine auf Dauer angelegte Finanzierungs-, Organisations- und Rechtsform, die Verstetigung von Arbeitsverhältnissen, die angemessene Erhöhung der finanziellen Gesamtausstattung inkl. der Berücksichtigung von Personalneben-, Infrastruktur- und sonstigen Gemeinkosten sowie das klare politische Bekenntnis, die Zugänglichkeit des gemeinsamen kulturellen Erbes (unter anderem über die DDB) als staatliche Aufgabe kontinuierlich fortzuschreiben.

Diese Aspekte sind nur überblicksweise dargestellt und bislang nicht weiter konkretisiert – nicht zuletzt deswegen, weil die Diskussionen und Entscheidungen in diesen Fragen nicht (allein) durch die im Strategieprozess operativ handelnden Personen und Gremien bestimmt werden. Diese Abschnitte sind aber den-

noch essentieller Bestandteil des Strategieplans, da in ihnen die faktischen Grundvoraussetzungen benannt sind, ohne die der besten Strategie das Fundament fehlt.

WEITERE ENTWICKLUNGSPERSPEKTIVEN BZW. -PLÄNE DER DDB UND IHRES STRATEGIEPROZESSES

Die Vorlage des schriftlichen Strategiepapiers stellt im Gesamtprozess nur einen Schritt dar. Neben unmittelbaren Ableitungen wie der einer visuell und sprachlich aufbereiteten Fassung für die breitere Öffentlichkeit gehören vor allem die weitere Konkretisierung der nur stichwortartig aufgeführten Maßnahmen und der Einstieg in die konkrete Umsetzungsplanung auf die Agenda. Auch in Zukunft sollen entsprechende Schritte auf jährlicher Basis erfolgen und in die Umsetzung gelangen.

Voraussetzung für die Umsetzung der Strategie ist die Verfügbarkeit der erforderlichen Ressourcen; die DDB agiert seit 2008 – abgesehen von einmaligen zusätzlichen Mitteln in der Aufbauphase – auf einem unveränderten Ansatz, der sich zunehmend bereits bei der Abdeckung der operativen Aufgaben als limitierend erweist. Größere Weiterentwicklungen, aber auch bereits die Skalierung vorhandener Dienste wie zum Beispiel beim Ingest von Daten können nicht im angefragten Umfang umgesetzt werden.

Vor diesem Hintergrund erfüllt die Strategie der DDB – neben der fachlichen Positionierung in und außerhalb des KNW – eine weitere wichtige Funktion: Sie zeigt den Partnern, dem Kompetenznetzwerk insgesamt, aber besonders auch der politischen Entscheidungsträgerebene die Potenziale und Ambitionen einerseits, aber andererseits auch den zur Umsetzung erforderlichen zukünftigen Investitionsbedarf auf. Dabei stützt sich die DDB auch auf die gerade in dieser Hinsicht eindeutigen Aussagen aus dem Evaluationsprozess 2014, in dem als Ergebnis sowohl die Verstetigung als auch ein Aufwuchs der Mittel als unabdingbar festgestellt wird.¹³

Die grundsätzliche Funktion der Strategie zum einen als Richtungsanzeige und zum anderen als Selbstverortung in der Informationsinfrastruktur insgesamt ist eng verknüpft mit der implizit mitgedachten Selbstverpflichtung der DDB, den Prozess laufend fortzuführen und das strategische Portfolio der DDB kontinuierlich aktuell zu halten. Zwar soll das Strategiepapier selbst durchaus eine mehrjährige Gültigkeit haben, jedoch wird die laufende Aktualisierung und Anpassung der Strategie unter ggf. stark veränderten Rahmenbedingungen gleichermaßen als eine unabdingbare Aufgabe angesehen. Berücksichtigt man, dass die

**zukünftige
Organisationsform**

**finanzielle
Gesamtausstattung**

Durchführung eines partizipativ angelegten Prozesses mindestens zwölf Monate dauert, und koppelt man diesen Ansatz an ein vielleicht noch entstehendes Evaluierungsszenario der DDB mit entsprechenden festen Fristen, wird deutlich, dass ein kontinuierlicher Bedarf besteht: Der Abschluss des Prozesses markiert gleichzeitig bereits den Beginn der nächsten Etappe. Ebenso bedarf es dazu eines systematischen Mechanismus, der hilft, sich ändernde interne Bedingungen und Anforderungen bei Partnern, Nutzern, Auftraggebern usw. aufzunehmen. Weitere, im Kontext der DDB bereits erprobte Elemente wie Planungsworkshops und spartenspezifische Veranstaltungen unterstützen die Verstetigung des Strategieprozesses.

Sucht man für einen Vergleich des Strategieprozesses der DDB nach anderen, ähnlich angelegten Initiativen, stößt man schnell auf die Europeana und auf die Digital Public Library of America (DPLA).

— Europeana

Mit ihrem Onlinegang im Jahr 2008 gehört die Europeana zu den großen Geschwistern der DDB – nicht nur wegen des viel umfassenderen Abdeckungsreichs des europäischen Pendants, sondern auch, weil Vorüberlegungen und tatsächliche Umsetzungen viele Jahre eher begonnen wurden als für die Deutsche Digitale Bibliothek. Inzwischen führt die Europeana mehr als 45 Millionen digitale Objekte von 2.500 Kultureinrichtungen aus fast allen europäischen Ländern zusammen. Sie gehört zu den wichtigsten Partnern der DDB, es gibt zahlreiche gemeinsame Aktivitäten, und nicht zuletzt ist die Funktion als nationaler Aggregator für die europäische Ebene – gerade auch vor dem Hintergrund der geringer werdenden Projektförderung der EU für bestimmte Communities und Materialgruppen – eine der zentralen Aufgaben der DDB.

Fünf Jahre nach ihrem Start hat auch die Europeana einen umfassenden Strategieprozess begonnen, dessen Ergebnisse online vorliegen.¹⁴ Ebenso wie im Falle der DDB zielte der Prozess darauf ab, sich der grundsätzlichen Ausrichtung des Vorhabens zu vergewissern, dabei veränderte Ansprüche und neue Entwicklungen zu berücksichtigen und für einen absehbaren Zeitraum (auch hier geht es um die Jahre 2015 bis 2020) klare Impulse zu setzen und Prioritäten festzulegen. Und ganz ähnlich wie die DDB ist auch die Europeana durch eine vielgliedrige Organisationsform konstituiert und in ein Netzwerk aus Partnern und sonstigen Beteiligten eingebettet, die fachliche Kompetenz und spezifische Interessen einbringen.

So verwundert es nicht, dass auch dieser Strategieprozess von der Partizipation vieler Vertreter aus un-

terschiedlichen Einrichtungen und Communities bestimmt war. Sie erhielten vor allem während einer vier-tägigen Workshopserie im Herbst 2013 eine Stimme, bei der aus unterschiedlichen Blickwinkeln (Distribute & Engage, Aggregate und Facilitate) Anforderungen und Herausforderungen einer zukünftigen Europeana diskutiert wurden.

Das Ergebnis des Strategieprozesses ist sehr pointiert und fokussiert auf drei Prioritäten: die Verbesserung der Datenqualität, die Öffnung der Daten sowie die Schaffung von Mehrwerten für die Partner. Auch hier werden unterschiedliche Zielgruppen beschrieben, die sich in drei Gruppen gliedern: Spezialisten, Endnutzer und Kreative. Und schließlich hat auch für die Europeana die Schwerpunktverschiebung von der reinen Portal-Anwendung zur Plattform als zumindest gleichwertiges Produkt eine zentrale Rolle.

Insofern sind Ablauf und Ergebnis der Strategieprozesse von Europeana und DDB durchaus vergleichbar. Hinsichtlich der Konkretisierung von Finanzierungsfragen und der Anpassung von Organisations-, Leitungs- und Managementstrukturen geht die Europeana allerdings bereits einen Schritt weiter bzw. hat im Zuge der Implementierung ihrer Strategie erste Konkretisierungen vorgenommen. Dazu gehören neben der Neuformierung des Governing Board der Europeana Foundation als höchstem operativem Entscheidungsgremium die Überführung des Europeana Network in einen Verein und dessen nun formal abgesicherte Einflussnahme im Board. Dies zielt vor allem darauf ab, die demokratischen Mitgestaltungsmöglichkeiten und die Transparenz zu verbessern und damit die Handlungsfähigkeit zu erhalten.

Für die weitere Bearbeitung dieser für die DDB derzeit noch ungeklärten Felder werden die bei Europeana gemachten Erfahrungen und gefundenen Lösungen mit Sicherheit wichtige Ausgangspunkte bilden.

— DPLA

Die Digital Public Library of America (DPLA) wurde im April 2013 öffentlich freigeschaltet und bietet aktuell Zugang zu rund zehn Millionen Digitalisaten aus nahezu 2.000 Einrichtungen des Kulturerbes. Anfang 2015 veröffentlichte die DPLA ihren strategischen Plan 2015–2017. Zum Prozess seiner Entstehung selbst enthält das Dokument keine näheren Hinweise, erhellend ist hier ein Beitrag von Robert Darnton, dem spiritus rector der DPLA in The New York Review vom 29. April 2013.¹⁵ Darnton hebt die DPLA durch eine Ableitung aus den Grundprinzipien der amerikanischen Nation, nämlich dem Utopismus und dem Pragmatismus, auf eine grundsätzliche Ebene, eine Aufgabe von nationaler Dimension.

Abschluss des Prozesses als Beginn der nächsten Etappe

demokratische Mitgestaltungsmöglichkeiten und Transparenz

Strategieprozesse der Europeana und der DPLA

**Mission: Zugänglich-
machung aller Samm-
lungen in Bibliotheken**

Aus dieser Grundkonstellation amerikanischen Denkens leitet die DPLA ihre Mission ab: Zugänglichmachung aller Sammlungen in den Bibliotheken (sic!) der Nation für jeden Bürger, der über einen Internetzugang verfügt. Die pragmatische Umsetzung erfolgt in kleineren Schritten und konzentriert sich zunächst auf bereits vorliegende Digitalisate zu Objekten aus allen Bereichen des Kulturerbes. In diesem Ausgangspunkt durchaus den europäischen Initiativen vergleichbar, ist der Entstehungsprozess doch unterschiedlich: Die DPLA entstand nach Darnton auf der Basis eines am Rande einer kleinen Konferenz 2010 von ihm präsentierten Memos, hier wurden bereits die wesentlichen Ziele formuliert. Dabei spielte die Auseinandersetzung mit den Ideen und dem Vorgehen von Google eine entscheidende, antreibende Rolle für eine Initiative, die sich ganz bewusst als private Gruppe versteht. Diese Gruppe wuchs und organisierte sich in weiteren thematischen Gruppen, in denen dann das fachliche Gerüst für die DPLA entstand – inhaltlich durch eine breite Debatte in den sozialen Medien ausbalanciert. Inwieweit die Aussage, auch die Software der DPLA sei jedenfalls in Teilen durch Zulieferung von Prototypen durch Freiwillige entstanden, bereits in den Bereich aktiver Legendenbildung gehört, kann hier nicht überprüft werden, rundet aber das Bild einer auf einer breit getragenen, außerhalb staatlicher Strukturen entstandenen Bewegung, das Darnton zeichnet, anschaulich ab.

**breite Debatte in den
sozialen Medien**

Abgesichert durch Förderzusagen verschiedener Stiftungen sowie staatlicher Einrichtungen und getragen von der Bereitschaft vieler Einrichtungen, ihre Sammlungen zur Verfügung zu stellen, konnte die DPLA sich schnell entwickeln. Sie stellt damit aber nach wie vor wie die DDB eine Projektstruktur dar, die (noch) nicht dauerhaft etabliert ist.

Die DPLA konzentriert sich auf den Nachweis digitaler Materialien, die kostenfrei zu Verfügung gestellt werden. Als Zielgruppen explizit genannt sind neben der allgemeinen Öffentlichkeit der Bereich der Bildung sowie Wissenschaft und Forschung – womit sie eine ähnliche Ausrichtung wie die DDB aufweist.

**Kernelemente:
Hub-Netzwerk, technische
Plattform, Marketing**

Kernelemente der für die Laufzeit von 2015 bis 2017 festgelegten und damit kurzfristigeren Strategie¹⁶ sind die Ausdehnung des Hub-Netzwerkes (häufig auf regionaler resp. bundesstaatlicher Ebene), der Ausbau der technischen Plattform und eine erweiterte Marketingarbeit insbesondere in die allgemeine Öffentlichkeit und den Erziehungsbereich hinein sowie die Adressierung besonderer Zielgruppen wie Amateurchistoriker (Genealogie) und Softwareentwickler.

Wie bei der DDB und bei der Europeana ist die Frage der Steigerung und Verstetigung der finanziel-

len Grundlage ab 2017 ein wichtiges Thema der DPLA. Deutlich herausgestellt wird der Charakter des Kooperationsnetzwerks, für das der freie Zugang zu Wissen konstitutives Element ihres Selbstverständnisses ist. Grundelemente der DPLA sind – sehr vergleichbar den Aussagen der DDB und der Europeana – das Portal für die Nutzerrecherche und die (technische Service-)Plattform.¹⁷ Gewissermaßen »eingerahmt« werden diese Elemente durch das (Selbst-)Bewusstsein, eine öffentliche Option für den Zugang zu Material für den persönlichen Zweck und für Forschungsbelange zu bieten – ganz in der demokratischen Tradition des freien Zugangs zu Wissen.

Weitere Überlegungen zur organisatorischen Weiterentwicklung in der DPLA konzentrieren sich besonders auf die internen Arbeitsstrukturen. Dabei fällt besonders auf, dass die DPLA sich in der Arbeit des Teams ebenfalls als vernetztes Arbeitsgefüge versteht, das über Arbeitsfelder hinweg engen Kontakt untereinander und in die Community unterhält. An großen Arbeitsfeldern werden der Contentausbau und seine Ausbalancierung im Rahmen eines differenzierten Bewertungsprozesses (inkl. gezielter Kollektionsakquise) benannt, ferner der Ausbau der Hubs (aus Kapazitätsgründen entschiedene Konzentration auf große Einrichtungen bzw. Aggregatoren, die eine kritische Masse anbieten können). Interessant ist, dass die DPLA Bestände kleinerer Größenordnung selbst hosted und beide Bereiche – also Hubs und eigenes Angebot – ausbauen will. Insbesondere bei den Hubs sollen auch andere Organisationsformen untersucht werden – ein Aspekt, der auch die Strategie der DDB bestimmt. In anderen Themenfeldern agiert die DPLA erklärtermaßen vorsichtig und eher explorativ-untersuchend, so zum Beispiel beim Thema E-Books. Als zentral angesehen werden hingegen die Arbeitsfelder Forschungsdaten, qualitätsgeprüfte Metadaten und ein verbessertes Rechte-Labeling.

Breiten Raum in der Strategie nimmt die technische Weiterentwicklung der Infrastruktur und ihrer Skalierung ein, dies schließt auch die qualitative Weiterentwicklung der Frontendlösung ein.¹⁸ Auch in diesem Feld ähneln sich DDB und DPLA, eine weitere Gemeinsamkeit besteht in dem konsequenten Open-Source-Ansatz für die Software.

Bei allem deutlich herausgestellten Selbstbewusstsein über die erreichte Durchschlagskraft, Qualität und Sichtbarkeit der DPLA ist offensichtlich, dass gerade hier noch großer Entwicklungsspielraum gesehen wird – hierin ähneln sich alle Ansätze. Interessant ist allerdings, dass das Partnernetzwerk selbst und die Unterstützung der Einrichtungen bei der Aufbereitung von Daten, der Optimierung von Werkzeugen für die

Metadatenerstellung und die Vernetzung von Objekten keine explizite Rolle spielen. Dies mag auch daran liegen, dass sich die DPLA von Beginn an als Community-getriebener Ansatz versteht, für den sich die Frage nach dem Verhältnis zur staatlichen Verwaltung ganz explizit stellt.¹⁹ Bislang überwiegend getragen durch die Förderung privater Stiftungen und Initiativen, ist noch nicht absehbar, ob und wie der Staat bereit ist breiter einzusteigen und unter welchen Bedingungen dies möglich sein könnte.

Organisatorische Fragen stellen sich für die DPLA vor diesem Hintergrund in anderer Weise: Diskutiert wird vor allem die personelle Ausstattung der Organisation, die – je nach Verfügbarkeit von Mitteln – insbesondere in den Bereichen Content, Technik und Marketing ausgebaut werden soll; dabei wird von deutlichen Steigerungsraten ausgegangen.

DPLA und DDB ähneln sich in der fachlichen Ausrichtung und durchaus auch in den bislang erreichten Ergebnissen. Aufgrund ihrer unterschiedlichen Wurzeln hat die DPLA aber nicht nur einen deutlich stärkeren Schwerpunkt auf Bibliotheken, vor allem ist sie organisatorisch und finanziell in sehr viel höherem Maße von Projekten und ihren unterschiedlichen Finanzierungen abhängig. Hier spiegelt sich auch, dass sich die DPLA von Beginn an eher als Community-Bewegung mit dem klar umrissenen Ziel, Bestände der Kultur in der Öffentlichkeit und besonders im Erziehungsbereich sichtbar zu machen, versteht und demgegenüber die Etablierung verstetigter Strukturen weniger im Blick hat. Community-Bildung als wichtiger Ansatz der DDB und auch der Europeana spielt vor diesem Hintergrund in den strategischen Verlautbarungen der DPLA eine deutlich geringere Rolle – diese hat qua Selbstdefinition bereits stattgefunden. Die Unabhängigkeit von staatlichen Förderstrukturen ermöglicht es auch, das Organisationsgefüge eigenständig festzulegen und weiter zu entwickeln; dabei wird offenbar auf schlanke und flexible Strukturen Wert gelegt; demgegenüber treten andere organisatorische Fragen deutlich in den Hintergrund. Die Strategie selbst sieht jedenfalls einen raschen weiteren Ausbau der personellen und technischen Infrastruktur vor.

ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

Mit der Veröffentlichung der Strategie als Abschluss eines umfangreichen, breit angelegten Prozesses hat sich die DDB nicht nur ihrer selbst und ihrer Kernaufgaben vergewissert, sondern auch in die unmittelbare und entfernte Öffentlichkeit hinein ein klares Signal gesetzt: Für die weitere Ausgestaltung der großen Ziele gibt es eine durchdachte und abgesicherte Basis, Auftrag- und Geldgeber haben einen verlässlichen

Stand dazu, wo Schwerpunkte gesetzt und welche Ziele erreicht werden können und sollen. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass nur durch eine angemessene und verstetigte Finanzausstattung die Voraussetzung dafür geschaffen wird, dass die DDB weiter wachsen und damit auch einer deutlich größeren Zahl von Partnern zur Sichtbarkeit ihrer Bestände in der DDB verhelphen kann. In diesem Punkt und den damit verbundenen Unsicherheiten ähneln sich Europeana und DDB sehr, wohingegen die DPLA als »unabhängige« Einrichtung, getragen von verschiedenen Institutionen des kulturellen Erbes (die selbst natürlich zu einem hohen Prozentsatz staatlich finanziert werden) hier einen deutlich projektlastigeren Ansatz hat. Dennoch sind auch hier stabile Arbeitsstrukturen entstanden, die aber stark von der im Vergleich zu Europa in den USA wesentlich ausgeprägten Förderkultur privater Stiftungen und Träger abhängig sind.

In allen Fällen sind die Verfügbarkeit strategischer Planungen und deren systematische Fortschreibung und Validierung wichtige Voraussetzungen dafür, das Vertrauen der Geldgeber und Partner zu erhalten. Für die DDB kann gesagt werden, dass diese Planung als ein kontinuierlicher Prozess aufgesetzt ist, dessen Festlegungen auf jährlicher Basis aktualisiert, angepasst und umgesetzt werden, eingerahmt in eine mittelfristige Planung, die in Fünf-Jahres-Schritten Ziele und Ausrichtung der DDB transparent macht. Deutlich geworden ist aber auch, dass die grundsätzliche Verstetigung der Finanzierung der DDB und die Anhebung der erforderlichen Mittel die entscheidenden Voraussetzungen dafür bilden, die Planungen nun in die Umsetzung zu bringen. Derzeit kann der Ausbau der DDB nur in gebremster Form erfolgen, weil die Mittel für eine Ausweitung der Partnerarbeit und des Ingests nicht zur Verfügung stehen. Vielleicht verdeutlichen aber die Entwicklungen bei der Europeana und auch bei der DPLA und deren Erfolge – so unterschiedlich sie im Ansatz auch sind –, dass der weitere Ausbau und die Verstetigung ebenso entscheidend sind wie die allen Ansätzen gemeinsame Grundaussage zur kostenfreien Bereitstellung von digitalem Material für die demokratische Öffentlichkeit.

Community-getriebener Ansatz

Vertrauen der Geldgeber

Ausbau und Verstetigung

¹ Vgl. https://pro.deutsche-digitale-bibliothek.de/sites/default/files/atoms/files/ddb_strategieplan-2015-2020.pdf [Zugriff am: 22.7.2015].

² Verwaltungs- und Finanzabkommen zwischen der Bundesrepublik Deutschland und den Ländern der Bundesrepublik Deutschland über die Errichtung und den Betrieb der Deutschen Digitalen Bibliothek (DDB) vom 02.12.2009, Art. 2, Abs. 1. Vgl. www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/BKM/2009-12-01-verwaltungs-und-finanz-abkommen-ddb.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff am: 19.7.2015].

³ Ebd., Präambel.

⁴ Ebd., Art. 2, Abs. 2.

⁵ Ebd., Art. 6, Abs. 2.

⁶ Gemeinsame Eckpunkte von Bund, Ländern und Kommunen zur Errichtung einer »Deutschen Digitalen Bibliothek« als Beitrag zur

»Europäischen Digitalen Bibliothek« vom 02.12.2009, S. 4 ff. Vgl. www.bundesregierung.de/Content/DE/_Anlagen/BKM/2009-12-01-eckpunkte-ddb.pdf?__blob=publicationFile [Zugriff am: 19.7.2015]. S. a. Fachkonzept zum Aufbau und Betrieb einer Deutschen Digitalen Bibliothek, Bund-Länder-Fachgruppe »Deutsche Digitale Bibliothek«, 2008, und andere Grundlagendokumente zur DDB unter <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/content/ueber-uns/dokumente> [Zugriff am: 23.7.2015].

⁷ Ebd., S. 5, 8 ff.

⁸ Ebd., S. 10 ff.

⁹ Verwaltungs- und Finanzabkommen 2009, Artikel 8, Abs. 2, sowie Artikel 9.

¹⁰ Vgl. Schreyögg, Georg; Koch, Jürgen: Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden, Springer Gabler: 2015, S. 74 ff.

¹¹ Vgl. hierzu https://de.wikipedia.org/wiki/St._Galler_Management-Modell [Zugriff am: 19.7.2015].

¹² Vgl. neben den genannten Gründungsdokumenten zur schnellen Übersicht der DDB-Gremienstruktur <https://www.deutsche-digitale-bibliothek.de/content/ueber-uns/kompetenznetzwerk> [Zugriff am: 19.7.2015].

¹³ Das Evaluierungsgutachten und die dazugehörige Dokumentation der DDB sollen kurzfristig – voraussichtlich im November 2015 – zur Veröffentlichung gebracht werden.

¹⁴ Siehe http://pro.europeana.eu/files/Europeana_Professional/Publications/Europeana%20Strategy%202020.pdf [Zugriff am: 19.7.2015].

¹⁵ Vgl. www.nybooks.com/articles/archives/2013/apr/25/national-digital-public-library-launched/ [Zugriff am: 19.7.2015].

¹⁶ Vgl. <http://dp.la/info/about/strategic-plan/> bzw. http://dp.la/info/wp-content/uploads/2015/01/DPLA-StrategicPlan_2015-2017-Jan7.pdf [Zugriff am: 19.7.2015].

¹⁷ Vgl. ebd., S. 4 ff.

¹⁸ Vgl. ebd., S. 14 ff.

¹⁹ Vgl. ebd., S. 25.

DIE VERFASSER

Reinhard Altenhöner, Fachbereichsleiter Informationsinfrastruktur und Bestandserhaltung, Deutsche Nationalbibliothek, Adickesallee 1, 60322 Frankfurt am Main, Tel.: 069 – 1525-1700, E-Mail: r.altenhoener@dnb.de

Dr. Uwe Müller, Geschäftsführer Technik, Entwicklung, Service der Deutschen Digitalen Bibliothek, Deutsche Nationalbibliothek, Adickesallee 1, 60322 Frankfurt am Main, Tel.: 069 – 1525-1788, E-Mail: u.mueller@dnb.de

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Hermann Parzinger, Präsident der Stiftung Preußischer Kulturbesitz, Sprecher des Vorstands der Deutschen Digitalen Bibliothek, Von-der-Heydt-Str. 16–18, 10785 Berlin, Tel.: 030 – 266 411401, E-Mail: info@hv.spk-berlin.de