



Leibniz-Informationszentrum  
Wirtschaft  
Leibniz Information Centre  
for Economics

# DIE WERTE DER ZBW

*Ein Handout für Beschäftigte*

## *Präambel*

---

Die ZBW leistet in all ihren Tätigkeitsbereichen einen wesentlichen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung einer Wissensgesellschaft. Dieser Beitrag gründet sich auf einem klaren Bekenntnis zu den Open Science Prinzipien. Um diesem Anspruch dauerhaft gerecht werden zu können, ist ein klares Wertegerüst hilfreich, das alle Beschäftigten in ihrem Handeln verbindet.

Diese Werte sollten sowohl Grundlage für strategische Entscheidungen, beim Abwägen schwieriger Fragen, für die Führung ebenso wie für das tägliche Handeln sein. Sie beschreiben vor allem das Wie der internen (Zusammen-)Arbeit, nicht das Was und auch nicht das Auftreten der ZBW nach außen. Somit stellen sie eine wichtige Ergänzung der Strategie dar.

## *Kontext des Werteprozesses*

---

Die hier vorgestellten Werte der ZBW sind das Ergebnis eines Prozesses unter Beteiligung zahlreicher Beschäftigter aller Bereiche und Ebenen einschließlich der Direktion. Sie geben einen aktuellen Stand der Diskussion wieder und können sich im Laufe längerer Zeit ändern oder in ihrer Bedeutung verschieben. Deshalb ist eine regelmäßige Überprüfung dieser Unterlage auf ihre Aktualität sinnvoll und notwendig.

Uns ist bewusst, dass diese Werte noch nicht überall und vollständig gelebt werden. Gerade deshalb liegt der Nutzen dieses Wertekanons darin, als Zielbild zu dienen und eine Orientierung im täglichen Handeln für alle Beschäftigten zu bieten.

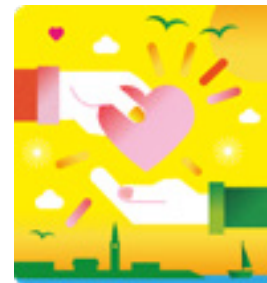
Die Werte und ihre Beschreibungen stellen noch keine konkrete Handlungsanweisung dar. Hier sind alle Beschäftigten und die Teams in Zukunft gefordert, ihren jeweils ganz konkreten Beitrag zu definieren, um diese Werte selbst zu leben und weiter in die ZBW zu tragen.

Die Arbeit an den Werten stellt keine zusätzliche Aufgabe dar, sondern sollte fester Bestandteil des täglichen Handelns sein. Sie hat damit auch (außer für spezielle Maßnahmen) keinen Projektcharakter, ist also nie gänzlich abgeschlossen.

## *Unsere Wertepaare im Überblick*

---

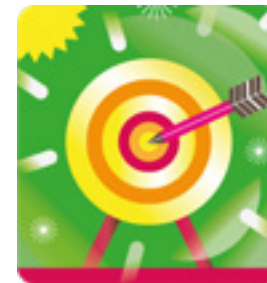
Wertschätzung & Akzeptanz



Chancengerechtigkeit & Gemeinschaftsgefühl



Ergebnisorientierung & Nachhaltigkeit



Leichtigkeit & Mut





*WERTSCHÄTZUNG & AKZEPTANZ*

---

## Vertrauen und Offenheit sind die Grundlage unserer Zusammenarbeit.

- Wir unterstellen anderen grundsätzlich eine gute Absicht hinter ihren Aussagen und Handlungen. Wenn wir diese Absicht nicht erkennen können, fragen wir nach, bevor wir urteilen.
- Wir sprechen im Team nicht nur über die inhaltlichen Aufgaben, sondern auch regelmäßig über die Art unserer Zusammenarbeit.
- Wir leben eine Kultur, in der die Selbstverantwortung eines jeden gefördert wird und der Handlungsspielraum möglichst weit ist.

## Wir anerkennen und berücksichtigen die Unterschiedlichkeit von Menschen in all ihren Dimensionen.

- Wir leben eine Kultur des Miteinanders unabhängig von Geschlecht, Herkunft, Hautfarbe, Alter, Ausbildung, Religionszugehörigkeit, Weltanschauung und anderen persönlichen Merkmalen.
- Wir schätzen die Bereicherung, die in der Vielfalt der Menschen liegt.
- Wir bemühen uns um einen Perspektivwechsel, auch und gerade wenn es schwer fällt, sich in andere und deren Situation hineinzuversetzen.
- Wir versuchen, individuelle Kompetenzen der Beschäftigten zu nutzen, wo immer das im Rahmen der Tätigkeit möglich ist.
- Wir nehmen unsere Fürsorgepflicht ernst, auch, wenn es bedeutet, dass wir unsere Komfortzone verlassen müssen.

## Wir kommunizieren wertschätzend.

- Wir sprechen mit den Menschen, nicht über sie.
- Wenn uns etwas am Verhalten anderer belastet, sprechen wir es offen mit einer Ich-Botschaft an.
- Wir bemühen uns, in der Kommunikation zu unterscheiden zwischen Fakten und unserem persönlichen Empfinden.
- Schwierige persönliche Themen oder komplexe Fragen klären wir am besten im persönlichen Gespräch, alternativ in einem Videocall oder Telefonat, nicht aber per Mail.
- Wir geben regelmäßig konstruktives Feedback und fordern dies auch ein.

## Wir agieren transparent und partizipativ.

- Wir binden – soweit möglich – alle von einer Entscheidung Betroffenen im Vorfeld in die Entscheidungsfindung ein, indem wir sie entweder (mit)entscheiden lassen oder ihren Input zu der Entscheidung einholen.
- Wenn Entscheidungen getroffen werden, legen wir Wert auf eine Begründung, die auch den Kontext der Entscheidung erklärt.
- Unser internes ZBW-Wiki ist unser wichtigstes Instrument, um Informationen transparent für alle oder für bestimmte Zielgruppen zu kommunizieren.
- Wichtige Direktionsentscheidungen werden direkt an die Beschäftigten kommuniziert.



*CHANCENGERECHTIGKEIT & GEMEINSCHAFTSGEFÜHL*

---

## Wir setzen uns für Chancengerechtigkeit ein und schaffen die Rahmenbedingungen dafür.

- Wir erwarten und würdigen Leistung im Rahmen der individuellen Möglichkeiten der Beschäftigten.
- In internen oder externen Bewerbungsprozessen berücksichtigen wir Kandidat:innen unabhängig von Alter, Nationalität, ethnischer und sozialer Herkunft, geschlechtlichen Merkmalen, geschlechtlichem Ausdruck und geschlechtlicher Identität, sexueller Orientierung sowie Religion und Weltanschauung.
- Wir schaffen Rahmenbedingungen für eine barrierefreie und inklusive Teilhabe.
- Wir berücksichtigen individuelle Lebensentwürfe und zeitliche sowie räumliche Beschränkungen durch das Anbieten von Möglichkeiten für Teilzeit, flexible Arbeitszeiten und Telearbeit, sofern die Tätigkeit das zulässt.

## Wir identifizieren uns mit dem gemeinsamen Auftrag und den Werten der ZBW als Grundlage der Zusammenarbeit.

- Wir kennen den Auftrag der ZBW, verstehen dessen Bedeutung und sehen unsere eigene Verantwortung an der Erfüllung dieses Auftrags.
- Wir akzeptieren und vertreten die postulierten Werte der ZBW.
- Wenn wir erleben, dass diese Werte im Einzelnen verletzt werden, sprechen wir dies im geeigneten Rahmen an und bemühen uns um eine Klärung des gemeinsamen Werteverständnisses.
- Wir überprüfen regelmäßig die Werte, passen diese wenn erforderlich an und suchen Wege, sie in der täglichen Arbeit mit Leben zu füllen.

## Eine lebendige Gemeinschaft stärkt unsere Zusammenarbeit und unser Wir-Gefühl.

- Wir lassen Zeit und Raum für Begegnung, auch jenseits der reinen Arbeitsinhalte.
- Wir fördern aktiv Gemeinschaftserlebnisse, die dem abteilungsübergreifenden Austausch dienen, wie z. B. ein Sommerfest, eine Weihnachtsfeier oder ein Teamevent.
- Wir gestalten und nutzen unsere gemeinschaftlichen Begegnungsräume.
- Wir interessieren uns auch für den Menschen, nicht nur in der Rolle als Kolleg:in.
- Wir stellen zugunsten des Teams auch einmal Eigeninteressen zurück.
- Wir unterstützen uns gegenseitig im Job und haben die Bedarfe der anderen Kolleg:innen im Blick.



*ERGEBNISORIENTIERUNG & NACHHALTIGKEIT*

## Wir arbeiten zielgruppenorientiert und setzen uns messbare Ziele.

- Wir überprüfen regelmäßig, wie wir mit unserer Arbeit unseren internen und externen Zielgruppen noch besser gerecht werden können.
- Wir nutzen die SMART-Formel zur Formulierung konkreter Ziele.
- Wir nutzen Prozessziele, wo Ergebnisziele schwer zu beschreiben sind.
- Wir überprüfen regelmäßig die Zielerreichung und passen Ziele wo erforderlich an.
- Wir erarbeiten Ziele bevorzugt gemeinsam im Team, z.B. in einem Zielworkshop.

## Wir entwickeln unsere Kompetenzen kontinuierlich weiter.

- Wir sehen lebenslanges Lernen als Grundvoraussetzung für unsere Tätigkeit und sind offen für neue Wege, Ideen und Lösungen.
- Wir verlassen öfters mal unsere Komfortzone und probieren Neues aus, um die persönliche Weiterentwicklung zu fördern.
- Wir sehen uns selbst verantwortlich für unsere persönliche Weiterentwicklung und nutzen aktiv die von der ZBW dafür gebotene Unterstützung wie Weiterbildung und Coaching.

## Exzellente Arbeitsergebnisse und Effizienz sind unser persönlicher Anspruch.

- Wir überprüfen regelmäßig die Qualität unserer Arbeit und entwickeln diese weiter.
- Wir finden im internen Tun die Balance zwischen einem ausreichenden und einem exzellenten Arbeitsergebnis.
- Wir erleben uns selbst als für unser Arbeitsergebnis verantwortlich.
- Wir reduzieren administrative Arbeiten auf das Notwendigste.
- Wir überprüfen regelmäßig Prozesse auf ihre Effektivität und Effizienz und passen diese wo notwendig an.
- Wir messen Ergebnisse vor allem an persönlichen Kompetenzen und Möglichkeiten.

## Wir arbeiten selbstverantwortlich, denken in Lösungen und leben kreatives Arbeiten im Team.

- Wir übernehmen die volle Verantwortung für unsere Aufgaben und unser Handeln.
- Über die Beschreibung des Problems hinaus suchen und bieten wir Lösungen an.
- Wir treffen selbständig fundierte Entscheidungen in unserem Aufgabenbereich.
- Wir nutzen im Team Brainstorming und andere Kreativitätstechniken, um neue Ideen und Lösungen zu entwickeln.
- Zur Lösungsfindung binden wir bei Bedarf auch Beschäftigte aus anderen Teams oder Externe ein, um neue Blickwinkel zu integrieren.

## Wir handeln nachhaltig.

- Wir kennen und berücksichtigen die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN und bemühen uns als Organisation wie als Einzelpersonen um unseren Beitrag dazu.
- Wir achten auf Ressourcenschonung (Energie, Material, personelle Ressourcen).
- Wir berücksichtigen bei wichtigen Entscheidungen auch immer deren mögliche Nebenwirkungen und langfristige Konsequenzen.



*LEICHTIGKEIT & MUT*

## Wir schätzen den offenen, konstruktiven Meinungsaustausch als bereichernd für unsere Arbeit.

- Wir hören anderen zu, lassen sie ausreden und fragen nach, wenn wir etwas nicht verstehen.
- Wir versuchen zunächst unser Gegenüber zu verstehen, dann erst unsererseits verstanden zu werden.
- Wir haben den Mut zur eigenen Meinung, suchen in kontroversen Diskussionen das Verbindende und sind offen für andere Ideen.
- In Diskussionen soll sich die fachlich geeignetste Lösung durchsetzen, nicht die am lautstärksten vorgetragene oder hierarchisch gestützte.

## Wir übernehmen Verantwortung und stellen uns aktiv Konflikten und Missständen.

- Wir sprechen Konflikte offen an und suchen nach einer gemeinsamen Lösung.
- Wenn uns in der Organisation Missstände auffallen, unternehmen wir lösungsorientierte Schritte, um diese dauerhaft zu beseitigen.
- Als Führungskraft unterstützen wir Beschäftigte, wenn diese Missstände adressieren.

**Wir haben den Mut und die Neugier, Unbekanntes zu erkunden. Wir verstehen, dass Fehler Teil dieses Prozesses sein können.**

- Wir probieren Neues aus und nehmen dafür kalkuliert überschaubare Risiken in Kauf.
- Wir schlagen nicht immer den bekannten Weg ein, sondern suchen auch gezielt nach neuen Wegen.
- Wir gestehen uns zu, Fehler zu machen, gehen damit offen um und lernen daraus.

**Wir schätzen einen leichten und positiven Umgang miteinander und tragen aktiv zu einer entspannten und angenehmen Arbeitsatmosphäre bei.**

- Wir schätzen Humor als Grundlage für ein positives Klima.
- Wir schaffen Begegnungsräume für den ungezwungenen Austausch.
- Wir verstehen, dass Arbeit auch Spaß machen sollte.
- Wir fördern Freiräume für den persönlichen Austausch und fördern diesen aktiv, vor allem in einer hybriden Arbeitsumgebung.

## Impressum

Redaktion:

AG Werte der ZBW: Christian Bay, Sandra Behner, Thorsten Meyer,  
Inka zur Mühlen, Andrea Schmidt, Susanne Schmucker, Dr. Doreen Siegfried

Layout:

Stefan Werner

Illustrationen:

Greta Gröttrup, [www. gretagroettrup.de](http://www.gretagroettrup.de)

Wiki: <https://zbw.to/gAcis>

Stand: 02/2024

