

Wissen bewegen! Die Zentralbibliothek in Mannheim bilanziert ihr intellektuelles Kapital

Ein (Kurz-)Bericht über ein Pilotprojekt der fokussierten Bestandsaufnahme von immateriellen Besitzständen einer Non-Profit-Organisation

Tom Becker

„Wissen bewegen“ war das Motto des Bibliothekartags in Mannheim 2008 – und bewegt hat sich seitdem sehr viel in Mannheim –, vor allem aber in der Zentralbibliothek im Stadthaus N1. So wurde nicht nur im Rahmen der RFID-Einführung zum Tag der Bibliotheken im Jahr 2009 jedes Regal, jeder Fachboden und jedes Medium an eine andere Stelle „verrückt“, auch der InfoService sowie die nun als Kundenservice betitelte Restverbuchung mit Anmeldung und Kasse wurden an einer gemeinsame Theke zusammengelegt. Viel Veränderung, der nun mit einem erstmals in Bibliotheken eingesetztem Strategieinstrument ein neuer, solider und nachhaltiger Rahmen gesetzt werden soll. Mit dem Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ bewertet eine Öffentliche Bibliothek ihr „immaterielles Kapital“.

Noch steht sie damit alleine – aber mit der Stadtbibliothek Würzburg, deren neue Chefin Anja Flicker Wissensmanagerin des Jahres 2002 ist und die jahrelang als Projektleiterin in der freien Wirtschaft Wissen bilanziert hat – werden Bibliotheken dieses Instrument für kleine und mittlere Unternehmen sicher bald und erfolgreich adaptieren.

1. Wissensmanagement und Wissensbilanz

Wissensmanagement ist ein recht vielseitiges und sehr unterschiedlich interpretiertes Managementtool. Daher gilt es, eine Begriffsdefinition zu bestimmen, um Wirkungszusammenhänge und Zieldefinitionen der Wissensbilanz als Instrument zur Analyse des Intellektuellen Kapitals einer Institution verdeutlichen zu können:

Wissensmanagement und intellektuelles Kapital.¹

Wissensmanagement fördert Aktivitäten und Prozesse des Wissensaustausches und der Wissensidentifikation mit dem Ziel einer besseren Erzeugung und wirksameren Nutzung von individuellem und kollektivem Wissen. Wissensmanagement ist dann erfolgreich, wenn das intellektuelle Kapital des agierenden Subjekts (Mensch oder Organisation) um neues Wissen erweitert wird. Kurz gesagt: Wissensmanagement ist eine andauernde Querschnittsaufgabe mit dem Ziel der Entwicklung und des Ausbaus von intellektuellem Kapital des Einzelnen oder von Organisationen.

¹ Glossar zu „Potenzielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“. Unveröffentlichtes Arbeitspapier aus meiner Dissertation

Wissensmanagement ist im Bibliotheksbereich nur in einigen wenigen Aufsätzen der Fachöffentlichkeit Thema gewesen, zumeist – wie im obigen Ansatz – eher generalistisch definiert.² Wissensmanagement, so die Aussage der bisherigen Publikationen, aber auch vor allem die Zwischenergebnisse meiner Dissertation schon einmal vorwegnehmend, „[...] findet in Öffentlichen Bibliotheken in vielfältiger Form statt. Der Begriff ‚Wissensmanagement‘ ist bekannt und zwei der britischen Experten führen sogar die Berufsbezeichnung „Knowledge Manager“. Der Begriff „Intellektuelles Kapital“ ist dagegen weitaus weniger präsent und wird oft negativ besetzt. [...]“³

Das Instrument der Wissensbilanz greift diesen Begriff des intellektuellen Kapitals nicht nur in seiner englischen Terminologie (Intellectual Capital Report) auf, sondern auch in seiner inhaltlichen Intention über die Eingliederung der Wissensbilanz in das Systemische Wissensmanagement einer Institution:

*Systemisches Wissensmanagement.*⁴

Systeme setzen sich aus einer Vielzahl von Elementen (Organisationseinheiten und Personen) zusammen. Sie entwickeln dabei eine Komplexität, die sich durch die einzelnen Komponenten und deren Eigenschaften nicht mehr beschreiben lässt. Systemisches Wissensmanagement verbindet Wissen von Personen und Wissen von Organisationen. Es untersucht die Rolle, Aufgaben und Ziele der einzelnen Komponenten unter systemischem Blickpunkt.

Systemisches Wissensmanagement konzentriert sich [...] auf die Regeln, Strukturen und Ziele des Systems Kommune in seiner Funktion als „Stakeholder“ und Auftraggeber der einzelnen Öffentlichen Bibliothek, auf die Rolle der Öffentlichen Bibliotheken als Gesamtheit innerhalb des Systems Gesellschaft, auf den Endnutzer der Öffentlichen Bibliothek – den Bürger als Souverän und Kunde.

Kurz gesagt: Systemisches Wissensmanagement untersucht Interdependenzen im systemischen Zusammenspiel von Gesellschaft, Kommune, Öffentlicher Bibliothek und Bürger.

Untersuchungsinstrument dafür ist „die“ Wissensbilanz, die – angelehnt vor allem auch an Bausteinen des Qualitätsmanagements⁵ – immateriale Stärken und

- 2 Eine Recherche ergab, von einem weit gefassten Rechercheergebnis ausgehend, neun in Frage kommende Artikel, an dreien davon hat der Autor dieses Praxisberichts mitgewirkt.
- 3 „Ergebnisse der ersten Befragungsrunde“. Unveröffentlichtes Ergebnispapier aus meiner Dissertation
- 4 Glossar zu „Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken“. Unveröffentlichtes Arbeitspapier aus meiner Dissertation
- 5 Vgl. hier auch in Zusammenhang mit weiteren strategischen Managementinstrumenten die für Bibliotheken primär relevanten Publikationen Schuster, Alexander:

Schwächen einer Untersuchung unterziehen will, an der sich eine zukunftsorientierte Profilierung der entsprechenden Unternehmung anschließt.⁶ Der große Vorteil von Wissensbilanzen ist, dass sie im Gegensatz zu diversen anderen Strategieinstrumenten den theoretischen Überbau der Institution mit den tatsächlichen Organisationsprozessen, Dienstleistungen und vorhandenen Kapitalebenen (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) zusammenstellt und Interdependenzen aufzeigt. Über diese Interdependenzen wird nicht nur das Bewusstsein für die zahlreichen immateriellen Faktoren, die den Erfolg der Organisation ausmachen, geweckt, es wird auch aufgezeigt, ob der eruierte Ist-Stand der Stärken und Schwächen kongruent zu den formulierten Zielen und strategischen Überlegungen ist. Inkongruenzen können somit abgeglichen werden, entweder indem die Zielsetzung modifiziert oder Kapitaldimensionen angepasst werden. Indikatoren, die in diesem Prozess vergeben werden, können hier auch quantitative und somit messbare Anhaltspunkte für das Management von immateriellen Erfolgsfaktoren liefern.

Die Wissensbilanz der Mannheimer Zentralbibliothek⁷ greift auf die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) in Zusammenarbeit mit dem AK Wissensbilanz entwickelte Toolbox „Wissensbilanz – Made in Germany“⁸ zurück. Nach einer Beschreibung des Geschäftsmodells wird anhand verschiedener Geschäftsprozesse Intellektuelles Kapital unterteilt in

- *Humankapital* als Oberbegriff für die Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivationen der Menschen,
- *Strukturkapital* als Oberbegriff für vorhandene und eingesetzte Strategien und Strukturen, die eine (erfolgreiche) Teilhabe ermöglichen,
- *Beziehungskapital* als Oberbegriff für das Geflecht aus externen Kontakten, internem Zusammenspiel und genereller Vernetzung.

Ziel der Wissensbilanz „Made in Germany“ in der Zentralbibliothek Mannheim ist es,

Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument auch für Bibliotheken. Berlin: BibSpider 2009 und Klug, Anna Kathrin: Wissensbilanzierung in Bibliotheken. Chancen und Probleme des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“. Wiesbaden: Dinges & Frick 2010 (BIT online Innovation)

- 6 Sehr fundierte Einführungen in das Bilanzieren von Wissen bieten ausführlich Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter: Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen. Heidelberg: Springer 2005 und als Überblick Schuster (2009)
- 7 Die Zentralbibliothek Mannheim ist die größte Öffentliche Bibliothek der Metropolregion Rhein-Neckar mit einem Medienbestand von ca. 110.000 Einheiten, ca. 20 Mitarbeitern und etwa 520.000 Entleihungen im Jahr. Mehr Informationen finden Sie unter www.stadtbibliothek.mannheim.de
- 8 akwissensbilanz.org

1. das manageriale Potenzial der „Wissensbilanz – Made in Germany“ für (Öffentliche) Bibliotheken an einem Pilotbeispiel zu veranschaulichen und in die Fachöffentlichkeit zu kommunizieren.
2. über die „Wissensbilanz – Made in Germany“ eine strukturelle *Innenansicht* (75%) vorzunehmen, die Stärken und Schwächen, Potenziale und Handlungsfelder sowie Interdependenzen weicher Faktoren und deren Einfluss auf die Wertschöpfungskette aufdecken will. Manageriale Handlungsoptionen werden so aufgezeigt. Als *extern wirkendes Marketinginstrument* (25%) dienen Wissensbilanzen einer deutlicheren Profilschärfung, ggf. gar einer Profil(um)bildung inklusive des Abbaus von Informationsasymmetrien zu externen Zielgruppen (Kunden, Auftraggebern, Partnern).

2. Erste Ergebnisse

Von 14 definierten Erfolgsfaktoren (die ihrerseits in unterschiedlicher Intensität auf sieben Geschäftsprozesse bzw. Geschäftserfolge einwirken) verfügen, so die ersten Ergebnisse, folgende sieben über ein sehr starkes Entwicklungspotenzial: einerseits (überwiegend im Bereich Humankapital) sind dies Sozialkompetenz und Kundenorientierung (HK 4); Mitarbeitermotivation (HK 5) sowie Mitarbeitererfahrung und Innovationspotenzial (HK 2) – andererseits (überwiegend im Bereich Strukturkapital) Wissensdokumentation und Informationstechnologie (SK 4); Mitarbeiterqualifikation (HK 1); Organisationskultur und Arbeitsklima (SK 2) und Führungsprozesse (SK 1).

Bereits gut positioniert sind dagegen die Bereiche Führungskompetenz und Führungsverhalten (HK 3) und die Beziehungen zu den Kooperationspartnern (BK 2), wohingegen Innovation und kontinuierlicher Verbesserungsprozess (SK 5) sicher noch entwickelt werden kann.

Die Erfolgsfaktoren im Bereich Beziehungskapital können von der Analyse her zurückgestellt werden, ebenso wie der Faktor Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung.

3. Beispielanalyse zum Erfolgsfaktor „Sozialkompetenz und Kundenorientierung (HK 4)“

Wie oben angeführt, verfügt der Erfolgsfaktor Sozialkompetenz und Kundenorientierung (HK 4) über das größte Entwicklungspotenzial.

Dieser Faktor ist folgendermaßen definiert: Sozialkompetenz und Kundenorientierung bedeutet, sich in Interaktion mit Menschen situationsgemäß zu verhalten und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Dazu gehören Soft Skills und Kommu-

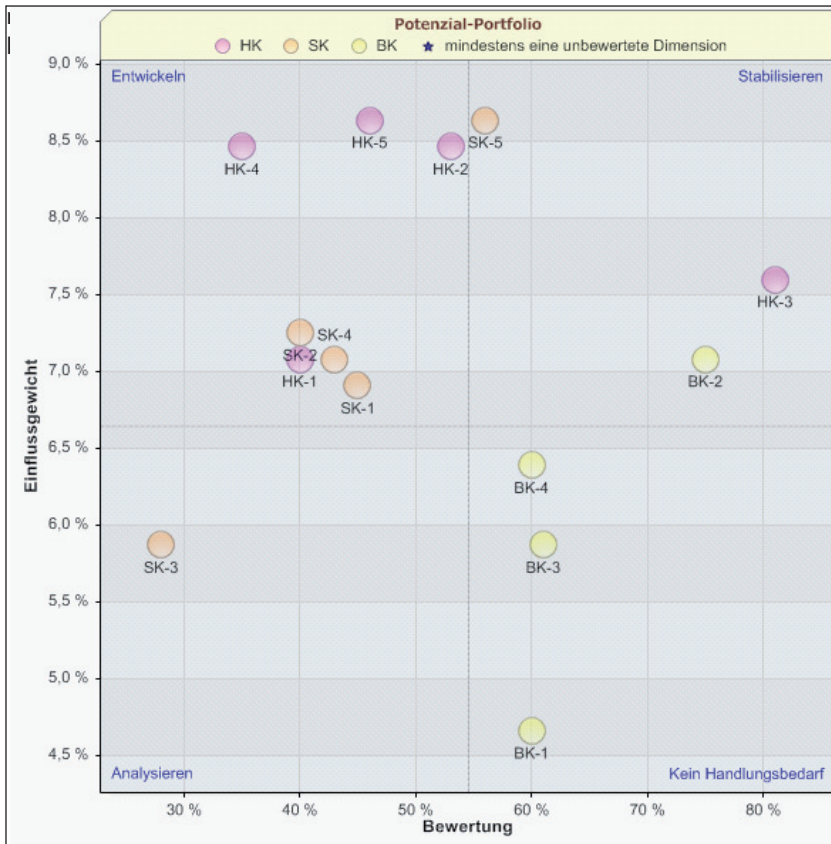


Abb. 1: Ergebnisse der Wissensbilanz in der Zentralbibliothek im Stadthaus N1

Eigenverantwortung, Entscheidungsbereitschaft, Fehlertoleranz, Lernwilligkeit, Aufgeschlossenheit, Veränderungsbereitschaft / Beharrungsvermögen sowie Kritik- und Teamfähigkeit. Sozialkompetenz äußert sich in der Fähigkeit, fair, offen, kollegial und partnerschaftlich mit dem Gegenüber zu kommunizieren und bestimmt die Zusammenarbeit untereinander sowie gegenüber Dienstleistungspartnern – allen voran unseren Kunden. Das Vorhandensein oder der Mangel tragen positiv oder negativ zur Imagebildung bei und bestimmen mit, ob die Bibliothek als Partner bei Projekten überhaupt in Frage kommt.

Sozialkompetenz und Kundenorientierung ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor für Dienstleistungsqualität und Niedrigschwelligkeit unseres Angebotes als generationenübergreifender Multiplikator von Information und Bildung mit dem Ziel, die „kundenfreundlichste und service-orientierteste Bibliothek der Metropolregion Rhein-Neckar“ zu sein.

Dem Erfolgsfaktor HK 4 werden folgende Indikatoren (I) und Einschätzungskriterien (EK)⁹ hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik zugeordnet:

Zugeordnete Indikatoren des oben ausgewählten Einflussfaktors				
Indikator	Maßeinheit	Aktiv	.	
[I-QN] Sind genügend Ansprechpartner für die KundInnen anwesend	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[I-QN] Beschwerdemanagement	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😞
[I-QN / I-SY] regelmäßige Fortbildungen im Bereich der Softskills	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[EK-QN] Spektrum der virtuellen und physischen Dienstleistungspalette	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[I-QL] Projektarbeit	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[EK-QL] Einhalten der hausinternen Regeln bei situativer Flexibilität	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[EK-QL] Einschätzung durch Vorgesetzte	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
▶ [I-SY] Werden Beschwerden systematisch aufgenommen und bearbeitet?	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😞
[I-SY] strukturierte & zeitnahe Informationsweitergabe	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😞
[I-QL] Sind die MA als solche identifizierbar	Anzahl	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊
[EK-QL] Dienstleistungsqualität & Service- / Kundenorientierung (Selbstbild)	%	<input checked="" type="checkbox"/>	.	😊

Abb. 2: Beispieldeskriptoren (Indikatoren und Einschätzungskriterien) des Erfolgsfaktors Sozialkompetenz & Kundenorientierung (HK 4)

Um den Erfolgsfaktor zu stärken, gilt es, die als gelb mit neutralem Smiley (= ausbaufähig) bzw. rot mit traurigem Smiley (= mäßig) gerankten Indikatoren zu verbessern bzw. anzuheben und die bereits grünen mit lächelndem Smiley (= gut) zu stabilisieren.

Auf der anderen Seite ist es relevant, weitere Erfolgsfaktoren zu erkennen, die ihrerseits auf HK 4 einwirken – die Toolbox ermöglicht hier ein entsprechendes Vorgehen durch ein Arbeiten mit sogenannten Wirkungsmatrizen (Abb. 3).

9 Die Erfolgsfaktoren werden einerseits mit messbaren Indikatoren versehen, die ihrerseits Soll- und Ist-Werte zugeordnet bekommen. Andererseits werden ihnen sogenannte Einschätzungskriterien zugewiesen, die eher weichen Charakter haben und als „Leitfrage“ dabei helfen sollen, die Ausprägung des jeweiligen Erfolgsfaktors zu bestimmen. Indikatoren sowie Einschätzungskriterien können mehrfach genutzt werden. Sie haben – einem anderen Erfolgsfaktor beigeordnet – i.d.R. eine andere Gewichtung und nehmen damit unterschiedliche Funktionen wahr.

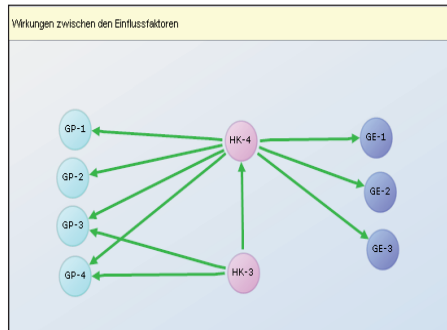


Abb. 3: Exemplarisches Wirkungsnetz

Der einzig weitere ausgewiesene Erfolgsfaktor, der direkt auf HK 4 einwirkt (seinerseits aber nur zwei Geschäftsprozesse (GP) und keine Geschäftserfolge direkt stärkt (GE)) ist der Faktor *Führungskompetenz & Führungsverhalten (HK 3)*, der schon recht gut entwickelt ist (vgl. Abb. 1).

Die Konsequenz aus diesem Ergebnis ist, dass es in erster Linie Aufgabe der Leitung der Zentralbibliothek ist, den Erfolgsfaktor „Sozialkompetenz und Kundenorientierung“ mit geeigneten Maßnahmen zu optimieren.

4. Maßnahmenableitung und wie es weitergeht

Erste Maßnahmen sind bereits getroffen. Die sich zur Zeit in Umsetzung befindende Fokusgruppenevaluation der kundenbezogenen Kommunikationsdienstleistungen an den Servicetheken der Zentralbibliothek¹⁰ ist eine davon: Die Ergebnisse dieser Evaluation werden Stärken und Schwächen aufzeigen und damit konkrete Handlungsfelder (bsp. Definition von und Arbeiten mit Qualitätsstandards, Fortbildung Auskunftsgesprächskompetenz, Modifizierung der Kundenwege etc.) aufzeigen.

Auch werden zur Zeit als weitere Konsequenz die Arbeitsplatzbeschreibungen aktualisiert und in Mitarbeitergesprächen werden Zielvereinbarungen getroffen, die an die Ergebnisse der Wissensbilanz anknüpfen.

Für den Spätsommer ist es geplant, die Wissensbilanz, aber auch die bis dahin verabschiedeten Maßnahmen im Rahmen einer „Roadshow Wissensbilanz Made in Germany“ in Mannheim einem breiten Publikum zu präsentieren. Im Herbst werden – voraussichtlich im Zusammenhang mit der IFLA-Tagungsdokumentation – die Methode, aber vor allem auch die Ergebnisse und die bisher gezogenen Konsequenzen publiziert.

¹⁰ Masterarbeit als Teamprojekt mit zwei Studierenden der HdM Stuttgart – Ergebnisse werden im September vorliegen.