



Die Mannheimer Zentralbibliothek implementiert die „Wissensbilanz – Made in Germany“

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

Tom Becker

Mannheim Public Library / Central Library
Mannheim, Germany

Meeting: 95. Knowledge Management

WORLD LIBRARY AND INFORMATION CONGRESS: 76TH IFLA GENERAL CONFERENCE AND ASSEMBLY
10-15 August 2010, Gothenburg, Sweden
<http://www.ifla.org/en/ifla76>

Abstract:

*(Mannheim Central Library implements the Intellectual Capital Statement „Made in Germany“
A Case Study)*

As part of a PhD on “Potential functions of Knowledge Management in Public Libraries. A scenario-based Delphi-survey with knowledge experts from British and German large-city-libraries” Tom Becker, Mannheim Central Library Manager, (supported by Anja Flicker, former Knowledge Manager and now Head of Würzburg Public Library), transferred the so called “Intellectual Capital Statement – Made in Germany” (targeting originally small and medium-sized enterprises) to a Public Library – the Mannheim Central Library.

The intellectual capital statement is an instrument for the systematic and structured presentation and development of an institutions intellectual capital. It points out the correlations between organisational goals, business processes, intellectual capital and the business success within a library. For a better understanding and structure the intellectual capital is therefore subdivided into human capital, structural capital and relational capital.

In a joint venture between the German Federal Ministry of Economics and Labour, the Fraunhofer IPK and the research group ‘Arbeitskreis Wissensbilanz’ developed a software-application called “Wissensbilanz-Toolbox”. This software supports the intellectual capital reporting procedure of an institution and it enables them to evaluate their corporate specific intellectual capital independently in order to secure their competitive advantage in the knowledge-based business environment.

The presentation will explain this instrument and will give a practical example in how to define Human Capital, Structural Capital and Relational Capital and there indicators in Public Libraries.

After that, input and output of an Intellectual Capital Report are compared and a result will be drawn out.

In the announcement to the last IFLA Congress in Milan, Mauro Guerrini wrote that “(...) libraries preserve the bases and the roots of human knowledge. Knowledge transmission today has radically changed: (...) Libraries therefore had to update their role (... and ...) keep pace with the change brought about by history and technology, helping to shape the future (...).”

Using the above shown instrument to evaluate strengths and weaknesses within the immaterial success-drivers of Public Libraries exemplified at Mannheim Central Library can be of great help in putting „Libraries on the Agenda!“ and answer the question of whether Knowledge Management can lead both to a better future for and a stronger position of public libraries within the Knowledge Society.

„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 gemeinsamen 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 – steht schon die nächste Bibliothek als Teilnehmer fest und 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.

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

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

² Eine Recherche im deutschsprachigen Raum im Frühjahr 2010 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

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 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,

1. das manageriale Potential 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, Potentiale und Handlungsfelder sowie Interdependenzen weicher Faktoren und deren Einfluss auf die Wertschöpfungskette aufdecken will. Manageriale Handlungsoptionen werden so aufgezeigt. Als **extern wirkendes Marketinginstrument** (25%)

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 (2009) und Klug (2010)

⁶ Sehr fundierte Einführungen in das Bilanzieren von Wissen bieten ausführlich Mertins / Alwert / Heisig (2005) und als Überblick Schuster (2009)

⁷ Die Zentralbibliothek Mannheim ist die Zentrale des größten öffentlichen Bibliothekssystems 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

dienen Wissensbilanzen einer deutlicheren Profilschärfung, ggf. gar einer Profil(um)bildung inklusive des Abbaues von Informationsasymmetrien zu externen Zielgruppen (Kunden, Auftraggebern, Partnern).

In einem ersten Schritt wurde ein Bilanzierungsteam zusammengestellt, das einerseits die relevanten Organisationseinheiten der Zentralbibliothek repräsentierte, andererseits aber auch Mitarbeiter aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen in den Prozess einbindet. Neben dem Leiter der Zentralbibliothek (dem Verfasser dieses Artikels) haben die Jugendbibliothekarin, die EDV-Beauftragte, die Leiterin des bibliothekstechnischen Teams und ihre Stellvertretung teilgenommen. Zusätzlich konnte die Leiterin des Lektorats und die kommissarische Direktorin zur Mitarbeit gewonnen werden.

Aufgabe dieses Teams war es nun, die in der Grafik aufgeführten acht Schritte der Wissensbilanzierung nach dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ gemeinsam durchzuführen:

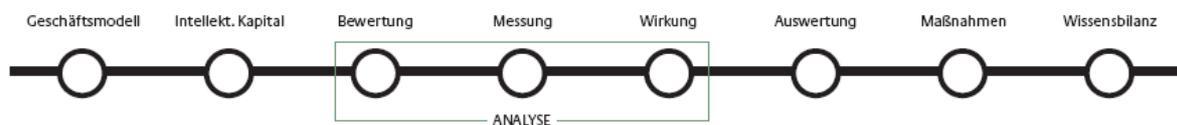
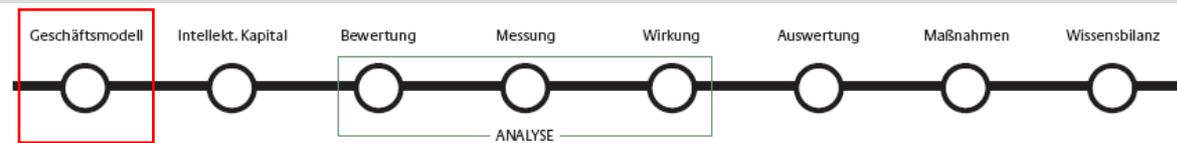


Abb. 1: Prozess und Projektablauf der Wissensbilanzierung

2. Vorbereitung & Definition des Geschäftsmodells



Zu Beginn wird mit Hilfe der Toolbox das Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens evaluiert. Dabei werden Informationen zum Geschäftsumfeld, den Chancen und den Risiken sowie zu den strategischen Zielen gesammelt, wie beispielsweise Wachstum, Technologie- oder Kostenführerschaft.

Das Geschäftsmodell mit den strategischen Zielen bildet bei allen weiteren Schritten die Basis für die Bewertung des intellektuellen Kapitals.⁹

Zur Beschreibung des Geschäftsmodells wurden folgende Unternehmensbereiche gemeinsam definiert:

- **Bilanzierungsbereich (Ausgangsdefinition)**

Bilanzierungsbereich ist die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 der Mannheimer Stadtbibliothek inklusive der Zeitschriftenabteilung. Dazu gehören nicht die Stadtteilbibliotheken, die Mobile Bibliothek und die weiteren für die Öffentlichkeit zugänglichen Bereiche wie die Kinder- und Jugendbibliothek sowie die Musikbibliothek im Dalberghaus.

Im einzelnen wird bei der Bestimmung der Geschäftsprozesse, aber auch des Intellektuellen Kapitals noch zu klären sein, welche Bereiche der Zentralen Dienste (Katalog- & Bestellabteilung, Lektorat, Presse- & Öffentlichkeitsarbeit, EDV) und welche anderen Dienstleitungen mit Zusatz- bzw. Querschnittsfunktion (Europe Direct Informationszentrum, Veranstaltungsarbeit, Angebote der Vermittlung von Informationskompetenz, Virtuelles Serviceangebot, MetropolCard, Lieferdienst) auf welche Art in die Bilanzierung mit einbezogen werden sollen.

- **Geschäftsumfeld – Definition**

Die Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 ist eine von vielen Bildungs- und Freizeiteinrichtungen in der Metropolregion Rhein-Neckar. Als solche hat sie in erster Linie den Auftrag, den BürgerInnen ihrer Stadt – hier insbesondere jungen Erwachsenen – beim Erwerb von Kernkompetenzen im Lebenslangen Lernen auf voruniversitärem Niveau zu unterstützen und

⁹ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 8

entsprechende Dienstleistungen und Medienangebote bereit zu stellen. Sekundär und vor allem über ihre Systemergänzungsfunktion bietet die Zentralbibliothek auch Medien sowie begleitende Angebote zur Freizeitgestaltung und kulturellen Teilhabe auf mittlerem Niveau in Abgrenzung zu anderen auch kommerziellen Anbietern an.

Weitere Schwerpunkte sind

- in Zusammenarbeit mit anderen kommunal bzw. kommunal geförderten Einrichtungen die begleitende Spracherwerbsunterstützung nicht deutschsprachiger Mitbürger.
- verstärkte kommunale und regionale Projektarbeit und Vernetzung.
- CHANGE² – stetige Veränderung in Anlehnung an den demographischen Wandel respektive sich entwickelnde Lebensstiltypen und Implementierung sowie Ausgestaltung entsprechender Serviceangebote.

Die aktuelle Herausforderung an die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 in einer sich zunehmend rasanter entwickelnden Wissens- und Mediengesellschaft des 21. Jahrhunderts ist es, diesem Auftrag in einer durch hohe und wahrscheinlich steigende Arbeitslosigkeit sowie durch einen großen nicht-deutschen Bevölkerungsanteil geprägten Stadtgesellschaft in Zeiten knapper werdender finanzieller, personeller und organisationaler Ressourcen wirksam nachgehen zu können.

• **Vision – Definition**

Die Mannheimer Zentralbibliothek kann ihre gesamte bildungspolitische Schlagkraft nur dann entfalten, wenn die bisher dezentral situierten Einrichtungen bibliothekarischer aber auch administrativer Art unter einem Dach an zentraler Stelle zusammengeführt werden können. So kann sie innovativ und up-to-date den gesellschaftlichen Veränderungen und wechselnden Zielgruppen zeitnah und flexibel Rechnung tragen.

Als kundenfreundlichste Bibliothek soll sie das Flaggschiff der Öffentlichen Bibliotheken der Metropolregion Rhein-Neckar werden, die sich über die Metropolcard zu einem tatsächlichen Bibliotheksverbund zusammengefunden haben.

Mit einem aktuellen Medienangebot bietet sie ihren Kunden in modernem Ambiente Zugriff auf Informationen zum lebensbegleitenden Lernen und zur Freizeitgestaltung – online mit einem attraktiven 24/7-Angebot, niedrigschwellig und serviceorientiert vor Ort.

Bildung als Querschnittsaufgabe zu vermitteln ist ihre Kernkompetenz, und so bietet sie vor allem für SchülerInnen gemeinsam mit zahlreichen anderen kommunalen und regionalen Trägern ein qualitativ hochwertiges Angebot zum Erwerb von Information Literacy bzw. Informationskompetenz aktiv an.

• **Strategie – Definition**

Die Stadt Mannheim hat sich unter dem Titel „*Offen für Veränderung*“¹⁰ ein stadtinternes Stärkenprofil gegeben, dessen sieben strategische Ziele nun auf die einzelnen Organisationseinheiten und damit auch auf die Mannheimer Zentralbibliothek herunter gebrochen werden sollen. Exemplarisch werden an dieser Stelle drei dieser strategischen Ziele in der Reihenfolge ihrer Prioritätensetzung für die Zentralbibliothek aufgelistet und hinsichtlich der Dimensionen Geschäfts- bzw. Wissensstrategie skizziert. Dabei werden die dezernatsübergreifenden strategischen Ziele (Bildung, Talente und Kreativität) in ihrer Reihung übernommen und durch in entsprechenden Workshops festgelegte Schwerpunktthemen soweit für die Belange des Bilanzierungsbereiches relevant ergänzt. Die aus der stadtweiten Broschüre zusammengefassten übergeordneten strategischen Ziele werden im Folgenden kursiv aufgeführt.

1. **Offen für Bildung**

Mannheim ist Vorbild für die Bildungsgerechtigkeit in Deutschland und verantwortlich für die Potentialentwicklung seiner EinwohnerInnen. Ein erfolgreiches Miteinander kann es nur geben, wenn der Bildungsabschluss nicht automatische Rückschlüsse auf die soziale Herkunft zulässt.

Für die Zentralbibliothek ist dies der prioritäre Strategiebaustein, mit dem sie ihr Hauptanliegen – generationenübergreifende Anlaufstelle für Information, Bildung und mediengestützte¹¹ Freizeitgestaltung zu sein – verankern kann.

a. **Geschäftsstrategie**

- vielfältiges Literatur- & Medienangebot
- zielgruppenorientierte Angebote zur Unterstützung selbstgesteuerter Aus- und Weiterbildung im formellen und informellen (autodidaktischen) Kontext
- kooperierende und ergänzende Angebote zur institutionalisierten Bildung

b. **Wissensstrategie**

- Informationsvermittlung

¹⁰ Im Folgenden wird auf die (stadtinterne) Broschüre „Offen für Veränderung“ (2010) zurückgegriffen, wenn auf die gesamtstädtischen Strategiepunkte (kursiv dargestellt) Bezug genommen wird.

¹¹ Vom Buch über Hörbuch zu Digitalen Angeboten bis hin zu partizipativen Interaktionsformen im Web 2.0

- Vermittlung von Informations- und Recherchekompetenz
- Lebenslanges Lernen
- niedrigschwelliges Angebot (Präsenznutzung, DV- und Recherchemöglichkeiten) und barrierefreier Zugang

2. Offen für Talente

Mannheim etabliert sich als Stadt der Talente, bietet Attraktivität für qualifizierte Arbeitskräfte und entwickelt ein adäquates Miteinander von Arbeits-, Wohn- und Lebensraum, u.a. auch durch ein funktionierendes Gleichgewicht von Familie & Beruf.

Für die Zentralbibliothek bedeutet dies, extern (für die Kunden) als Bildungs- und Kultureinrichtung einerseits entsprechende Angebote für ‚Menschen mit Ideen‘ bereitzustellen, andererseits aber auch Teilhabe und Wissensgenerierung im Sinne des lebenslangen Lernens zu ermöglichen und Talenten so einen fruchtbaren Boden für die eigene Entwicklung anzubieten. Im internen Bereich (für die Institution) bedeutet dies, Job-Enlargement und Job-Enrichment zu leben und bei Personalauswahl und Personalentwicklung Talente zu fordern und zu fördern.

a. Geschäftsstrategie

- vielfältiges Literatur- & Medienangebot
- heterogener Mitarbeiterpool

b. Wissensstrategie

- zentraler Fokus auf das organisationale ‚Intellektuelle Kapital‘
- Mitarbeiterauswahl und -qualifikation nach den Grundlagen des ‚kreativen Individualisten‘¹²
- Mitarbeiterinsatz ausgerichtet an den fünf Erfolgsfaktoren der ‚lernenden und wissensmanagement-relevanten Organisation‘¹³

3. Offen für Kreativität

Mannheim bietet eine facettenreiche Kreativwirtschaft mit hohem stadtkulturellen Potential, das es zu nutzen gilt – unter anderem auch in der Bewerbung auf die Kulturhauptstadt 2020.

Für die Zentralbibliothek bedeutet dies, neben dem bildungspolitischen den kulturellen Aspekt nicht zu sehr zu vernachlässigen, sondern ihn wo möglich in das Alltagsgeschäft zu integrieren bzw. durch entsprechende kooperative Events diesem angemessen Rechnung zu tragen.

a. Geschäftsstrategie

- Veranstaltungsangebote in Kooperation

b. Wissensstrategie

- Vermittlung von Basiskompetenzen

• Geschäftsprozesse¹⁴

Der BIB hat 2009 in seinem Strategiepapier ‚Grundlagen für gute Bibliotheken‘ nicht nur festgehalten, dass „*Bibliotheken [...] zu den wichtigsten Dienstleistern in der Wissensgesellschaft*

¹² Als gelungen kann sich die Implementierung des neuen Mitarbeiters in das Unternehmen dann herauskristalisieren – und dies ist in Teilen auch in der Probezeit erkennbar – wenn der Neuling als ‚kreativer Individualist‘ ein „[...] vollwertiges, integriertes und loyales Unternehmensmitglied [...]“ (Richter (1994) S. 412) wird. Der Typ des ‚kreativen Individualisten‘ ist ein Mitarbeiter, der „[...] die Ziele des Unternehmens [akzeptiert] und sich an sie gebunden [fühlt]. Gleichzeitig setzt er sich jedoch kritisch mit den übertragenen Stellenaufgaben und mit seiner Arbeitsumgebung auseinander. [...]“ Kieser (1985) S. 4) Ein solcher Mitarbeiter „[...] erfüllt den sensiblen, situations- und zielgerechten Umgang mit den Regeln, [arbeitet] an der Verbesserung betrieblicher Prozesse mit und [stellt] somit Innovationspotential für organisatorische Aufgaben und Abläufe dar. [...]“ (Kieser In: Handwörterbuch der Führung (1995) Sp. 1637). Als solches Unternehmensmitglied beherrscht er

- „[...] die selbständige und souveräne Wahrnehmung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeit in seiner Funktion
- die Kenntnis und Akzeptanz des von ihm erwarteten Rollenverhaltens
- die Integration in die Gruppe mit ihrem internen Werte-, Rang- und Normgefüge sowie ihren Kooperationsbeziehungen,
- die Information über alle wichtigen betrieblichen und arbeitsspezifischen Daten und Einrichtungen sowie
- die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Verfassung. [...]“ Richter (1994) S. 412

¹³ Die fünf Erfolgsfaktoren sind (vgl. Nonaka / Takeuchi (1985) und Becker (2009)):

- **Autonomie:** eigenständige und unabhängige Mitarbeiter bzw. Teams
- **Fluktuation und kreatives Chaos:** Wechsel der Aufgaben, Zuständigkeiten und Mitarbeiter sowie (absichtliche) Störung von Routineabläufen
- **Intention:** Werte, Zielsetzung, Mission und Vision Ihrer Institution
- **Interne Vielfalt:** hohe Flexibilität, gleichberechtigter Zugang zu Informationen und Informationssystemen
- **Redundanz:** Informationen, die nicht für das unmittelbare Vorhaben notwendig sind oder Informationen, die sich überschneiden, d.h. in unterschiedlichen Zusammenhängen und auf unterschiedlichen (Informations-) Wegen präsentiert werden

¹⁴ **Geschäftsprozess (GP)** „ist der Sammelbegriff für Ketten von Organisationsaktivitäten und Arbeitsschritten sowie ihre netzartigen Zusammenhänge. Geschäftsprozesse können funktionsübergreifend sein. Im Blickpunkt der Wissensbilanz stehen die zentralen wertschöpfenden Geschäftsprozesse, deren Ergebnisse von direktem Nutzen für die Kunden sind. Beispiele: Vertriebsprozess, Produktionsprozess Serviceprozess.“ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 15

[gehören] und [...] einen positiven Beitrag zu den Herausforderungen der deutschen Bildungsgesellschaft [leisten]¹⁵, sondern listet auch allgemeine, systemische Geschäftserfolge auf:

- Mit über 200 Millionen Besuchern jährlich sind die Bibliotheken die am meisten genutzten Kultur- und Bildungseinrichtungen
- Jeder Bundesbürger sucht durchschnittlich mindestens 2 Mal pro Jahr eine Bibliothek auf.
- 670.000 Menschen besuchen täglich Bibliotheken.
- 11 Millionen Menschen haben einen Bibliotheksausweis.
- Rund 430 Millionen Medien werden jährlich aus Bibliotheken ausgeliehen.
- Internetangebote der Bibliotheken werden weltweit jährlich millionenfach abgerufen.

Im Folgenden werden sechs relevante Geschäftsprozesse der Zentralbibliothek im Stadthaus N1 aufgelistet und definiert:

GP 1	KundenService	<p>... bezieht sich auf den Kernprozess jeder Öffentlichen Bibliothek, d.h. die Verbuchung von Medien mit allem, was dazugehört:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Anmeldung ▪ Clearingfälle ▪ RFID-gestützte Ausleihe / Rückgabe ▪ Kontrolle, Vorsortieren, Einstellen, Rückgabebox leeren ▪ Interner Leihverkehr ▪ Bestandspflege (Schlusskontrolle, Weiterleiten von Titeln, Konvertieren, Zeitschriftenverwaltung, Medienpräsentationen ...) ▪ Bestandspräsentation (Leitsystem, Bilden und Pflegen von IKs und Sonderaufstellungen)
GP 2	Informationsvermittlung	<p>... beschreibt alle Maßnahmen, die die physischen und virtuellen Bestände an den Endnutzer kommunizieren – sei es über den Auskunftsdienst, e-Tutorials, OPAC- und Portal-Strukturen sowie über die Medien selber (Präsenzbestand, Zeitschriften, Infothek) oder über entsprechende Angebote zur Vermittlung von Medien- und Recherchekompetenz (TiBB, Klassenführungen, Schulungen, Hausführungen, EDI ...).</p>
GP 3	Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit	<p>... beschreibt die Prozesse, die – von der Zentralbibliothek ausgehend – sich selbst bzw. die Stadtbibliothek Mannheim als System durch PR bewerben aber auch durch gezielte Veranstaltungen und Medienpräsentationen sowie ein gutes Marketing BürgerInnen auf die Vielfalt der Dienstleistungspalette aufmerksam machen. Dabei baut sie ihre Funktion als Publikumsmagnet & Frequenzbringer im Stadthaus aus.</p>
GP 4	Projekt- und Kooperationsarbeit	<p>... sind regionale und überregionale Projekte mit den Zielen Profilierung, Innovation, Benchmarking & optimierter Ressourceneinsatz (EDI, Metropolcard, Portal, ...).</p>

- **Geschäftserfolge:**¹⁶ Was die Marke „Zentralbibliothek im Stadthaus N1“ ausmacht
Geschäftserfolge beschreiben angestrebte Geschäftsergebnisse der Mannheimer Zentralbibliothek im Stadthaus N1 gemessen an bundesdeutschen Benchmarking-Vorgaben. Prioritär wird sich auch hier auf den BIB Leitfaden „Grundlagen für gute Bibliotheken“¹⁷ bezogen. Um zu viele Redundanzen mit den später aufgelisteten Erfolgsfaktoren der drei Kapitaldimensionen zu vermeiden, wird sich im Folgenden auf die Geschäftserfolge Akzeptanz, Attraktivität und Image der Marke Zentralbibliothek im Stadthaus N1 beschränkt.

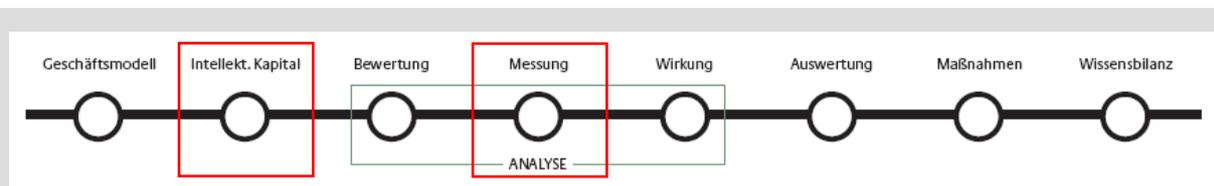
¹⁵ Stichpunkte in diesem Zusammenhang sind des Weiteren Lebenslanges Lernen, Kulturelle Vielfalt, Soziale Integration, Überwindung der »digitalen Spaltung«, Freier Zugang zu den relevanten Informationen unserer Gesellschaft etc.

¹⁶ **Geschäftserfolg (GE)** „steht für angestrebte Geschäftsergebnisse, die durch den Einsatz von Ressourcen in den Geschäftsprozessen erreicht werden sollen. Er umfasst sowohl finanzielle und materielle als auch immaterielle Geschäftsergebnisse. Beispiele: Image, Kundenbindung, Wachstum, Finanzergebnis.“ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 15

¹⁷ Grundlagen für gute Bibliotheken (2008)

GE 1	Akzeptanz der Marke „Zentralbibliothek im Stadthaus N1“	... resultiert maßgeblich aus den Geschäftsprozessen KundenService, Informationsvermittlung und Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit.
GE 2	Attraktivität der Marke „Zentralbibliothek im Stadthaus N1“	... resultiert maßgeblich aus den Geschäftsprozessen KundenService, Informationsvermittlung, Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Projekt- und Kooperationsarbeit sowie Bestandspräsentation.
GE 3	Image der Marke „Zentralbibliothek im Stadthaus N1“	... resultiert maßgeblich aus den Geschäftsprozessen Veranstaltungs- und Öffentlichkeitsarbeit, Projekt- und Kooperationsarbeit, Bestandspräsentation sowie Publikumsmagnet & Frequenzbringer.

3. Intellektuelles Kapital und zugehörige Deskriptoren definieren Erfolgsfaktoren, Indikatoren & Einflusskriterien



Vor dem Hintergrund der strategischen Ziele werden die für den Geschäftserfolg ausschlaggebenden Leistungsprozesse und Einflussfaktoren des intellektuellen Kapitals identifiziert, das aus der Summe von Human-, Struktur- und Beziehungskapital besteht. Die verschiedenen Faktoren des intellektuellen Kapitals können für jedes Unternehmen individuell definiert werden.¹⁸

Nachdem das Geschäftsmodell definiert war, galt es, Erfolgsfaktoren für die Mannheimer Zentralbibliothek zu definieren und diese den Bilanzierungsrubriken Humankapital, Strukturkapital und Beziehungskapital zuzuordnen. Der Findungsprozess dieser Erfolgsfaktoren wurde maßgeblich unterstützt durch die Checkliste „Standard-Einflussfaktoren“ der Fraunhofer Technologie (Stand Juli 2008) sowie dem „Bericht Einflussfaktoren“ des Arbeitskreises Wissensmanagement der Periode 2006/2007. Zudem konnten auf die theoretischen Vorüberlegungen von Klug (2009), S. 57 ff und Schuster (2009) S. 103 ff sowie der dort zitierten Literatur zurückgegriffen werden.

Im Anschluss daran wurden diese Erfolgsfaktoren kennzeichnende Deskriptoren definiert und nach festgesetzten Kriterien hinsichtlich Menge, Güte und Struktur bewertet. Diese Bewertung hat dabei nicht Ist-Zustand und Rückblick im Fokus, sondern greift auf die anfangs festgeschriebenen Ziele, Visionen und Strategien zurück.

¹⁸ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 8

3.1 Erfolgsfaktoren im Humankapital

HK 1	Mitarbeiter-qualifikation	<p>... ist die Fachkompetenz, die durch die Berufsausbildung, die akademische Laufbahn sowie durch Schulungen und Seminare erworben wird. Dazu gehört insbesondere das Wissen unserer Mitarbeiter, das für bestimmte Tätigkeiten erforderlich ist und das zum Vorteil der Bibliothek gewinnbringend und situationengerecht eingesetzt wird. Der Einflussfaktor bildet den Grundpfeiler zur erfolgreichen Aufgabenerfüllung, zur Kundenzufriedenheit sowie zu einer guten Außenwirkung und einem positiven Image. Ergebnisse einer guten Mitarbeiterqualifikation liegen neben bibliotheksrelevantem Grundlagenwissen vor allem auch in IT-Kenntnissen, in Kommunikationskompetenz und in situativer Flexibilität.</p>
HK 2	Mitarbeiter erfahrung & Innovationspotential	<p>... bezieht sich auf die praktischen Erfahrungen, die die Mitarbeiter in ihrem Berufsleben innerhalb und außerhalb der jetzigen Organisationseinheit, aber auch davor gesammelt haben. Das Erfahrungswissen konzentriert sich auf die Branchenerfahrung im weiteren Sinne, das Innovationspotential auf Fähigkeit, zu abstrahieren und mit Gewohntem zu brechen. Der Erfolgsfaktor gibt einerseits Auskunft darüber, wie die Mitarbeiter ihre alltäglichen Aufgaben erfüllen können, andererseits auch über die Balance zwischen ‚Redundanz & Routine‘ versus ‚Kreativität, Chaos & individuelle Vielfalt‘. Entscheidend ist hier die Fähigkeit des Einzelnen und damit die der gesamten Organisationseinheit, den Alltag als ‚kontinuierlichen Verbesserungsprozess‘ zu begreifen und zu gestalten.</p>
HK 3	Führungskompetenz & Führungsverhalten	<p>... beschreibt die Fähigkeit unserer Mitarbeiter in leitenden Positionen, Menschen zu führen und zu motivieren, Visionen und Ziele zu formulieren, Prozesse zu gestalten, Ideen zu fördern sowie Aufgaben und Projekte zu koordinieren und mit Nachdruck umzusetzen. Verhandlungsgeschick, Durchsetzungsvermögen, Konsequenz und Glaubwürdigkeit gehören genauso dazu wie die Fähigkeit, Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, Kreativität und Eigeninitiative zu schaffen. Durch die Vorbildfunktion trägt die Führung in besonderem Maße dazu bei, wie die Gesamtsituation wahrgenommen wird. Dieser Faktor berücksichtigt nicht nur die Führung im direkten Bilanzierungsbereich, sondern bewertet auch über- und nebengeordnete Entscheidungsträger sowie Koordinierungsstellen u.ä. Der Erfolgsfaktor Führungskompetenz und -verhalten hat direkten Einfluss auf die mittel- und langfristige Positionierung einer Institution, da über ihn maßgeblich strategische Zieldefinierungen und Richtungsentscheidungen beeinflusst werden.</p>

HK 4	Sozialkompetenz & Kundenorientierung	<p>... bedeutet, sich in Interaktion mit Menschen situationsgemäß zu verhalten und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Dazu gehören Soft Skills und Kommunikationskompetenzen wie Konfliktbereitschaft, Zuverlässigkeit, Flexibilität, Risikobereitschaft, 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.</p> <p>Sozialkompetenz & Kundenorientierung ist der ausschlaggebende Erfolgsfaktor für Dienstleistungsqualität und Niedrigschwelligkeit unseres Angebotes als generationenübergreifender Multiplikator von Information und Bildung mit dem Ziel, die ‚kundenfreundlichste und serviceorientierteste Bibliothek der Metropolregion Rhein-Neckar‘ zu sein.</p>
HK 5	Mitarbeitermotivation	<p>... ist die Bereitschaft unserer Mitarbeiter, sich mit ihren Leistungsfähigkeiten und -möglichkeiten für die Bibliothek einzubringen. Sie manifestiert sich in Engagement, Verantwortungsbereitschaft und starker Identifikation. Typische Teilbereiche sind z.B. die Zufriedenheit mit der Arbeitssituation, Spaß, Erfolgserlebnisse und Erfolgsbeteiligung sowie die Bereitschaft zum offenen Wissensaustausch.</p> <p>Der Erfolgsfaktor stellt die Antriebsquelle bei der Bewältigung jeder Aufgabe dar und ist eine entscheidende Erfolgskomponente in der Organisationsentwicklung der Bibliothek.</p>

3.2 Erfolgsfaktoren im Strukturkapital

SK 1	Führungsprozesse	<p>... beinhalten in unserer Bibliothek Steuerungsinstrumente, Leitungsstrukturen und Methoden zur Führung und Weiterbildung, zum Coaching und Mentoring der Mitarbeiter um die Zusammenarbeit und die Kommunikation zu verbessern, Konflikte beizulegen und Entscheidungen zu treffen. Neben Ziel- und Leistungsvereinbarungen gehören Mitarbeitergespräche und -beurteilungen zu den Kernbestandteilen dieses Erfolgsfaktors, die die Führungsarbeit unterstützen und damit die Art und Weise beeinflussen, wie Entscheidungen gefällt und Informationswege für Entscheidungen genutzt werden. Weiter zählen dazu die Regelungen zu Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowie Rechte und Pflichten der Führung.</p> <p>Dieser Erfolgsfaktor ist eng verknüpft mit der ‚Führungskompetenz‘ aus dem Humankapital – auch hier spielen Aspekte wie Vertretungsregelungen oder Delegationsprinzipien mit der Förderung von Eigenverantwortlichkeit eine Rolle. Führungsstil und Hierarchiestrukturen sowie der Fokus auf Einzel- respektive Teamarbeit sind weitere entscheidende Merkmale</p>
------	-------------------------	--

SK 2	Organisationskultur und Arbeitsklima	<p>...bezeichnet das Zusammenspiel aus Werten und Normen unserer Bibliothek, dass das Miteinander in der Bibliothek aber auch den Umgang mit unseren Kunden, Partnern, Lieferanten sowie der Verwaltung bestimmt und den Wissensaustausch sowie die Art zu arbeiten beeinflusst. Interessenausgleich, Regeltreue, Verhaltensformen, Toleranz, Gestaltungsspielräume, „Do's and Don'ts“ sowie der Umgang mit Fehlern sind dabei wichtige Aspekte. Feedbackstrukturen sowie Gleichbehandlungsgrundsätze sollen zu einem ‚Wir-Gefühl‘ der Organisationskultur beitragen. Andererseits umfasst der Faktor aber auch Aspekte wie Strukturen – z.B. ‚Offene Türen‘, die auch in die Betrachtung der Kommunikation hineinspielen -, Möglichkeiten zur informellen Begegnung und zum Austausch oder Abwechslung in den Tätigkeiten (Jobrotation, Interne Vielfalt).</p> <p>Dieser Erfolgsfaktor entfaltet seine Wirkung bei der Schaffung von wirtschaftlichem Erfolg und bei der Entwicklung von Mitarbeiterkompetenzen sowie dem Image nach außen (Beziehungskapital). Eine gelungene Organisationskultur gibt durch ihre Ausprägung Raum für Vernetzung und Interdisziplinarität.</p>
SK 3	Kooperation, Wissenstransfer & Lernfördernde Arbeitsumgebung	<p>... ist die Art und Weise, wie Mitarbeiter, Organisationseinheiten und unterschiedliche Hierarchieebenen wichtige Informationen austauschen. Einen weiteren Aspekt bildet die Organisation der Zusammenarbeit im Arbeitsalltag aber auch in gemeinsamen Projekten, quasi über die Kerntätigkeit hinaus. Dazu gehört außerdem die strukturierte Kommunikation zwischen den Mitarbeitern: Für die Zusammenarbeit ist es wichtig, zu wissen (und den Zugriff darauf zu haben), welche Kenntnisse und Fähigkeiten bestimmte Personen haben bzw. laut formaler Zuständigkeit haben sollten. Wichtig ist hier auch der gezielte Wissenstransfer zwischen den Generationen. Die Lernfördernde Arbeitsumgebung bezieht sich auf die konkrete Gestaltung des Arbeitsplatzes Einzelner sowie gemeinschaftlich genutzter Räume mit den Elementen Architektur, Einrichtung und Ausstattung, da sich u.a. Aspekte wie Ästhetik, Ergonomie und Funktionalität auf die generelle Arbeitseinstellung auswirken können.</p>
SK 4	Wissensdokumentation und Informationstechnologie	<p>... bewertet die komplette IT-Infrastruktur (Hardware, Software, LMS) und unterstützende Instrumente wie Intranet, Internet, Datenbanken, Fileserver sowie weitere explizite Wissens Elemente in Form von Handbüchern oder Beschreibungen von Prozessen, vorhandene Ergebnisse von internen oder externen Arbeits(ablauf)untersuchungen, offiziellen Publikationen etc. Wichtig in Bezug auf explizites Wissen ist dabei vor allem eine systematische und strukturierte Zugänglichkeit. Der Erfolgsfaktor zielt auch auf den innovativen Einsatz von IT und die generelle Organisationstransparenz hinsichtlich Effizienzsteigerung der Leistungsprozesse sowie eine wachsende Vielfalt und stetige Modifizierung unserer Dienstleistungsangebote und unserer Servicepalette.</p>

SK 5	Innovationen und kontinuierlicher Verbesserungsprozess	<p>... haben eine große Tragweite für die Zukunft des Unternehmens und beschreiben Produkte, Dienstleistungen sowie interne Verfahren, die bisher in dieser Form nicht existiert haben bzw. nicht eingesetzt worden sind. Innovationen sind dadurch gekennzeichnet, dass neue Produkte erschaffen oder vorhandene grundlegend verändert werden. Die Bibliothek versteht sich dabei in erster Linie als Erstanwender und nicht als Erfinder oder Urheber.</p> <p>Über Innovationen lassen sich Erwartungen und neue Ansprüche erfüllen, Verbesserungen können die Kundenzufriedenheit steigern. Der Erfolgsfaktor bezieht aber auch den prozessualen Charakter von Innovationsmanagement mit klar geregelten Zuständigkeiten und einer systematischen Generierung von Ideen und Verbesserungsvorschlägen mit ein.</p>
------	---	--

3.3 Erfolgsfaktoren im Beziehungskapital

BK 1	Kundenbeziehungen	<p>... sind der Kontakt zu aktuellen, ehemaligen und zukünftigen Kunden, die in ihrer Zielgruppen-Vielfalt als erfolgskritischer Schlüsselfaktor der Bibliothek betrachtet werden. Im Vordergrund steht hier die Kundenorientierung mit der Fähigkeit, sich umfassend auf die Bedürfnisse der Kunden auszurichten. Unter das Management dieser Beziehungen fallen alle Aktivitäten wie Vertrieb, Marketing und der persönliche Kontakt durch die Mitarbeiter sowie ein aktives CRM.</p> <p>Der Faktor ist ein essentieller Punkt, da er in direktem Bezug zu Wahrnehmung und Image unserer Bibliothek steht.</p>
BK 2	Beziehungen zu Kooperationspartnern	<p>... meinen Kooperationen und Netzwerke mit externen Organisationen sowie Mitgliedschaften in Konsortien und Fachverbänden. Kooperationspartner einer Bibliothek sind auch Förderkreise, Drittmittelgeber, andere Bibliotheken, Bildungs- und Kultureinrichtungen sowie sonstige Vereine respektive Interessengemeinschaften und Multiplikatoren. Kooperationen führen einerseits zu positiven Synergie- und Wirtschaftlichkeitseffekten mit Vorteilen im operativen Geschäft (es können Services angeboten werden, die sonst nicht möglich wären), andererseits dienen sie dem Wissens- und Erfahrungstransfer und bringen zusätzlich Input von außen. Die Bibliothek selbst kann innerhalb von Netzwerken als kompetenter Partner agieren und somit ihre Wahrnehmung positiv beeinflussen. Im Vordergrund dieses Erfolgsfaktors steht die Akquise von Kooperationspartnern sowie die Förderung von kooperativen Projekten, von Innovationen und sonstigen Netzwerkaktivitäten.</p>

BK 3	Beziehungen zur Öffentlichkeit & Image (Vertrauen & Standing)	<p>... umfassen alle Aktivitäten, die die öffentliche Wahrnehmung unserer Bibliothek sowie die Gesamtheit des öffentlichen Meinungsbildes zu beeinflussen suchen und zu einer positiven Außendarstellung beitragen. Dies sind u.a. PR-Maßnahmen (Fachartikel, Pressemitteilungen, sonstige Publikationen etc.), kommunales und regionales Engagement, Veranstaltungen, Aktionen sowie Präsenz und Mitwirkung bei / an wichtigen Ereignissen.</p> <p>Da sich Bibliotheken durch ihren öffentlichen (Versorgungs-)Auftrag definieren, fällt diesem Erfolgsfaktor insbesondere hinsichtlich der Multiplikatorenfunktion bezogen auf Etatverhandlungen und Einwerbung zusätzlicher Mittelzuweisung (respektive Erhaltung des Status quo) eine besondere Bedeutung zu: Hier ist es das Image, das die Bibliothek hat (Positionierung, Wiedererkennungswert, Auszeichnungen, kommunizierte Best-Practice-Projekte), das einen positiven Einfluss auf den Wettbewerb um Ressourcenzuwendungen bei verschiedenen Trägerebenen hat.</p>
BK 4	Beziehungen zum Unterhaltsträger bzw. zu über- und nebengeordneten Abteilungen	<p>... bestimmen maßgeblich den Aktionsrahmen einer Bibliothek, da hier Zielsetzung und Mittelzuweisungen entschieden werden. Jenes konstituierende Merkmal im Bibliothekswesen erfordert daher die Notwendigkeit eines partnerschaftlichen Umgangs mit der Trägerorganisation. Strategische Zielsetzungen, organisatorische Entwicklung, Produkte und Dienstleistungen ebenso wie Forderungen und Verbindlichkeiten gegenüber den Entscheidungsträgern müssen publik gemacht werden. Beziehungen zum Unterhaltsträger im weiteren Sinne umfassen alle Aktivitäten zur gezielten Information dieser Gruppe (Etatverhandlungen, Beschaffungs- und Personalpolitik, laufende Geschäftstätigkeit), zu der im Rahmen des vorliegenden Bilanzierungsbereiches auch die Beziehungen zu den über- und nebengeordneten Organisationseinheiten (Fachbereich, Direktion, Lektorat, Katalog, Filialen, Personalrat etc.) zählen.</p>

3.4 Indikatoren & Einflusskriterien

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 werden in Teilen mehrfach genutzt. Sie haben – einem anderen Erfolgsfaktor beigeordnet – i.d.R. eine andere Gewichtung und nehmen damit unterschiedliche Funktionen wahr.

Insgesamt konnten den 14 Erfolgsfaktoren weit über 100 solcher erläuternder Deskriptoren zugewiesen werden. Beispielhaft werden einige davon in Kapitel Sechs angeführt. Innerhalb des jeweiligen Erfolgsfaktors wurden die Deskriptoren ihrerseits nach inhaltlicher Ausrichtung sortiert. Kriterien dafür bildeten die drei Bewertungsdimensionen der Erfolgsfaktoren:

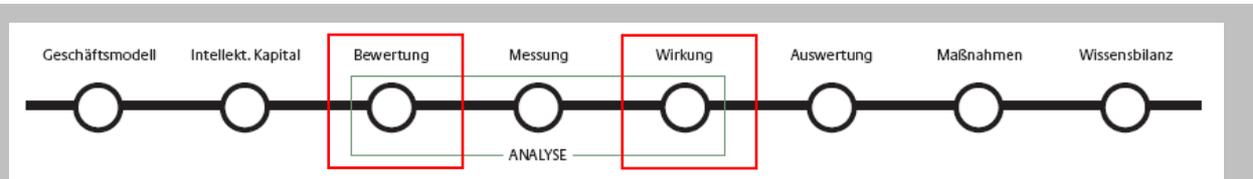
- Quantität
Stimmt die Menge des Faktors bzw. wie wird die Menge eingeschätzt
- Qualität
Stimmt die Güte des Faktors bzw. wie wird die Güte eingeschätzt?
- Systematik
Stimmen Definition, Regelmäßigkeit und strukturierte/r Weiterentwicklung / Einsatz /

Kommunikation des Faktors bzw. wie werden Definition, Regelmäßigkeit und strukturierte/ Weiterentwicklung / Einsatz / Kommunikation eingeschätzt?

Das Bewerten der Indikatoren respektive Einschätzungskriterien erfolgte anhand der Stufen entwickeln, stabilisieren, analysieren, (zur Zeit) keine Aussagefähigkeit gegeben.

4. Der Workshop

Intellektuelles Kapital bewerten - Wirkungszusammenhänge erfassen
Arbeiten mit der Wissensbilanz-Toolbox



Die Bewertung der Einflussfaktoren erfolgt hinsichtlich der Kriterien Qualität, Quantität und Systematik. Dabei ist der Bewertungsmaßstab für die Wissensbilanz die Strategie der Organisation. Ziel dieser Bewertung ist es, zwischen jenen Faktoren zu unterscheiden, die die strategischen Ziele sehr gut unterstützen und jenen, die noch verbesserungswürdig sind. Im nächsten Schritt werden die Wirkungszusammenhänge zwischen intellektuellem Kapital, Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen eingeschätzt, um Aussagen zur Steuerbarkeit einzelner Faktoren und zu zeitlichen Verzögerungen bei der Wirkung von Maßnahmen zu machen. Die Wissensbilanz-Toolbox ermöglicht die strukturierte Erfassung der erhobenen Daten und visualisiert die Ergebnisse. Das erleichtert sowohl das Verständnis als auch die Diskussion im Workshop.¹⁹

Nach einer 3monatigen Vorbereitungsphase fand im Februar 2010 ein eintägiger Workshop zur Bilanzierung des vorher definierten Intellektuellen Kapitals der Mannheimer Zentralbibliothek mit der Toolbox der ‚Wissensbilanz – Made In Germany‘ statt. Als Moderatorinnen konnten Anja Flicker (Leiterin der Stadtbibliothek Würzburg, Wissensmanagerin des Jahres 2002 und langjähriges Mitglied im AK Wissensbilanz) und Ann-Katherina Klug (Verfasserin einer mit dem BIT-online-Innovationspreis 2010 ausgezeichneten Bachelorarbeit zum Thema ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘) gewonnen werden.

4.1 QQS-Bewertung

In der ersten Hälfte des Workshops wurden anhand einer fünfstufigen Bewertungsskala Qualität, Quantität und Systematik der 14 Erfolgsfaktoren gerankt:

- 0 % Die Quantität/Qualität/Systematik ist nicht sinnvoll ermittelbar oder (noch) nicht vorhanden.
- 30 % Die Quantität/Qualität/ Systematik ist teilweise ausreichend.
- 60 % Die Quantität/Qualität/ Systematik ist meist ausreichend.
- 90 % Die Quantität/Qualität/Systematik ist (immer/absolut) ausreichend.
- 120 % Die Qualität/Quantität/ Systematik ist besser oder höher als erforderlich.

Auf ein entsprechendes Ranking der Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge wurde verzichtet, da es diese ja in allen drei Bewertungsdimensionen in möglichst hohem Maße zu erreichen gilt.

¹⁹ Wissensbilanz – Made in Germany (2008), S. 8 & S. 12

Die Ergebnisse stellen sich folgendermaßen dar:

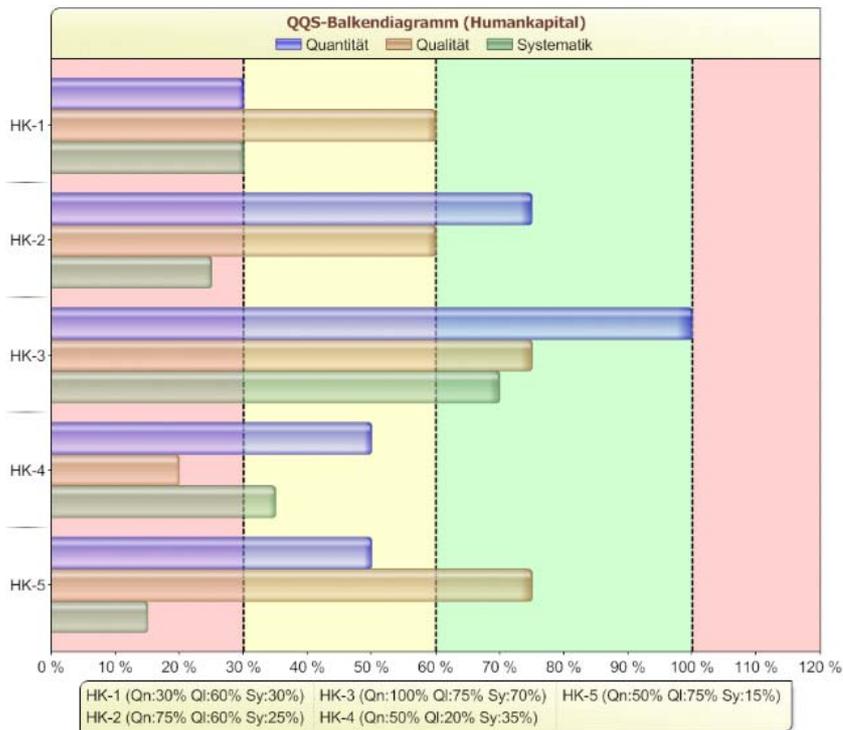


Abb. 2 Bewertung der Erfolgsfaktoren des Humankapitals nach Qualität / Quantität / Systematik

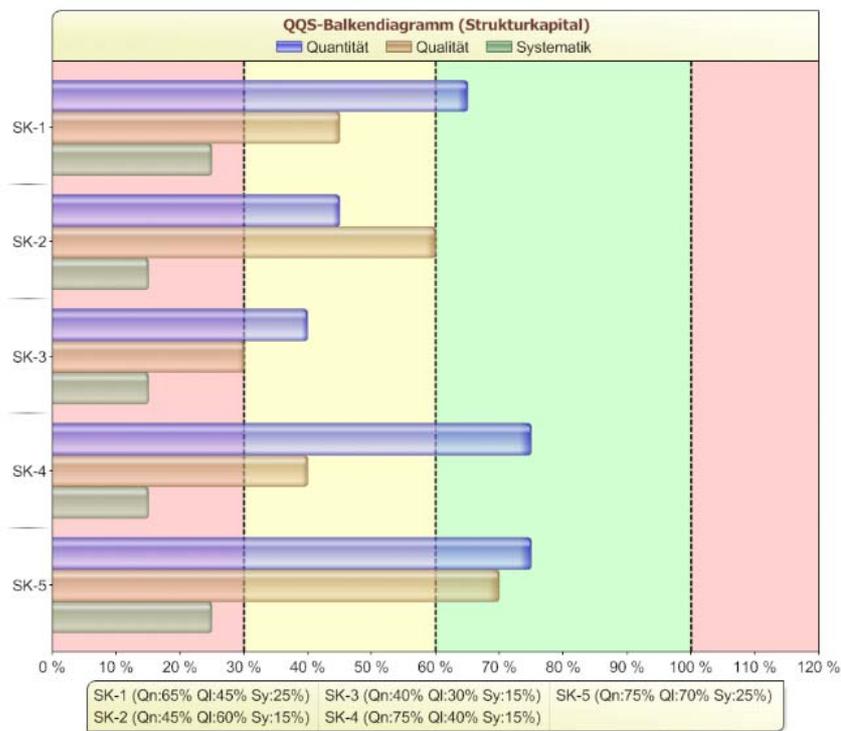


Abb. 3 Bewertung der Erfolgsfaktoren des Strukturkapitals nach Qualität / Quantität / Systematik

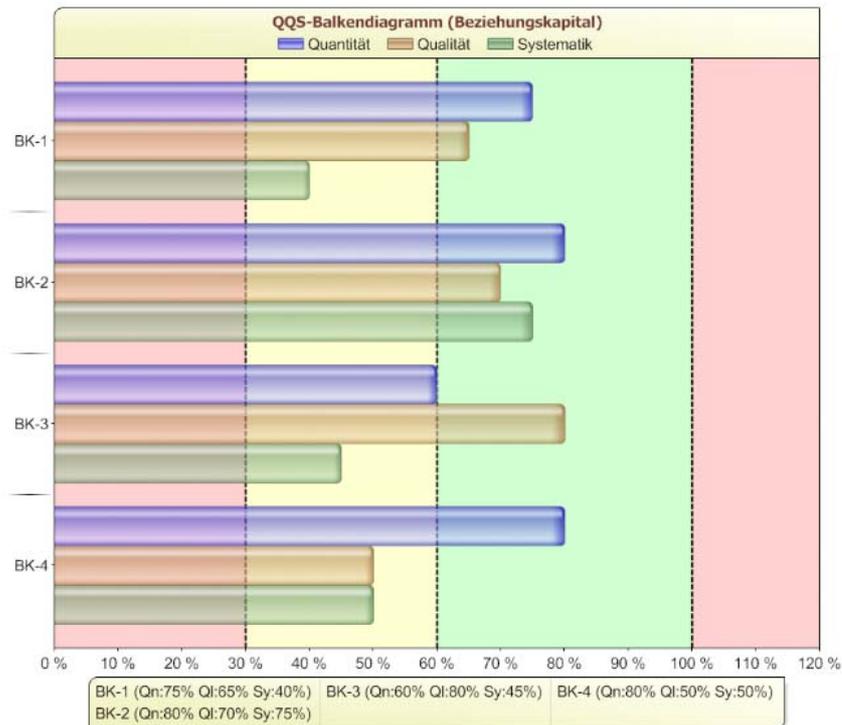


Abb. 3 Bewertung der Erfolgsfaktoren des Beziehungskapitals nach Qualität / Quantität / Systematik

Die QQS-Bewertung allein ist nur in Teilen aussagekräftig. Generell lässt sich aus den drei obigen Diagrammen ablesen, dass in allen Erfolgsfaktoren die Systematik die ausbaufähigste Bewertungsdimension darstellt, Quantität und Qualität aber Faktor-bezogen eine sehr schwankende Ausprägung erfahren.

Zur Verdeutlichung der nicht unbedingt starken Aussagekraft der QQS-Analyse im Einzelnen sei hier exemplarisch der Erfolgsfaktor HK 3 – Führungskompetenz & Führungsverhalten – aufgeführt. Die 100%, die diesem Faktor bei der Quantität zugewiesen werden, beziehen sich darauf, dass die Fragestellung: „Wie wird die Menge des Faktors eingeschätzt? Ist die Anzahl der Führungskräfte ausreichend, um die Ziele zu erreichen?“ bejaht werden kann: vier von vier Führungsstellen sind besetzt, und für die Größe der Zentralbibliothek (ca. 15 VZÄ) ist dies ausreichend – in der Toolbox ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ wurde der Kommentar „Strukturell und quantitativ optimal vorhanden“ mitprotokolliert.

Qualität (75%) und Systematik (70%) des Erfolgsfaktors werden deutlich schwächer bewertet. Entsprechend auch die Kommentare, die über die Diskussion festgehalten wurden. Zur Bewertungsdimension Qualität wurde vermerkt: „Mit den Führungskräften, die vorhanden sind, kann man viel erreichen. Es gibt jedoch noch Potential bei einzelnen Führungskräften, das auszubauen ist.“ Die Systematik wird skeptisch betrachtet – hier wurde festgehalten, das zwar „durch die städtischen Vorgaben eine strukturierte Einbindung erfolgt“, ein betriebsinterner nachhaltiger KVP jedoch zukünftig erst entwickelt werden muss.

Die reinen Zahlenwerte sind somit mit einer gewissen Vorsicht zu betrachten – eine tatsächliche Aussage erfahren sie über die an die prozentuale Einschätzung des Bilanzierungsteams gekoppelte inhaltliche Kommentierung einerseits, andererseits durch ein Betrachten einzelner wertender oder einschätzender Deskriptoren. Des Weiteren wird die Aussagefähigkeit der Erfolgsfaktoren ohnehin erst über die Interdependenz untereinander aber auch mit den Geschäftsprozessen und den Geschäftserfolgen sichtbar.

4.2 Wirkungsmatrix

Im zweiten (nachmittäglichen) Teil des Workshops wurden dann die Wechselwirkungen der Erfolgsfaktoren bewertet. Da hierbei nicht nur die Wirkung der Faktoren aufeinander, sondern zusätzlich auch die Einflussgrößen auf die Geschäftsprozesse sowie die Geschäftserfolge festzuhalten waren, galt es 280 Wertungen vorzunehmen.²⁰

Die Bewertungsdimensionen unterscheiden sich von denen der QQS-Analyse dahingehend, als dass eine 4-stufige Skala zugrunde gelegt wurde:

- 0 = keine Wirkung
- 1 = schwache Wirkung
- 2 = mittlere Wirkung
- 3 = starke Wirkung

Wirkung von Einflussfaktoren (Zeilen) auf andere Einflussfaktoren (Spalten)		GP-1	GP-2	GP-3	GP-4	GE-1	GE-2	GE-3	HK-1	HK-2	HK-3	HK-4	HK-5	SK-1	SK-2	SK-3	SK-4	SK-5	BK-1	BK-2	BK-3	BK-4	Aktivsumme
HK-1	Mitarbeiterqualifikation	2	3	2	3	2	2	2	x	3	1	2	1	2	1	2	2	3	2	2	2	2	41
HK-2	Mitarbeitererfahrung & In	3	3	3	3	2	3	3	2	x	2	2	3	2	2	3	2	3	1	2	2	3	49
HK-3	Führungskompetenz & F	2	2	3	3	1	1	2	1	2	x	3	3	3	3	2	2	3	1	2	2	3	44
HK-4	Sozialkompetenz & Kunde	3	3	3	3	3	3	3	1	0	1	x	2	2	3	3	1	3	3	3	3	3	49
HK-5	Mitarbeitermotivation	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	2	x	2	3	3	2	3	3	2	2	1	50
SK-1	Führungsprozesse	2	2	2	3	1	2	2	1	2	3	1	3	x	3	2	2	3	1	2	1	2	40
SK-2	Organisationskultur und A	2	2	2	3	2	2	2	1	2	2	2	3	2	x	3	1	3	2	2	2	2	42
SK-3	Kooperation, Wissenstran	1	2	1	3	0	1	1	2	2	1	2	3	2	3	x	2	2	1	2	1	2	34
SK-4	Wissensdokumentation u	3	3	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	x	3	2	2	2	3	41
SK-5	Innovationen und kontinu	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	2	2	2	x	3	2	2	3	50
BK-1	Kundenbeziehungen	3	2	1	0	2	3	2	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2	x	1	2	2	27
BK-2	Beziehungen zu Kooperat	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	1	2	2	1	2	1	2	2	x	2	3	41
BK-3	Beziehungen zur Öffentli	1	1	3	2	2	2	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	2	x	2	34
BK-4	Beziehungen zum Unterh	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	1	x	37
	Passivsumme	33	33	31	36	25	31	32	17	25	21	21	30	25	28	30	21	34	25	26	24	31	

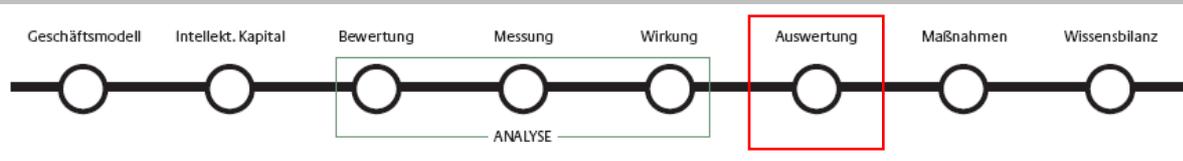
Um den durchaus langwierigen und konzentrationsbedürftigen Bewertungsprozess motivierend gestalten zu können und die Teilnehmer so ‚bei der Stange‘ halten zu können, wurden spielerische Elemente eingebaut: analog zu der Ratesendung „1 – 2 oder 3 – Du musst Dich entscheiden ...“ wurden die vier Bewertungsdimensionen zu vier Positionen auf dem Boden umfunktionierte, und das Bilanzierungsteam musste sich für einen Standort entscheiden. Über die Diskussionen innerhalb dieses konsensualen Bewertungsprozesses kam es dann zu Perspektivwechseln, die sich nicht nur intrinsisch abspielten, sondern durch einen Platzwechsel auch äußerlich sichtbar wurden. Zu einem ebensolchen ‚doppelten‘ (und damit nachhaltigeren) Perspektivwechsel wurde bei jedem Bewertungspunkt erneut aufgefordert.

Dabei ist ausschlaggebend für die Entscheidungsfindung (welche Einflussstärke hat X auf Y) ein Aushandlungsprozess – Einzelmeinungen mussten begründet werden, und im Diskurs wurde dann die Stärke mit einander verhandelt. Durch die (spielerische) Interaktion wurde zudem der (ohnehin nur anfänglich feststellbare) hierarchische Einklang zwischen Führungskräften (kommissarische Direktion, Leitung Lektorat, Leitung Zentralbibliothek) und Mitarbeitern (Rest) aufgebrochen.

²⁰ Dabei wurden bewusst auf die Analyse der Wirkungen von Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen aufeinander sowie die von Geschäftsprozessen und Geschäftserfolgen auf die Erfolgsfaktoren verzichtet. Begründung: Prozesse bedingen die Erfolge, von einer starken Wirkung ist auszugehen. Ebenso galt als gegeben, dass hervorragende Erfolge ihrerseits ebenso wie reibungslos funktionierende Prozesse eine starke positive Auswirkungen auf die einzelnen Erfolgsfaktoren haben.

5. Optimierungspotentiale im Überblick

Erste Ergebnisse der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ für die Mannheimer Zentralbibliothek



Zentrales Ergebnis der Auswertung ist das Potenzial-Portfolio, in dem die Bewertung der Faktoren für das Unternehmen zusammen mit ihrem Einflussgewicht dargestellt werden. Somit ist auf einen Blick erkennbar, welche Faktoren auf Grund ihrer hohen Wirkung auf das Gesamtsystem und ihrer relativ niedrigen Bewertung entwickelt werden müssen. Es werden dringende Handlungsfelder zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit identifiziert.

Von 14 definierten Erfolgsfaktoren verfügen, so die ersten Ergebnisse, folgende sieben über ein sehr starkes Entwicklungspotential:

- einerseits sind dies im Bereich Humankapital
 - Sozialkompetenz & Kundenorientierung (HK 4)
 - Mitarbeitermotivation (HK 5) sowie
 - Mitarbeitererfahrung & Innovationspotential (HK 2)
 - Mitarbeiterqualifikation (HK 1)
- andererseits im Bereich Strukturkapital
 - Wissensdokumentation & Informationstechnologie (SK 4)
 - Organisationskultur & Arbeitsklima (SK 2) und
 - Führungsprozesse (SK 1).

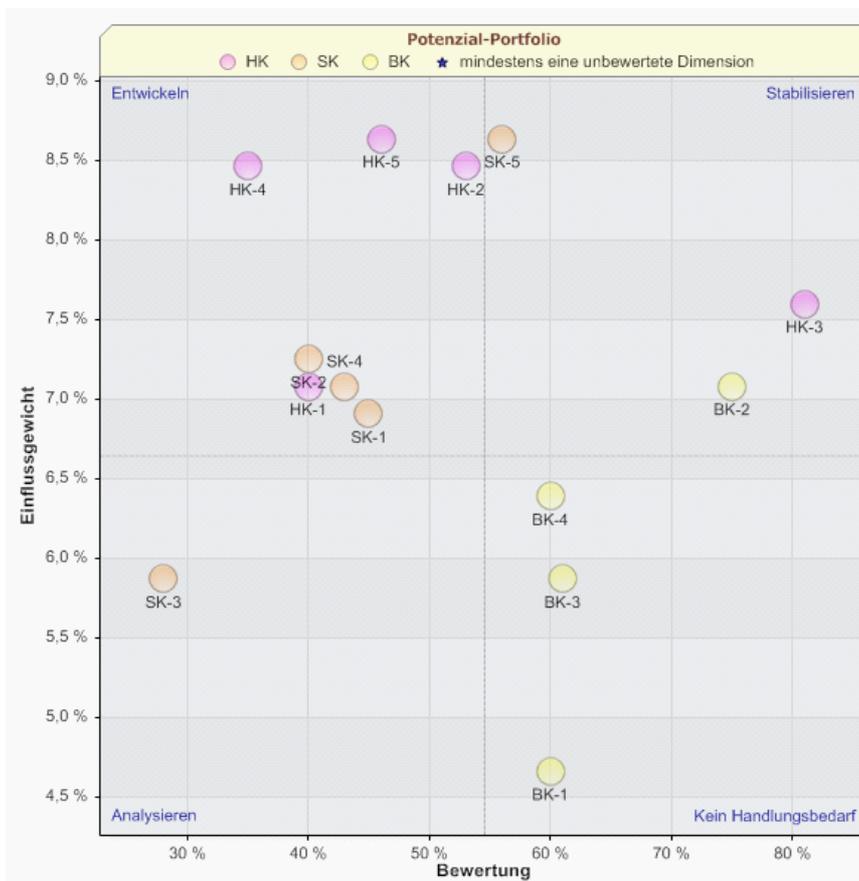


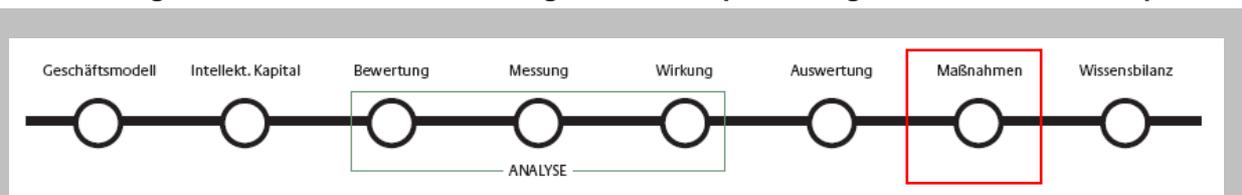
Abb. Potenzial-Portfolio: Ergebnisse der Wissensbilanz in der Zentralbibliothek im Stadthaus N1

Bereits gut positioniert sind dagegen die Bereiche Führungskompetenz & Führungsverhalten (HK 3) und die Beziehungen zu den Kooperationspartnern (BK 2), wohingegen Innovation & kontinuierlicher Verbesserungsprozess (SK 5) auf der Schwelle zwischen zwei Bereichen positioniert ist und somit sicher noch entwickelt werden kann.

Die weiteren Erfolgsfaktoren im Bereich Beziehungskapital BK 4 (Beziehungen zum Unterhaltsträger bzw. zu über- und nebengeordneten Abteilungen), BK 3 (Beziehungen zur Öffentlichkeit & Image (Vertrauen & Standing) und BK 2 (Beziehungen zu Kooperationspartnern) können von der Analyse her zurückgestellt werden, ebenso wie der Faktor ‚Kooperation, Wissenstransfer & lernfördernde Arbeitsumgebung‘ (SK 3).

6. Beispielanalysen

Wirkungsnetze & Maßnahmenableitungen für eine Optimierung des Intellektuellen Kapitals



Anhand dieser Handlungsfelder können entsprechende Maßnahmen definiert werden. Durch die vorangehenden Schritte ist gewährleistet, dass diese Maßnahmen die Erreichung der strategischen Ziele unterstützen und die größtmögliche Hebelwirkung entfalten.

Eine Analyse für alle sieben mit Entwicklungspotential versehenen Erfolgsfaktoren würde den Rahmen dieses Beitrags sprengen. Daher wird sich auf eine ausführlichere Beispielanalyse des Erfolgsfaktors ‚Sozialkompetenz & Kundenorientierung (HK 4)‘ aus dem Bereich Humankapital beschränkt. Ergänzend werden Handlungsanregungen für die weiteren sechs Bereiche skizziert. Diese Skizzen sind einerseits das Ergebnis von geführten Mitarbeitergesprächen, andererseits basieren sie auf Vorschlägen, die im Rahmen eines Seminars zum Thema Wissensbilanz – Made in Germany an der Hochschule der Meiden, Stuttgart, mit Masterstudierenden aus den Schwerpunktbereichen Wissensmanagement und Public Management erarbeitet wurden

Um einen eher ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen, wurden für diese erste Analyse nicht nur die direkten Wirkungszusammenhänge als Diskussion- und Entscheidungsgrundlage hergenommen, sondern auch die in Kapitel 3.4 definierten und bewerteten Deskriptoren.

Mittelfristig ist es Ziel, zu allen sieben ausbaufähigen Erfolgsfaktoren in einem konkreten Maßnahmenplan mindestens drei Handlungsstränge / Faktor partizipativ über den Kernteam der ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ hinaus zu eruieren und die entsprechenden Maßnahmen mit einer konkreten Verantwortung, Zieldefinition und zeitlichen Meilensteinvorgabe an bestimmte Personen zu binden.

6.1. Erfolgsfaktor ‚Sozialkompetenz & Kundenorientierung (HK 4)‘

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

Dem Erfolgsfaktor HK 4 werden folgende Indikatoren (I) und Einschätzungskriterien (EK)²¹ 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. 3 Deskriptoren zu HK4 - Sozialkompetenz & Kundenorientierung

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

Auf der anderen Seite ist es relevant, weitere Erfolgsfaktoren zu erkennen, die ihrerseits auf HK4 einwirken – die Toolbox ermöglicht hier ein entsprechendes Vorgehen.

Der einzig weitere ausgewiesene Erfolgsfaktor, der direkt auf HK4 einwirkt (seinerseits aber nur zwei Geschäftsprozesse und keine Geschäftserfolge direkt stärkt) ist der Faktor *Führungskompetenz & Führungsverhalten (HK 3)*, der schon recht gut entwickelt ist.

Die Konsequenz aus diesem Ergebnis ist, dass es Aufgabe der Leitung der Zentralbibliothek ist, den Erfolgsfaktor ‚Sozialkompetenz und Kundenorientierung‘ mit geeigneten Maßnahmen zu optimieren.

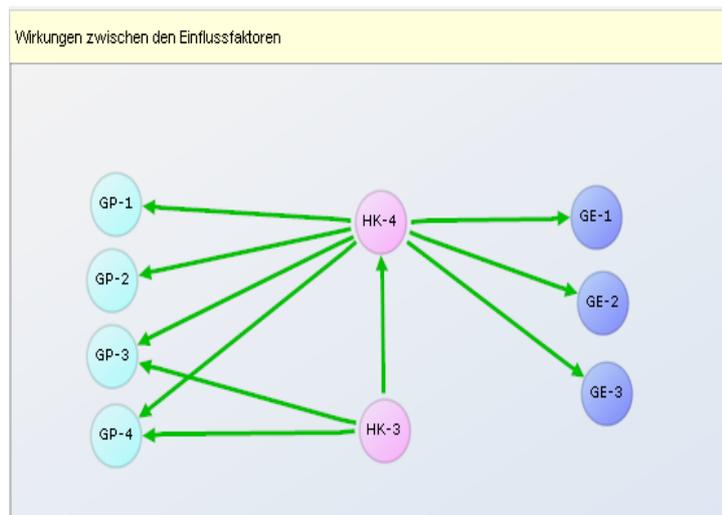


Abb. 4 Wirkungsnetz zu HK4 - Sozialkompetenz & Kundenorientierung

Erste Maßnahmen sind bereits getroffen. Die sich zur Zeit in Umsetzung befindende Fokusgruppenevaluation der kundenbezogenen Kommunikationsdienstleistungen an den Servicetheken der Zentralbibliothek²² ist eine davon: Die Ergebnisse dieser Evaluation werden Stärken und Schwächen aufzeigen und damit konkrete Handlungsfelder (bsp. Definition von und Arbeiten mit Qualitätsstandards, Fortbildung Auskunftinterviewkompetenz, Modifizierung der Kundenwege etc.) aufzeigen.

²¹ 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.

²² Masterarbeit als Teamprojekt mit zwei Studierenden der HdM Stuttgart – Ergebnisse werden im September vorliegen. Vgl. Becker / Barz (2010)

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

6.2. Skizzierung weiterer angedachter Maßnahmen

Der Workshop mit den Studierenden hat - ebenso wie die Ergebnisse der bereits geführten Mitarbeitergespräche – gezeigt, dass Maßnahmen und Ideen, die analysierte Potentiale wecken bzw. in reale Erfolge transformieren sollen, oftmals aus mehrere Faktoren mit unterschiedlicher Intention abgeleitet werden. Daher werden sich im Folgenden einige Redundanzen nicht ganz vermeiden lassen, sie verdeutlichen m.E. aber sowohl die Relevanz des Instrumentes wie auch die Querschnittsfunktion, die immateriellen und daher immer auch abstrakt-opaken Handlungsfeldern immanent ist.

▪ **Mitarbeitermotivation (HK 5)**

HK 5 wird sehr stark beeinflusst von Faktoren aus dem Strukturkapital (‘Führungsprozesse’ (SK 1); ‘Organisationskultur und Arbeitsklima’ (SK 2); ‘Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung’ (SK 3)) sowie aus dem Humankapital (‘Mitarbeitererfahrung’ und ‘Innovationspotenzial’ (HK2); ‘Führungskompetenz und Führungsverhalten’ HK 3)).

Den Erfolgsfaktor optimierende Maßnahmen könnten u.a. sein, ein **interaktives Wiki** als Plattform für eine Ideenbörse und ein (ggf. daran angekoppeltes) Stimmungsbarometer sein, das zudem aber auch generelle Arbeitsprozesse dokumentiert und zugreifbar macht sowie eher weiche Faktoren der Mitarbeiterzufriedenheit berücksichtigt (schwarzes Brett, Tauschbörse, Speiseplan etc.). Im Wiki integriert werden sollen **innovative Arbeitsplatzbeschreibungen**, die als ‘Mitarbeiterprofil’ von den KollegInnen in Teilen auch eigenverantwortlich gestaltet werden können. Als weitere Maßnahmen werden verpflichtende **Job-Rotationen** vorgeschlagen und – neben den bereits verpflichtend stattfindenden Mitarbeitergesprächen – **kontinuierliche Feedbackgespräche** zwischen Mitarbeiter und Mitarbeiter aber auch durch die Führungskräfte.

▪ **Mitarbeitererfahrung & Innovationspotential (HK 2)**

HK 2 hat ein sehr hohes Einflussgewicht und ist von der Maßnahmenableitung schwierig zu fassen. Erfahrung und Innovation stellen oftmals zwei konträre Entwicklungsstränge dar – während das eine herkömmlich negativ besetzt ist (beharrend, restriktiv), werden dem zweiten Begriff grundsätzlich eher positive Eigenschaften (verändernd, erneuernd) unterstellt. Beide Betrachtungsweisen greifen zu kurz.

HK 2 wird sehr stark beeinflusst durch die beiden Faktoren des Humankapitals (‘Mitarbeiterqualifikation’ (HK 1); ‘Mitarbeitermotivation’ (HK 5)), die ihrerseits auch über ein hohes Entwicklungspotential verfügen. Daneben wirken auf HK 2 auch Faktoren des Strukturkapitals: ‘Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung’ (SK 3) sowie ‘Innovationen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess’ (SK 5).

Als Maßnahme gilt vor allem ein institutionalisiertes **‘Learning on the Job’** mit **interner Job-Rotation, regelmäßiger Neuverteilung einzelner Zuständigkeiten** und vor allem **Hospitationen** im System aber auch in externen Einrichtungen (anderen BID-Einrichtungen, verwandten Dienstleistungsunternehmen etc.). Dieses arbeitsbegleitende Lernen soll zudem durch **Fachpraktikanten** und **Fremdhospitationen**, die die eigene Institution besuchen und kritisch bewerten, ergänzt werden. Auch erwähnt wird eine virtuelle Ideenbörse, der als **Innovationspipeline** die festgestellte Tendenz des ‘Verharrens im Hier und Jetzt’ aufbricht, unterstützt auch durch zugewiesene **Themenpatenschaften**, die die Verantwortungsbereitschaft der Mitarbeiter und damit mittelfristig deren Selbständigkeit erhöht.

Eher umstritten ist der nach der Datenlage nachvollziehbare Vorschlag, bei Neueinstellungen eher Personen mittleren Alters auszuwählen, um den ‘Gap der Generationen’ abzumildern und auch auf diese Weise einer anzustrebenden Balance von Erfahrung und Innovation Rechnung zu tragen.

▪ **Mitarbeiterqualifikation (HK 1)**

Auf HK 1 als Erfolgsfaktor wirken keine anderen Faktoren bestärkend – HK 1 beeinflusst seinerseits allerdings sowohl den Faktor ‘Mitarbeitererfahrung & Innovationspotential’ (HK2) wie auch ‘Innovationen & kontinuierlichen Verbesserungsprozess’ (SK 5).

Mitarbeiterprofile, die auch die Funktion von **Skillkarten** und **Yellow-Pages** übernehmen, aber dabei über die rein fachlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten hinausgehen und den Mitarbeiter (sofern dieser dazu bereit ist) ganzheitlich in seinem Know-How und seinen Interessen zu erfassen zu suchen um ihn darüber zielgerichtet einsetzen zu können aber auch das Fortbildungsangebot darauf basierend aufbauen zu können (Stärken stärken!). Die Mitarbeiter sollten ihrerseits dazu

verpflichtet werden, den **Erkenntnisgewinn aus Fortbildungen** (aber auch über andere selbständig erarbeiteten Themen aus dem BID-Kontext) zu **referieren**. Der Bereich Fortbildung und Mitarbeiterentwicklung sollte dabei nicht nur systemintern betrachtet werden, sondern gerade hier bieten sich Möglichkeiten der **Kooperation** mit anderen Bibliotheken vor Ort an – sei es im **konsortialen Erwerb** von Weiterbildungsmodulen oder auch im Entwickeln von **offenen Inhouse-Veranstaltungen** von Mitarbeitern für Mitarbeiter.

Die bereits oben angeführten **Themenpatenschaften** sollten **als Tandem-Konzept** implementiert werden: leistungsstarke Mitarbeiter lernen die schwächeren an und ziehen diese mit (fordern und fördern).

- **Wissensdokumentation & Informationstechnologie (SK 4)**

SK 4 hat selbst weder einen direkten Einfluss auf die Geschäftserfolge noch auf andere Faktoren des Humankapitals. Es wirkt seinerseits stark auf weitere Faktoren des Strukturkapitals (,Kooperation, Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung' (SK 3); ,Innovationen und Kontinuierlicher Verbesserungsprozess' (SK 5)), auf das Beziehungskapital (,Beziehungen zum Unterhaltsträger und zu über- bzw. nebengeordneten Abteilungen' (BK 4)) und auf die Geschäftsprozesse Kundenservice und Informationsvermittlung.

Der begriffliche Dualismus von Wissensdokumentation und Informationstechnologie erschwert eine eindeutige Analyse. Bereits in der Bestandsaufnahme (Deskriptorendefinition etc.) zielt dieser Erfolgsfaktor sehr stark auf die eher gut ausgebaute informationstechnische Infrastruktur, während der Bereich der originären Wissensdokumentation eher vernachlässigt wird.

Als konkrete Maßnahmen werden **kontinuierlich durchzuführende Schulungen** der Mitarbeiter bezogen auf das LMS aber auch auf das Datenbankangebot sowie neue IT-Entwicklungen angemahnt – so dass die Informationstechnologie mittelfristig eine breitere und sicherere Anwendung für die eigene berufliche Praxis aber auch in der Dienstleistung für den Kunden gewinnt.

Wissensdokumentation ist sehr eng an Führungsprozesse gekoppelt mit der Notwendigkeit für mehr Strukturen – sei es über die Dokumentation von Zuständigkeiten und Vertretungslösungen, Organigramm oder über die transparente Beschreibung einzelner Prozesse beispielsweise über Flussdiagramme, um Schwachstellen entdecken und beheben zu können und eine Grundlage für Job-Rotation aber auch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, Praktikanten und anderen Ehrenamtlichen (die Fluktuation in den letzten Bereichen ist sehr hoch) zu optimieren. Dieser Faktor bedarf noch einer intensiven Analyse!

- **Organisationskultur & Arbeitsklima (SK 2)**

SK 2 übt eine direkte Wirkung auf den Geschäftsprozess ,Projekt- und Kooperationsarbeit' aus und steht in sich verstärkender Wechselwirkung zur ,Mitarbeitermotivation' (HK 5). Beeinflusst wird SK 2 durch sämtliche Faktoren des Humankapitals.

SK 2 basiert auf einem gemeinsamen Verständnis der Ziele, Stärken und Verpflichtungen der Institution ,Zentralbibliothek' – daher sollte das systemische **Leitbild aktualisiert** und mit den Festlegungen aus der Wissensbilanz (Geschäftsumfeld, strategische Ziele, Vision) bezogen auf die Zentralbibliothek **verständlich** an alle Mitarbeiter **kommuniziert** werden. Generell wird auch hier die noch nicht genügend ausgebaute **Wissensdokumentation** (s.o.) mit dafür verantwortlich gemacht, dass eine homogen-optimistische Unternehmenskultur noch einiger Arbeit bedarf.

Weitere Analyseergebnisse sind (bisher nicht näher konkretisierte) **teambildende Maßnahmen** und ein vor allem durch die Führungskraft gesteuertes **Diversity Management** – d.h. eine Aufgaben- und Arbeitsverteilung, die sich an einem ganzheitlich ausgerichteten Mitarbeiterverständnis orientiert und nicht prioritär an der Rolle des ,Lohnarbeitenden'. Hier können auch die im ersten Punkt bereits erwähnten Ansätze eines IT-gestützten **Stimmungsbarometers** aufgegriffen werden.

- **Führungsprozesse (SK 1).**

SK 1 steht (und dies finden seinen Anklang bereits in der Definition) in einer starken Wechselwirkung zu dem Faktor Führungskompetenz und Führungsverhalten. SK 1 selbst wirkt des Weiteren auf die Faktoren ,Mitarbeitererfahrung und Innovationspotential' (HK 2) und ,Mitarbeitermotivation' (HK 5) sowie den Geschäftsprozess ,Projekt- und Kooperationsarbeit'. Neben einer höheren und vor allem eingehaltenen (!) Frequenz an **Teambesprechungen** und einer generell besseren ,**Strukturierung der Gesamtsituation**' wird hier eine **Transparenz der Führungsprozesse und durch Maßnahmen der Wissensdokumentation** gefordert: Organigramm, Übergaberegeln, Vertretungsregelungen, Arbeitsplatz- und Tätigkeitsbeschreibungen, Beschreibungen von Arbeitsabläufen und Abhängigkeiten sind nur einige der genannten Stichworte.

Ansonsten werden **gesamtstädtisch zu implementierende Instrumente** wie Leistungsorientierte Bezahlung, Arbeiten mit Zielvereinbarungen, Führungsdialog etc aufgeführt, deren Realisierung seitens der Stadtbibliothek wenn überhaupt nur mittelfristig zu beeinflussen ist.

7. Wie es weitergeht

Einige der oben angeführten Maßnahmen befinden sich bereits in der Implementierung, andere werden bereits (zumindest in Ansätzen) umgesetzt. So wird zur Zeit gemeinsam mit Vertretern der UB Mannheim ein kooperatives Konzept der **Mitarbeiterqualifizierung** erarbeitet, mit den Stadtebibliotheken wird ein verpflichtetes **Hospitanzprogramm** konzipiert und die erste Kollegin hat bereits in zwei anderen Großstadtbibliotheken hospitiert (Hamburg und München), weitere Hospitationen z.B. im regionalen Buchhandel sind angedacht und werden auch von Mitarbeiterseite gewünscht.

Auch was die **Arbeitsstruktur** angeht, sind erste Schritte hinsichtlich einer umfassenden Optimierung eingeleitet worden: Entwürfe zu **Tätigkeitsbeschreibungen** liegen der Direktion zur Entscheidung vor und werden dann – gemeinsam mit den Mitarbeitenden – individualisiert, einzelne Tätigkeiten werden bereits in Flussdiagrammen als Prozess festgehalten. Ein **Organigramm**, das auch **Skillkarten**-Ansätze aufnehmen soll, ist bereits in Planung. Ob und in welcher Form diese Ideen **virtuelle** abgebildet werden können, wird von einer Mitarbeiterin technisch überlegt. Steht das Konzept, werden Gespräche mit dem Personalrat aber auch der Direktion aufgenommen werden.

Das Thema Mitarbeitermotivation und Arbeitsklima ist bisher das im schwersten greifbare – **Teamveranstaltungen** hat es bisher zwar gegeben, meist war aber nur ein geringer Teil der Teilnehmenden damit zufrieden. Aus den Mitarbeitergesprächen lassen sich hier zwei Themen herausfiltern: einerseits wird durchweg positiv hervorgehoben, dass ein fehlertolerantes, offenes, vertrauensvolles und **kollegial-kooperatives Miteinander existiert** und die Zentralbibliothek auch auszeichnet – andererseits wird durchgehend angemahnt, dass ein Teil der Mitarbeiter **zu wenig Eigeninitiative** ergreift, sich nicht für das Ganze verantwortlich sieht und letztendlich den sich ständig verändernden (und nicht geringer werdenden) Ansprüchen an den Arbeitsalltag nicht gerecht werden kann.

In diesem Zusammenhang wird es spannend sein, zu beobachten, ob es – auch im Zuge der erwähnten Evaluation der kundenbezogenen Dienstleistungskommunikation – gelingen wird, mittelfristig ein an das in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig implementierte **„Kollegialen Feedback“**²³ angelehnte Instrument der institutionalisierten, verhaltensbasierten Inhouse-Kritik zu realisieren.

Zurück zur Wissensbilanz:

Die Analyse der Ergebnisse ist noch nicht abgeschlossen, sie wird in den nächsten Wochen punktuell und aufgabenbezogen fortgesetzt. Ähnlich ist es mit den Maßnahmen: Hier wird die Idee der kooperativen Themenpatenschaften aufgegriffen und Tandems werden sich für einzelne Maßnahmen verantwortlich zeigen dürfen – durchaus auch unanhängig von originär aus der Wissensbilanz abgeleiteten Verantwortlichkeiten. Für den Spätsommer ist 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 August erfolgt die Präsentation und Diskussion im Rahmen der IFLA, im Oktober wird mit Berufspraktikern ein Seminar zu dem Themenkomplex ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘ am Beispiel der Zentralbibliothek Mannheim durchgeführt. Es gibt also genügend Impulse, die – ausgehend von der Wissensbilanz – für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess der Geschäftsprozesse und Geschäftserfolge durch ein Optimieren einzelner Erfolgsfaktoren Sorge tragen werden!

²³ Becker (2009)

Kontakt

tom.becker@mannheim.de

Autorenvita

Tom Becker, M.A.

Master of Library & Information Science und Kulturmanager, freiberuflicher Dozent, seit 2009 Leiter der Zentralbibliothek in Mannheim, z.Zt. Promotion an der HU Berlin zu ‚Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken‘

Literaturverzeichnis

„Offen für Veränderung“: Broschüre der Stadt Mannheim. 2010

Becker, Tom / Barz, Carmen: Evaluieren mit Fokusgruppen. Ein Diskussionsbeitrag zur Dienstleistungsqualität in Bibliotheken. Vorrussichtliche Veröffentlichung in BuB, Oktober 2010.

Becker, Tom: *Ergebnisse der ersten Befragungsrunde*. Unveröffentlichtes Ergebnispapier des Dissertationsprojektes ‚Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. 2009

Becker, Tom: Glossar zu „*Potentielle Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken*“ Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Dissertationsprojektes ‚Funktionen von Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. 2008

Becker, Tom: Kollegiales Feedback im Auskunftsdienst - Qualitätsstandards als Instrument der kooperativen Qualitätssicherung. Methodische Überlegungen zur Institutionalisierung eines internen QM-Prozesses im Arbeitsalltag der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und deren Umsetzung. In: *Bibliothek. Forschung und Praxis* 33 [2009] 3, S. 346 – 358

Grundlagen für gute Bibliotheken - Leitlinien für Entscheider. BID 2008. URL:
http://www.bideutschland.de/download/file/21%20GUTE%20GRUENDE-Anlagen_endg_16-1-09.pdf

Kieser, Alfred: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt am Main: Kommentator 1985, 182 S.

Kieser, Alfred: Neue Mitarbeiter, Führung von. In: *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre*. Bd. 10: Handwörterbuch der Führung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel 1995, Sp. 1636 - 1642

Klug, Anna Kathrin: Wissensbilanzierung in Bibliotheken. Chancen und Probleme des Modells ‚Wissensbilanz – Made in Germany‘. BIT online Innovation (2010)

Mertins, Kai / Alwert, Kay / Heisig, Peter: Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen. Springer 2005

Nonaka, Ikujiro und Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus 1997

Rischar, Klaus: Einführung neuer Mitarbeiter. München: mvg-verlag 1994, 158 S.

Schuster, Alexander: Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument auch für Bibliotheken. BibSpider (2009)

Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Dokumentation Nr. 574 des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (2008)