

Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken

Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“

Bachelorthesis im Studiengang Bibliotheks- und
Informationsmanagement

an der Hochschule der Medien in Stuttgart

vorgelegt von

Anna Kathrin Klug

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
1 Einleitung.....	3
2 Überblick über das Forschungsfeld Wissensbilanzierung	4
3 Methoden und Ansätze zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals	5
4 Anwendbarkeit der Wissensbilanzierung in Bibliotheken.....	6
4.1 Übertragbarkeit von Nutzen und Zielen.....	6
4.2 Erstellung einer Wissensbilanz nach dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ ..	7
5 Zusammenfassung und Fazit.....	13

1 Einleitung

Unternehmerischem Denken und Handeln geht allzu oft die Einsicht ab, dass Wissen die „größte Quelle für Wertschöpfung und Garant für zukünftige Wettbewerbsvorteile“¹ ist. Stattdessen wird auf die Allmacht der Zahlen vertraut – alles was sich den rationalen Denkmustern entzieht, sich nicht in Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen niederschreiben lässt, bleibt unberücksichtigt. Paradoxerweise sind jedoch zwischen 75 % und 80 %² aller Vermögenswerte nicht greifbar.³ Diese „wahren“ Unternehmenswerte⁴ dagegen sind „weiche“, immaterielle Faktoren und werden als Intellektuelles Kapital bezeichnet. Es manifestiert sich in Gestalt von wertvollen Kunden- und Lieferantenbeziehungen, Produktinnovationen, Erfahrungswerten langjähriger Mitarbeiter und fruchtbaren Kooperationen.

Wissen wird zwar durchaus als Produktionsfaktor und Werttreiber wahrgenommen, eine Umsetzung dieser Erkenntnis scheitert jedoch regelmäßig daran, dass es sich mangels eines geeigneten Instrumentariums nicht effektiv erfassen und steuern lässt. Wie kann also der Herausforderung, Intellektuelles Kapital abzubilden und zu nutzen, begegnet werden?

Die Wissensbilanzierung „stellt einen pragmatischen Lösungsansatz“⁵ dar, um das Intellektuelle Kapital gezielt darzustellen und zu entwickeln. Dabei kommt gerade der Sichtbarmachung der immateriellen Vermögenswerte ein beträchtlicher Stellenwert zu, wenn es darum geht, Stärken und Schwächen, Wissenspotenziale und -defizite zu identifizieren.

Obwohl zunächst nur für Wirtschaftsunternehmen interessant, dringt das Konzept der Wissensbilanzierung zunehmend auch in andere Branchen vor. Der Erfolg einiger Beispiele aus dem öffentlichen Sektor⁶ belegt die Aktualität dieses Forschungsfelds und legt den Einsatz von Wissensbilanzen auch in Bibliotheken nahe.

In der vorliegenden Arbeit wurde daher untersucht, inwieweit das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“, das sich als deutsches Projekt in die internationale Riege der vielfältigen Bewertungsmethoden einreicht, in Bibliotheken anwendbar ist. Bislang sind praktische Hinweise und Erläuterungen nämlich ausschließlich den Bedürfnissen von Wirtschaftsunternehmen angepasst. Daher wird der Schwerpunkt der Ausarbeitung auf den speziellen Anforderungen liegen, welche der Bibliotheksbetrieb an das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ stellt. Beispielhafte Ausführungen sollen Bibliotheken bei der Auseinandersetzung mit der Thematik helfen und einen schnellen und insbesondere branchenbezogenen Einstieg ermöglichen.

¹ Stewart, T. A. (1998): Der vierte Produktionsfaktor, S. 67.

² vgl. Reinisch, F. (2007): Die Köpfe sind Kapital, S. 18.

³ vgl. Koch, G. R. (2009): „75% des Vermögens sind nicht in Zahlen fassbar“, S. 10.

⁴ vgl. Koch, G. R. (2005): Wissensbilanzen in der EU, S. 8.

⁵ Mertins, K.; Will, M.; Orth, R. (2009): Wissensbilanz, S. 91.

⁶ Etwa die kommunale Wissensbilanz der Stadt Hof, vgl. Nagel, C. (2007): Kommunale Wissensbilanzierung als Instrument der Regionalentwicklung, S. 8.

2 Überblick über das Forschungsfeld Wissensbilanzierung

Das Forschungsfeld Wissensbilanz ist eine junge Disziplin, die auf die englischsprachige Bezeichnung „Intellectual Capital Statement“ (ICS) oder „Intellectual Capital Reporting“ (ICR, IC-Report) zurückgeht. Im deutschsprachigen Raum hat sich der Begriff Wissensbilanz entwickelt.⁷ Als richtungsweisend für Forschung und Entwicklung gelten die Mitte der 1990er Jahre veröffentlichten Beiträge zum Intellektuellen Kapital von Edvinsson⁸ und Sveiby⁹. Beide entwickelten praxisorientierte Modelle für Unternehmen, um das Intellektuelle Kapital mittels quantitativer und qualitativer Indikatoren zu messen und zu bewerten. Die ursprünglich rein kennzahlenbasierten Ergebnisse werden dabei tabellarisch in Form eines Berichts dargestellt und nach Edvinssons Klassifizierungsschema für das Intellektuelle Kapital, das bis heute in der überwiegenden Mehrheit aller Wissensbilanzen angewandt wird, in Human-, Struktur- und Beziehungskapital eingeteilt.

Bislang existieren jedoch keine einheitlichen internationalen Standards zum Aufbau, Inhalt und zur Vorgehensweise von Wissensbilanzen. Daher weisen Wissensbilanzen viele verschiedene Facetten auf, die sich in Aufbau, Methodik und Darstellungsweise niederschlagen. Es lassen sich jedoch charakteristische formale und inhaltliche Merkmale, Kriterien und Funktionen feststellen:

Die strukturierte Beschreibung des Intellektuellen Kapitals erfolgt in Form eines Berichts, der in seiner Ausgestaltung den traditionellen Geschäfts- und Jahresberichten aus Wirtschaft und Verwaltung ähnelt. Dementsprechend lassen sich inhaltliche Übereinstimmungen feststellen, die sich in der Beschreibung und Darstellung des Geschäftsumfelds, der Strategie und Vision niederschlagen und die Grundlage einer Wissensbilanz bilden.¹⁰

Kernelement jeder Wissensbilanz ist die Messung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals, das nach *Humankapital* (z.B. Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeiter), *Strukturkapital* (z.B. Geschäftsprozesse und Informationssysteme) und *Beziehungskapital* (z.B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen) differenziert wird.¹¹ Zur Messung des Intellektuellen Kapitals verwenden Wissensbilanzen Indikatoren, die den abzubildenden Sachverhalt in verkürzter Form darstellen.¹² Sie sind vorwiegend

⁷ Eine Untersuchung von 64 Wissensbilanzen bestätigte, dass 90% der Organisationen diesen Begriff verwenden, dazu vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 32-34.

⁸ vgl. Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital, S.35 ff.

⁹ vgl. Sveiby, K. E. (1997): Wissenskapital – Das unentdeckte Vermögen, S.252 ff.

¹⁰ 66% der befragten Unternehmen beschrieben das Geschäftsumfeld, während 90% Strategie und Vision erläuterten, siehe dazu vgl. Studie durch Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 32-34.

¹¹ Neben den drei genannten Kapitalarten bestehen weitere Begriffe zur Einteilung des Intellektuellen Kapital dazu vgl. Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital, S. 35ff.

¹² vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 15 [elektronische Ressource].

qualitativer Natur, denn eine „rein quantitativ orientierte Bewertungsphilosophie ist im Bereich organisationales Wissen unrealistisch bis kontraproduktiv“.¹³

Nach der Messung folgt die Bewertung.¹⁴ In enger Rückkoppelung mit dem Geschäftsmodell einer Organisation wird dabei untersucht, welche immateriellen Faktoren in die Wertschöpfungsprozesse eingegangen sind und welche Wirkungen erzielt werden konnten.¹⁵ Dies fördert die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Ressource und zeigt Handlungs- und Nachbesserungsbedarf in der zukünftigen Organisationsentwicklung auf.

3 Methoden und Ansätze zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals

In Wissenschaft und Praxis wurden in den letzten Jahren zahlreiche Methoden zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals von Organisationen entwickelt. Diese Ansätze lassen sich in Konzepte, die primär zur monetären Grobeinschätzung der immateriellen Vermögenswerte dienen (deduktiv-summarisch) und Konzepte, die vorrangig die Unternehmenssteuerung unterstützen (induktiv-analytisch), indem sie auf Basis von Kennzahlen Wirkungszusammenhänge aufzeigen. Im Fokus dieser Ausführung stehen dabei Letztere, wozu ebenfalls das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ gehört, das im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ im Oktober 2003 durch das damals so bezeichnete Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit ins Leben gerufen wurde. Das Konzept stand unter dem Vorsatz, basierend auf den praktischen Erfahrungen mit 14 Pilotunternehmen eine pragmatische, kosteneffiziente und schnelle Methodik zu entwickeln, die den speziellen Bedürfnissen und Anforderungen von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) entgegenkommen sollte.

Die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ basiert auf der Annahme, dass eine Organisation in ihrer Umwelt, dem Geschäftsumfeld, vielfältigen Möglichkeiten und Risiken ausgesetzt ist, die das Fundament für die Geschäftstätigkeit bilden. Daneben ergibt sich aus Vision und Unternehmenszielen sowie der Geschäfts- und Wissensstrategie die Ausgangslage einer Organisation, aus der sich operative Maßnahmen für die laufende Geschäftstätigkeit (Geschäftsprozesse) ableiten lassen.

In den Geschäftsprozessen einer Organisation werden neben Intellektuellem Kapital finanzielle und materielle Ressourcen eingesetzt.¹⁶ In der Wechselwirkung zwischen den Elementen des Intellektuellen Kapitals werden Wissensprozesse sichtbar, die ihrerseits wiederum in den Geschäftsprozessen aufgehen. Damit entsteht ein Wissenskreislauf, in dem bestehendes Wissen zur Generierung neuer Wissensbestände genutzt wird. Das Zusammenwirken der Geschäfts- und Wissensprozesse sowie

¹³ Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen, S. 230; Weiterführende Informationen zu organisationalem Wissen vgl. Schmickl, C. (2006): Organisationales Lernen in Innovationssystemen.

¹⁴ Bei der Analyse von Wissensbilanzen konnte festgestellt werden, dass lediglich 37% der Unternehmen eine „explizite Bewertung“ vornehmen, dazu vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 32-34.

¹⁵ Picot, A.; Neuburger, R. (2005): Controlling von Wissen, S. 80-81.

¹⁶ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 53 [elektronische Ressource].

sonstiger Faktoren generiert anschließend Geschäftsergebnisse.¹⁷ Die Geschäftsergebnisse werden öffentlich berichtet und erzielen damit eine externe Wirkung, die die Organisation zur Bewertung ihres Geschäftserfolgs veranlasst. Dieser Interpretations- und Analyseprozess unterstützt Organisationen darin, den Kurs in Zukunft neu zu definieren und Korrekturmaßnahmen abzuleiten, „um die Organisation strategiekonform nachhaltig zu verändern.“¹⁸

Neben dem theoretischen Unterbau des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde für die praktische Anwendung in Organisationen der „Wissensbilanz-Leitfaden“ erarbeitet, der darauf abzielt, anhand eines achteiligen Erstellungsprozesses in Abb. 1 die schnelle und einfache Durchführung eines Wissensbilanz-Projekts zu unterstützen.

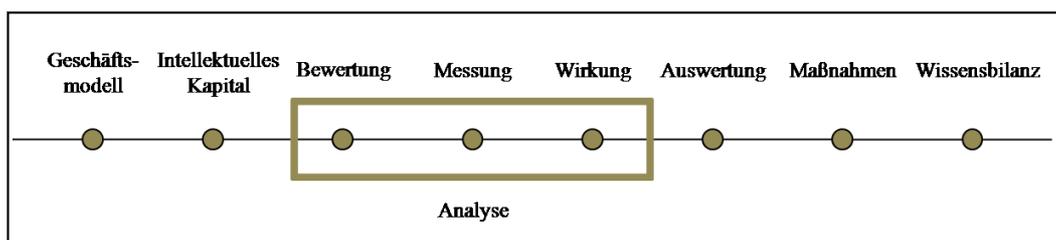


Abb. 1: Eigene Darstellung des achteiligen Erstellungsprozesses einer Wissensbilanz.

Quelle: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S. 12 [elektronische Ressource].

4 Anwendbarkeit der Wissensbilanzierung in Bibliotheken

4.1 Übertragbarkeit von Nutzen und Zielen

Vor nunmehr fast zwei Jahrzehnten wurden mit dem Neuen Steuerungsmodell¹⁹ erste Ansätze zu einer effizienteren und effektiveren Steuerung öffentlicher Institutionen entwickelt (international als „New Public Management“ bezeichnet). Die Einführung der Verwaltungsreform auf nationaler und kommunaler Ebene in Deutschland ging mit der Grundvorstellung einher, öffentliches Wirtschaften stärker an das managerialistisch geprägte Vorbild der privatwirtschaftlichen Ökonomie zu knüpfen. Im Zentrum der Bemühungen um das Neue Steuerungsmodell stand daher zunächst das Ziel, Effizienz, Effektivität und Qualität bei der Erstellung von Produkten und Dienstleistungen des öffentlichen Sektors zu erreichen. All diesen Forderungen des Neuen Steuerungsmodells könnten Wissensbilanzen positiv begegnen, indem sie Bibliotheken bei der Bewältigung der vielfältigen Management- und Verwaltungsaufgaben unterstützen.

¹⁷ vgl. North, K. (2008): Wissensorientierte Unternehmensführung, S. 445-447.

¹⁸ Christians, U. (2006): Performance Management und Risiko, S.146.

¹⁹ Maßgebliche Veröffentlichungen sind Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1991): Dezentrale Ressourcen-Verantwortung; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1993): Das neue Steuerungsmodell.

Lobbyarbeit

Vielfach fehlt es den Bibliotheken an gesellschaftlicher Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen für Bildung und Kultur.²⁰ Eine professionelle Informationsarbeit ist daher unabdingbar, um im komplexen Beziehungsgeflecht zwischen verschiedenen Akteuren (Verwaltung, Schulen, Lieferanten) verknüpft mit unterschiedlichen Interessenslagen zu bestehen und sich gekonnt zu profilieren. Lobbyarbeit rückt deshalb verstärkt in den Fokus öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken. Einen wesentlichen Beitrag dazu kann die Wissensbilanz leisten. Als „Medium zur Erzielung außersprachlicher Wirkung“²¹ unterstützt sie die Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse und somit auch die Abgrenzung der Interessensphären verschiedener Anspruchsgruppen.²² Transparenz und Offenheit bauen Barrieren um Sinn und Zweck von Bibliotheken ab und tragen zu ihrer Existenzsicherung bei. Gerade deshalb erzielen Wissensbilanzen positive Effekte bei der Profilbildung und Positionierung von Bibliotheken in der öffentlichen Wahrnehmung.

Kooperationen

Die Zusammenarbeit deutscher Bibliotheken untereinander ist oftmals beschränkt auf Erwerbungsvereinbarungen im Hinblick auf gleichartige Sammelgebiete oder Rationalisierungseffekte bei der Medieneerschließung.²³ Strategische Partnerschaften, wie sie in privatwirtschaftlichen Unternehmen üblich sind, existieren zwischen Bibliotheken dagegen nur in deutlich geringerem Umfang. Der springende Punkt liegt oftmals darin, dass Bibliotheken verpflichtet sind, politischen Vorgaben Folge zu leisten. Ebenfalls problematisch ist vielfach der Wunsch nach vollständiger Autonomie, der größer ist als der Wille, positive Effekte aus einer Zusammenarbeit zu beziehen. Fehlendes Vertrauen gegenüber geeigneten Kooperationspartnern und die Angst vor Kontrollverlust sind weitere Störfaktoren. Insofern liegt im Abbau von Unklarheiten der Schlüssel für erfolgreiche strategische Partnerschaften sowohl zwischen Bibliotheken als auch mit anderen Einrichtungen außerhalb des Bibliothekswesens. Wissensbilanzen eröffnen Bibliotheken daher eine Möglichkeit, sich gegenüber potenziellen Partnern besser zu positionieren, um mit größerer Wahrscheinlichkeit eine fruchtbare Zusammenarbeit einzugehen, die durch Synergieeffekte auf beiden Seiten gekennzeichnet ist.

4.2 Erstellung einer Wissensbilanz nach dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“

Vorarbeiten

Eine gute Projektvorbereitung stellt die Weichen für Erfolg oder Misserfolg eines Wissensbilanzprojekts. Um einen reibungslosen Ablauf zu gewährleisten ist zunächst zu prüfen, ob allgemeine Voraussetzungen für die Erstellung einer Wissensbilanz gegeben sind, denn nicht jede Bibliothek erfüllt die erforderlichen Bedingungen. In erster Linie muss die Bibliothek eine ausreichende Größe haben, um

²⁰ vgl. Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 130 [elektronische Ressource].

²¹ vgl. Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 56.

²² vgl. Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 63 ff.

²³ vgl. Seefeldt, J.; Syré, L. (2007): Portale zu Vergangenheit und Zukunft, S. 85 ff.

ein Projektteam überhaupt zusammenstellen zu können. Diese Voraussetzung gewinnt an Bedeutung, wenn man sich vor Augen führt, dass öffentliche, nicht wissenschaftliche Bibliotheken im Durchschnitt nur 1,4 Vollzeitstellen aufweisen.²⁴ Darüber hinaus müssen Bibliotheken über eine ausreichend *hohe Organisationsreife* verfügen. Damit ist das Verständnis und die Etablierung von organisationsübergreifenden Strategie- und Steuerungsinstrumenten in Bibliotheken gemeint. Ebenfalls elementar für den Einsatz einer Wissensbilanz sind die Existenz einer *offenen Organisationskultur* und die *Wissensintensivität bei der Leistungserstellung*.

Neben den allgemeinen Voraussetzungen kommt der Auseinandersetzung mit *Projektzielen* und *Systemgrenzen* zu Beginn des Wissensbilanzprojekts eine hohe Bedeutung zu. Eine klare Zielorientierung ist hierbei Ausgangspunkt und Fundament für alle weiteren Fragestellungen zum Ablauf der Erstellung einer Wissensbilanz. Die Bildung der Systemgrenzen ermöglicht es anschließend, bestimmte Analyseeinheiten zu betrachten, etwa einzelne Abteilungen, Teilbibliotheken oder Prozesse. Aufgrund der systemorientierten Sichtweise lassen sich Wissensbilanzen auf verschiedene Bibliotheksgrößen anwenden und übertragen.

Die Erarbeitung der Wissensbilanz erfolgt überwiegend in Teamarbeit. Bei der Auswahl der Teammitglieder steht die Repräsentativität von Mitarbeitern verschiedener Hierarchie- und Funktionsbereichen sowie selbstverständlich die persönliche Eignung im Mittelpunkt. Grundsätzlich können neben Bibliotheksmitarbeiter auch externe Vertreter aus der öffentlichen Verwaltung oder den universitären Entscheidungsgremien in den Erstellungsprozess integriert werden, die den Pluralismus von Meinungen und Standpunkten fördern und positiv auf die Validität der Bewertung des Intellektuellen Kapitals einwirken können.

Organisationsübergreifende Projekte erfordern es von der Bibliotheksleitung, bereits im Anfangsstadium den Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz zu kalkulieren. Die Wissensbilanz bedeutet gerade für kleinere Bibliotheken, die wenig Erfahrung mit der Einführung von Managementinstrumenten aufweisen, einen erheblichen Mehraufwand in Bezug auf die zu leistenden Koordinationsaufgaben. Die intensiven Arbeitsphasen erstrecken sich dann auf drei bis vier Workshops, in denen in das Wissensbilanzteam in Zusammenarbeit mit einem Moderator die wesentliche Inhalte der Wissensbilanz erarbeitet. Nach Angaben des Wissensbilanz-Leitfadens beläuft sich das Projekt insgesamt auf bis zu zwölf Wochen. Neben dem Arbeitsaufwand fallen ebenfalls Zuschläge für den Ressourceneinsatz an, die sich zum Großteil aus Opportunitätskosten für beteiligte Mitarbeiter zusammensetzen.

Arbeitsschritte

I. Schritt: Beschreibung des Geschäftsmodells

Der erste Schritt bei Erstellung einer Wissensbilanz setzt sich mit der Beschreibung des Geschäfts-

²⁴ Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Deutsche Bibliotheksstatistik [elektronische Ressource].

dells auseinander und bildet somit das Fundament für alle nachfolgenden Aktivitäten. Dabei stehen Bibliotheken zu Beginn vor der Aufgabe, ihr Geschäftsumfeld auf Chancen und Risiken zu analysieren. Bibliotheken müssen sich mit neuen Trends im Bibliothekswesen, Wettbewerbern, innovativen Dienstleistungsangeboten und gesetzlichen Veränderungen auseinandersetzen. Im Anschluss an die Umfeldanalyse werden konkrete, spezifische Ziele formuliert und in Visionen und Leitbildern schriftlich festgehalten. Kernpunkt dieses Teilbereichs ist allerdings die Definition bzw. Reflexion der Strategie, die in der Mehrheit der Bibliotheken nicht fest etabliert ist und daher einen Ansatzpunkt bietet, um über Ziele und zukünftige Entwicklungsrichtung zu beraten. Sie verschafft Bibliotheken daher eine klare Perspektive im Hinblick auf die Zielerreichung und Organisationsentwicklung. Die Umsetzung der Bibliotheksziele erfolgt in Geschäftsprozessen, die sich später in Geschäftsergebnissen niederschlagen. Die Aufgabe der Bibliotheksleitung ist es zunächst, die Kernprozesse in wenigen prägnanten Sätzen zu formulieren. Da Geschäftsergebnisse in Bibliotheken nicht an der Erzielung von Gewinnen, sondern an Sachzielen ausgerichtet sind, kann ein starkes Image in der Region, eine hohe Kundenzufriedenheit oder eine zufriedenstellende Marktdurchdringung zur Beschreibung der Ergebnisse herangezogen werden. Hierbei ist es wichtig, Geschäftsergebnisse immer wieder an strategischen Zielsetzungen zu messen und zu bewerten, um der Bibliothek bewusst zu machen, ob bspw. das Image in der Öffentlichkeit noch so gut ist wie im vergangenen Jahr. Die Ausbildung eines entsprechenden Kenntnisstands über die Ausgangssituation der Organisation ist daher ein maßgeblicher Bestandteil der Wissensbilanz und trägt zu deren Gelingen bei.

II. Schritt: Definition der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals

Nachdem die Erarbeitung und Dokumentation des Geschäftsmodells abgeschlossen ist, geht es darum, ein Verständnis für die Bedeutung des Intellektuellen Kapitals zu entwickeln. Hierbei soll geklärt werden, welche Faktoren zentral zur Erreichung der strategischen Zielsetzung sind und den Erfolg einer Organisation maßgeblich beeinflussen. Dazu werden innerhalb des Wissensbilanzteams spezifische Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals definiert. Hierbei stehen für Einflussfaktoren des Humankapitals insbesondere Personalauswahl und -entwicklungsmaßnahmen sowie Mitarbeitermotivation im Fokus der Auseinandersetzung. Das Strukturkapital analysiert dagegen Strukturen und Arbeitsbedingungen in Bibliotheken; die entsprechenden Einflussfaktoren thematisieren daher z. B. den Einsatz von Informationstechnologien oder die interne Wissensteilung. Die Einflussfaktoren des Beziehungskapitals betreffen wiederum die Kooperation mit externen Partnern ebenso wie die Beziehungen zu Trägerorganisationen.

Grundsätzlich ist die Erhebung von Einflussfaktoren einzelfallabhängig und von jeder Bibliothek individuell durchzuführen. Wissensbilanzen sind so an die spezifischen Bedürfnisse und Sachverhalte optimal angepasst und bieten eine ausgezeichnete Grundlage für Steuerung und Controlling interner Abläufe. Demgegenüber steht jedoch die Tatsache, dass Bibliotheken wenige Freiräume im Hinblick auf den Einsatz von Managementinstrumenten aufweisen. Der hohe Aufwand und anfallende Oppor-

tunitätskosten können Grund genug sein, Standardeinflussfaktoren zu verwenden, die in der Vergangenheit in anderen Branchen bereits erfolgreich eingesetzt worden sind.²⁵ Deshalb wurde in der Arbeit versucht, anhand des allgemeinen Leistungsauftrags von Bibliotheken universelle Standardeinflussfaktoren zu definieren. Beispielfhaft steht hierfür der Faktor des Beziehungskapitals „Beziehung zur Trägerorganisation“, der wie folgt beschrieben ist:

Beziehungen zu Kooperationspartnern umfassen all jene Beziehungen zu bibliothekarischen Verbänden, Vereinen und Gremien sowie sonstigen Multiplikatoren, bei denen der Erfahrungs- und Wissensaustausch, die Akquisition von Neukunden und die Förderung von Projekten im Mittelpunkt steht.²⁶

III. Schritt: Bewertung des Intellektuellen Kapitals

Im Anschluss an die Erfassung und Formulierung der Einflussfaktoren geht es in diesem Schritt vor allem darum, ein differenziertes Bild des Status quo zu erhalten. Durch eine qualifizierte Bewertung der Einflussfaktoren lassen sich Aussagen darüber treffen, welche Bereiche der Bibliothek in welchem Maße ausgeprägt sind und welche Einflussfaktoren die stärksten Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben. Darüber hinaus kann auf diese Weise festgestellt werden, wie weit die Bibliothek bei der Erreichung strategischer Ziele fortgeschritten ist. Zur Bewertung wird dabei jeder Einflussfaktor unter Verwendung der Kriterien Quantität, Qualität und Systematik (QQS-System) einer kritischen Beurteilung innerhalb des Teams unterzogen:

BEZIEHUNGSKAPITAL: KUNDENBEZIEHUNG

- a) **Quantität**
Entspricht die Anzahl der Benutzer in der Bibliothek und auf der Bibliothekswebsite unseren operativen und strategischen Vorstellungen?
- b) **Qualität**
Ist die Qualität unserer Beziehung zu den Kunden gut genug, um sie mit dem operativen Tagesgeschäft und den strategischen Zielsetzungen zu vereinbaren?
- c) **Systematik**
Erfolgt der Aufbau und die Pflege von Kundenbeziehung in strukturierten, systematischen Bahnen?

Methodisch handelt es sich um eine Selbstbewertung, wie sie in anderen Managementinstrumenten (EFQM-Modell) bereits zum Einsatz kommt. Lediglich der Betrachtungsgegenstand und die Bewertungsdimensionen, die sich auf wissensorientierte Sachverhalte beziehen, unterscheiden sich maßgeblich. Der gemeinsame Bewertungsprozess ist dabei geprägt von fortwährender Analyse und Interpretation der Beobachtungen, die in eine bewusste Auseinandersetzung mit der Materie mündet und abschließend Ergebnisse generiert.

IV. Schritt: Messung durch Indikatoren

Kennzahlen erfassen quantitative Sachverhalte in konzentrierter Form. Sie eignen sich daher in Organisationen, um einen Überblick über die Entwicklung des Intellektuellen Kapitals zu gewinnen und

²⁵ vgl. Blachfellner, M.; Bornemann, M. (2004): Studie zum Management von Intangible Assets.

²⁶ vgl. Schmidt, W. R. (2001): Nationale und internationale Kooperationsprojekte der Bestandserhaltung der Stadt- und Universitätsbibliothek Frankfurt am Main, S. 116-177.

eine Überwachung durchzuführen. Das Unterlegen der ermittelten Einflussfaktoren mit messbaren Indikatoren hat daher die primäre Funktion, die subjektiven Bewertungen des Projektteams durch eine zweite, objektive Datenbasis zu ergänzen und inhaltlich anzureichern. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Selbsteinschätzung wird der Indikatorenmessung daher ein gesteigerter Aussagewert gegenüber externen Stakeholdern beigemessen. Der Einsatz von Indikatoren ermöglicht Bibliotheken somit insbesondere gegenüber ihrem Unterhaltsträger, die Analyse und Interpretation der Einflussfaktoren valide und qualitativ sicher nachweisen zu können.

Die Erhebung der Kennzahlen findet innerhalb des Wissensbilanzteams statt. Dabei werden zunächst alle Einflussfaktoren einzeln betrachtet und mögliche Indikatoren erarbeitet und zugeordnet. Im nächsten Schritt werden Unterlagen und Informationen aus dem Bibliotheksinformationssystem oder weiteren Quellen gesammelt, um die Indikatoren hinreichend beschreiben und unterlegen zu können. Sobald der Erarbeitungsprozess abgeschlossen ist, werden die Indikatoren nach einer schematischen Vorlage des „Wissensbilanz-Leitfadens“ dokumentiert:

Definition des Indikators	
<i>Bezeichnung</i>	Besuche je Einwohner pro Jahr (BEJ)
<i>Berechnungsvorschrift</i>	$\frac{\text{Bibliotheksbesucher pro Jahr}}{\text{Gesamteinwohnerzahl}}$
<i>Datenquelle</i>	Einwohnerzahl: Statistisches Amt der Stadtverwaltung Physische Nutzung der Bibliothek: Zählgerät und Bibliotheksinformationssystem
<i>Maßeinheit</i>	Anzahl der Besuche je Einwohner pro Jahr (ganze Zahlen)
<i>Ist-Wert</i>	600.000 Besuche im Jahr bei 100.000 Einwohnern = 6 BEJ
Interpretation des Indikators	
<i>Interpretationsrahmen</i>	Das Medien- und Dienstleistungsangebot der Bibliothek ist auf die Nachfrage der Bibliothekskunden ausgerichtet. Die Besuche je Einwohner stehen daher für die Annahme unseres aktuellen Angebots. Je mehr Kunden unsere Bibliothek besuchen, desto höher ist die Chance, neue Kunden zu binden, und desto besser stellt sich das Image unserer Bibliothek dar.
<i>Wertebereich</i>	Wertebereich „gut“: 8 BEJ Wertebereich „befriedigend“: 4,5 - 6 BEJ Wertebereich „schlecht“: unter 4,5 BEJ

Die Ermittlung von Kennzahlen kann schnell dazu führen, dass mehrere hundert Indikatoren zusammengetragen werden. Im Hinblick auf das Kosten-Nutzen-Verhältnis kann es sich deshalb lohnen, Standardindikatoren zur Beschreibung der Einflussfaktoren heranzuziehen. Als Informationsquelle eignen sich insbesondere die Liste von Indikatoren des „Wissensbilanz-Leitfadens 2.0“²⁷ oder die Ausarbeitung für Bibliotheken von Schuster, A.²⁸ (2009). Ergänzend dazu können sich Bibliotheken von dem Bibliotheksindex, der deutschen Bibliotheksstatistik, von Benchmarking-Projekten oder Positionspapieren (21 gute Gründe für gute Bibliotheken) anregen lassen.²⁹

V. Schritt: Erfassung der Wirkungszusammenhänge

Wirkungsbeziehungen zwischen Faktoren des Intellektuellen Kapitals bleiben in der Vielzahl der Fälle

²⁷ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S. 30-33 [elektronische Ressource].

²⁸ Weiterführende Informationen dazu vgl. Schuster, A. (2009): Wissensbilanzen.

²⁹ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S. 29 [elektronische Ressource].

für Organisationen unklar. Komplexität und Dynamik der Wechselwirkung zwischen den Einflussfaktoren, Prozessen und Geschäftsergebnissen von Bibliotheken gestalten eine Erfassung äußerst kompliziert. Zur Ermittlung dieser Wirkungszusammenhänge setzt die „Wissensbilanz – Made in Germany“ daher die Sensitivitätsanalyse³⁰ ein. Die Grundidee dieser Methode basiert darauf, dass „[Sachverhalte] nicht durch einfache Ursache und Wirkung zu erklären sind, sondern dass sie durch ihre Vernetzung mit anderen verbundenen Einflüssen und Rückwirkungen [definiert sind]“³¹. Im Rahmen der Wissensbilanzierung ermöglicht es die Sensitivitätsanalyse, die wechselseitige Beeinflussung des Intellektuellen Kapitals in einem vernetzten System detailliert zu analysieren. Damit können gezielt Veränderungen vorgenommen werden, um deren Auswirkungen auf den systemischen Zustand zu betrachten. Das macht Zusammenhänge transparent und schafft eine Beurteilungsbasis für Auswirkungen durch äußere Eingriffe ins System. Organisationen sollen damit eine Vorstellung erhalten, wie Veränderungen der Wirkungszusammenhänge des Intellektuellen Kapitals den Geschäftserfolg beeinflussen und steuern können. Mit der Sensitivitätsanalyse kann darüber hinaus strukturiert über das Funktionieren der Organisation diskutiert werden; sie dient Bibliotheken somit auch als Kommunikationsinstrument.

VI. Schritt: Auswertung und Interpretation der Analyse

Die in der Analyse-Phase erarbeiteten Ergebnisse werden in Schritt fünf zusammengefasst und einer abschließenden Analyse unterzogen. Dabei werden die unterschiedlichen Ausprägungen der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals und der relative Einfluss aufeinander in einem Portfolio-Diagramm dargestellt. Dies erleichtert eine Interpretation der Ergebnisse und lässt leicht erkennen, wo Handlungsfelder liegen oder wo die Entwicklung der Einflussfaktoren in Abgleich mit den strategischen Ziele bereits gut ausgebildet ist. Hierzu werden im dritten Workshop alle bisherigen Analyseergebnisse mit Unterstützung der Wissensbilanz-Toolbox vereint und so kombiniert um Bibliotheken kontrollierbare Potenziale aufzuzeigen, die ein Management des Intellektuellen Kapitals ermöglichen und im nächsten Schritt in konkrete Maßnahmen münden.

VII. Schritt: Ableitung von Maßnahmen

„Eine Strategie ist nur so gut, wie die eingeleiteten Veränderungsmaßnahmen zu deren Umsetzung.“³² Existiert die Strategie völlig losgelöst vom operativen Geschäft, bleiben eingeleitete Maßnahmen zufällige Produkte ohne Zielorientierung und Wirkung. Gerade deshalb ist es in der Wissensbilanzierung von elementarer Bedeutung, strategische Ziele mit operativen Maßnahmen zu unterlegen, um ein Bewusstsein für die Unternehmensstrategie und Verbindlichkeiten innerhalb der Belegschaft zu schaffen. Den Ausgangspunkt für die Maßnahmendiskussion bilden die ermittelten Handlungsfelder aus der Bewertung und Interpretation der erarbeiteten Ergebnisse aus den bisherigen Arbeitsschritten. Darauf-

³⁰ vgl. Vester, F.; Hesler, A. von (1980): Sensitivitätsmodell; Vester, F. (1997): Neuland des Denkens; Vester, F. (2002): Die Kunst vernetzt zu denken.

³¹ vgl. Vester, F. (2004): Vernetztes Denken und Handeln als Ansatz der Krisenbewältigung, S. 137-138.

³² Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 102 [elektronische Ressource].

hin werden operative Maßnahmen-Papiere erarbeitet, die beschreiben, welches Ziel erreicht werden soll, wie dabei vorgegangen wird, welche zukünftige Wirkung erzielt werden soll und wer Verantwortung für die Umsetzung dieser Maßnahme trägt. Anhand der folgenden Fragestellungen können daraufhin die wichtigsten Maßnahmen eingegrenzt werden:³³

- § Welche Maßnahmen sind mit unseren finanziellen Rahmenbedingungen vereinbar?
- § Welche Maßnahmen tragen direkt und konkret zur Erreichung unserer strategischen Ziele bei?
- § Welche Maßnahmen verbessern unsere Position nachhaltig?
- § Welche Personen sind durch die Maßnahmen betroffen und haben wir ausreichend interne Kompetenzen zur Umsetzung?

VIII. Schritt: Zusammenstellung und Kommunikation der Wissensbilanz

Bibliotheken befinden sich in einer komplexen und dynamischen Kommunikationssituation. Es fällt ihnen schwer, ihre Leistungen, Angebote und ihre Funktion angesichts eines „Erklärungswettbewerbs“ ihren potentiellen Kunden, der kritischen Öffentlichkeit, Trägerorganisationen und weiteren Zielgruppen darzulegen. Obwohl im Rahmen der öffentlichen Verflechtungen der Kommunikation eine hohe Bedeutung zukommt, wird sie oftmals von Bibliotheken vernachlässigt oder wenig systematisch verfolgt.³⁴ Diesem Dilemma kann die Wissensbilanzierung entgegenwirken. Sie fördert eine klare Kommunikation der Geschehnisse und Aktivitäten gegenüber den Stakeholdern. Das können neben den Trägerorganisationen insbesondere Mitarbeiter, Kunden und die Öffentlichkeit sowie andere wichtige Partner sein. Für all diese Gruppen gilt es, je nach Informationsbedürfnis, Wissenstand und Interpretationshintergrund individuell Kontextinformationen zur Verfügung zu stellen, um die Ergebnisse der Wissensbilanz für jede Zielgruppe nachvollziehbar zu machen. Dazu werden abschließend alle bisher erarbeiteten Ergebnisse in einem Wissensbilanz-Bericht mithilfe der „Wissensbilanz-Toolbox“ zusammengefasst. Die fertiggestellte Wissensbilanz lässt sich sowohl zur internen als auch zur externen Kommunikation einsetzen.

5 Zusammenfassung und Fazit

Wissensbilanzierung ist ein junges Fachgebiet, wengleich sie auch von einer Vielzahl von Einflüssen traditioneller Managementinstrumente herrührt und in einer veränderten Sichtweise neu interpretiert wurde. Gleichzeitig machen die mannigfachen Methoden jedoch auf die teilweise konträren Herangehensweisen aufmerksam. Im Rückblick haben sich aus einfachen Indikatoren- und Zahlenmodellen komplexe und organisationsübergreifende Methoden herausgebildet, die alle Aufgabenfelder von Erfassung und Bewertung bis hin zur Steuerung und Weiterentwicklung immaterieller Vermögenswerte zusammenfassen. Eine herausragende Rolle in Deutschland – und mittlerweile auch weltweit als meistgenutztes Instrument zur Wissensbilanzierung³⁵ – nimmt dabei das Modell „Wissensbilanz –

³³ vgl. Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 183-184.

³⁴ Schacht, K. (2009): Imageanalyse und Kommunikationsstrategie für die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Hamburg, S. 11-12.

³⁵ Mertins, K. in: Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz (Vorwort), S. VI.

Made in Germany“ ein, weil es in der Lage ist, die Komplexität der Aufgabenstellung in einem pragmatischen Lösungskonzept zu konzentrieren. Vielfach stehen jedoch Unternehmer der Wissensbilanzierung unentschlossen gegenüber. Anstatt positive Nutzeneffekte wahrzunehmen, verharrt der Blick auf den finanziellen und personellen Herausforderungen des Erstellungsprozesses. Dabei liegt doch gerade in ihm der „wahre“ Wert der Wissensbilanzierung – in der „Bewusstseinschärfung“ für die immateriellen Faktoren.

Auch wenn die Realisation der Wissensbilanz eine Bibliothek vor organisatorische und strukturelle Herausforderungen stellt, sind Wissensbilanzen, auch in partikularer Form angewandt, substantielle Kompendien für Bibliotheken, die ihr eingeschränktes Blickfeld auf die elementarste der wertschöpfenden Ressourcen – das Intellektuelle Kapital – komplettieren. Ohne sie werden Bibliotheken weiterhin auf dem großen „Meer der Institutionen“ profillos, planlos und wenig zielgerichtet treiben. Erst der Einsatz von Wissensbilanzen verpasst Bibliotheken strukturelle Ordnungssysteme und ein neues Bewusstsein, um effizient und effektiv zum nächsten Zielpunkt zu gelangen.

Mit Vorlage dieser Arbeit wird die Hoffnung verbunden, dem Diskurs um die Wissensbilanzierung in Bibliotheken wertvolle Impulse zu geben und einen ersten Anstoß zu deren praktischen Umsetzung zu liefern. Eine Anwendung ist jedoch einzelfallabhängig und an die individuellen Gegebenheiten der jeweiligen Institution anzupassen. Deshalb stellen die hier vorgestellten Beispiele nur Empfehlungen dar, die einer individuellen Modifikation bedürfen. Im Hinblick auf die aufgeführten Anschauungsbeispiele stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die hier angegebenen Schätzwerte und Hypothesen in der Praxis umsetzbar sind und sich in dieser Form bestätigen lassen. Es besteht erheblicher Forschungsbedarf, was die praktische Anwendung von Wissensbilanzen in Bibliotheken anbelangt. Die vorliegende Arbeit konnte dazu lediglich exemplarische und theoretische Ausführungen liefern. In diesem Sinne bleibt in Zukunft abzuwarten, inwieweit sich Forschung und Praxis dieses Themas annehmen und die hier aufgestellten Thesen vervollständigen und bestätigen können. Als einer der Vorreiter fungiert dabei die Stadtbibliothek Mannheim, deren Zentralstelle sich noch im Laufe dieses Jahres einer Wissensbilanzierung unterziehen will. Die Veröffentlichung der Ergebnisse dieses Pilotprojekts wird sicherlich einen weiteren Schub in der Behandlung dieses Themas bewirken.