



4 Ein neues Management-Instrument für den deutschen Mittelstand – und für Bibliotheken! Wissensbilanz – Made in Germany unterstützt die strukturelle Weiterentwicklung

Die Wissensbilanz – Made in Germany ist ein systematisches Bewertungsmodell zu den immateriellen Ressourcen einer Organisation bzw. eines Unternehmens. Bibliotheken ermöglicht das Verfahren eine strukturelle Weiterentwicklung unter aktiver Beteiligung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für die Informationsveranstaltung „Wissensbilanz – Made in Germany“ auf der Buchmesse sind B.I.T.online und Fachbuchjournal eine Kooperation mit der Fachhochschule Köln eingegangen. Unter der Moderation von Dr. Robert Freund vom Arbeitskreis Wissensbilanz schilderten Prof. Tom Becker und Anja Flicker, warum sie an ihren jeweiligen Bibliotheken eine fokussierte Bestandsaufnahme mit dem vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) geförderten Projekt durchgeführt haben.



„Im Gegensatz zur rückwärtsgewandten klassischen Bilanz ist die Wissensbilanz – Made in Germany zukunftsorientiert“, erklärte *Dr. Robert Freund*. In der klassischen Bilanz gehöre der Bürostuhl zu den Aktiva, der Mitarbeiter, der auf dem Stuhl sitzt, zu den Passiva. „Das ist eine Logik, die in einer wissensbasierten Gesellschaft eine Fehlsteuerung bedeutet“, stellte *Freund* fest. Die Studie des BMWi „Wissensstandort Deutschland“ aus dem Jahr 2010 zeige, dass nicht die materiellen Ressourcen Einfluss auf das Ergebnis haben, sondern die immateriellen Faktoren. Die Wissensbilanz – Made in Germany benennt die Ansatzpunkte für einen ressourcenschonenden Einsatz des immateriellen Vermögens zur Verbesserung der Geschäftsprozesse. Sie stellt eine systematische Bewertung der Faktoren Human-, Struktur- und Beziehungskapital zur Verfügung. Entwickelt wurde das Verfahren vom Arbeitskreis Wissensbilanz zusammen mit dem Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) im Auftrag des BMWi.

Die praktische Durchführung innerhalb der Einrichtung sieht wie folgt aus: Nach einem Sondierungsgespräch beschreibt die Organisation/das Unternehmen ihr/sein Geschäftsmodell, stellt ein Bilanzierungsteam zusammen, legt einen Zeitrahmen fest und definiert die Zielvorstellungen. In drei von einem ausgebildeten, externen Moderator geleiteten Workshops werden Einflussfaktoren und die Bewertung von Quantität, Qualität und Systematik (QQS) der erforderlichen Kompetenzen erarbeitet, eine Wirkungsanalyse erstellt, die zeigt, wie sich die einzelnen Faktoren gegenseitig beeinflussen. Der 3. Workshop

schließlich gilt der Diagnose und der Benennung konkreter Maßnahmen.

Potenziale erheben, darstellen, bewerten und besser nutzen

Tom Becker, Professor für Medienmanagement an der Fachhochschule Köln, war bis September 2010 Leiter der Stadtbibliothek Mannheim Zentralbibliothek im Stadthaus N1. Anja Flicker leitet seit 2010 die Stadtbibliothek Würzburg mit vier Zweigstellen. Auf dem B.I.T.-Sofa bewerteten sie aus Sicht der Bibliotheken die Fragen „warum kleine und mittelständische Unternehmen die Wissensbilanz – Made in Germany brauchen“ und „was sie Non-Profit-Organisationen bringt“. *Prof. Tom Becker* ist restlos überzeugt von der Wissensbilanz – Made in Germany: „Sie widerlegt den Spruch, was nichts kostet, ist nichts wert“, fasste er seine Erfahrungen mit dem Projekt zusammen. Ziel der Mannheimer Stadtbibliothek war es, eine „strukturelle Innenansicht der Zentralbibliothek im Stadthaus N1“ vorzunehmen, um Stärken und Schwächen, Potenziale und Handlungsfelder aufzudecken.

Ein besonders interessanter Aspekt der Wissensbilanz war für ihn das Wissensmanagement mit den fünf Bereichen **Intenti-**

on, Autonomie, Fluktuation, Redundanz und interne Vielfalt. Sie alle zielen, so *Becker*, auf eine Optimierung externer und interner Geschäftsprozesse ab und verhinderten, dass Bibliotheken in ihrem Tagesgeschäft erstarren und nicht mehr flexibel auf Veränderungen reagieren. Deshalb sei für Bibliotheken die **Intention** äußerst wichtig, sie erfordere, dass sich Mitarbeiter über Ziele, Mission und Vision der Bibliotheksarbeit verständigten. Als weitere wichtige Beispiele nannte *Becker* die Faktoren **Autonomie** und **Fluktuation**: „Autonomie zeigt auf, wie selbständig der einzelne Mitarbeiter ist, bzw. die Teams innerhalb der Organisation sind und Fluktuation – kreatives Chaos gibt Antwort auf die Frage, wie ich Aufgaben und Zuständigkeiten wechseln und bewusstes Stören von Routine in den Ablauf implementieren kann, damit wir unsere Scheuklappen verlieren.“ Unter **interner Vielfalt** würden die hohen Anforderungen an die Flexibilität verstanden sowie der gleichberechtigte Zugang zur Information und zu Informationssystemen. „Die Wissensbilanz – Made in Germany beleuchtet diese fünf Faktoren und beantwortet die Frage, wie wir intern und extern aufgestellt sind, um einen optimalen Wissenstransfer zu gewährleisten und unsere Dienstleistungen bzw. Produkte gut zu verkaufen“, erklärte *Becker*.

Ist-Zustand mit Perspektive

Mithilfe der Wissensbilanz hat sich die Zentralbibliothek ein detailliertes Potenzial-Portfolio erarbeitet, aus dem ersichtlich war, welche Bereiche entwickelt, welche stabilisiert und welche analysiert werden müssen und wo im Augenblick kein Handlungsbedarf besteht. „Wir haben uns die Frage gestellt, sind wir viel genug, gut genug und arbeiten wir systematisch genug, um unsere Ziele zu erreichen, die wir am Anfang definiert haben, nämlich die kundenfreundlichste und serviceorientierteste Bibliothek der Metropolregion Rhein-Neckar zu werden“, beschrieb *Becker* diesen Prozess.

Entwicklungsbedarf bestand u. a. in dem Bereich Sozialkompetenz und Kundenorientierung. Dieser Bereich war in der Vorbereitungsphase und im Umfeld der ersten zwei Workshops von dem Bilanzierungsteam folgendermaßen definiert worden: „Sich in Interaktion mit Menschen situationsgemäß zu verhalten und gemeinsam Aufgaben zu bewältigen. Dazu gehören Soft Skills und Kommunikationskompetenzen wie Konfliktbereitschaft, Zuverlässigkeit, Flexibilität und Risikobereitschaft, (...). 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. (...) Sozialkompetenz und Kundenorientierung ist der ausschlaggebende Einflussfaktor für Dienstleistungsqualität und Niedrigschwelligkeit unseres Angebotes als generationenübergreifender Multiplikator von Information und Bildung (...).“ Die Wissensbilanz – Made in Germany machte deutlich, dass es in erster Linie eine Aufgabe der Bibliotheksleitung ist, dem festgestellten Defizit mit konkreten Maßnahmen zu begegnen. Zwei Änderungen wurden daraufhin eingeführt: Die getrennten Sitzungen wurden aufgegeben und eine wöchentliche, gemeinsame Teamsitzung eingeführt. Die Qualität der Kundenbeziehungen wurde thematisiert und durch verschiedene Maßnahmen wie beispielsweise Modifizierung der Kundenwege, Definition von Qualitätsstandards etc. verbessert.

Um zu sehen, ob die Methoden der Wissensbilanz richtig eingesetzt wurden und ob die Ergebnisse aus dem QQS-Potenzial-Portfolio und der Wirkungsmatrix valide sind, hat sich die Zentralbibliothek einem Audit durch das Fraunhofer IPK unterzogen – mit Erfolg: Die Zentralbibliothek im Stadthaus N1 hat im Dezember 2010 als erste Bibliothek das Wissensbilanz-Zertifikat erhalten.

Identifizieren und stärken, was uns stärker macht

Die Erfahrungen, die *Anja Flicker* im Rahmen eines Pilotprojektes mit der Wissensbilanz – Made in Germany seit 2005 gemacht hatte, waren so gut, dass sie die Methode zu ihrem Amtsantritt als neue Leiterin der Stadtbibliothek Würzburg mitbrachte. Für die neue Aufgabe, die Stadtbibliothek mit vier Zweigstellen zu leiten, war ihr zunächst der interne strategische Steuerungsaspekt der Methode wichtig. In einem Projektteam, das in seiner Zusammensetzung alle Bereiche der Bibliothek repräsentierte, wurden gemeinsam Fitness-Ziele (Strategie), Bibliotheks-Fitness heute (Analyse) und Trainings-Schwerpunkte (Prioritäten) erarbeitet. Als gar nicht so einfach erwies sich die Definition von Geschäftserfolg in einer öffentlichen Bibliothek. Geeinigt hat man sich in der Würzburger Stadtbibliothek auf „Akzeptanz durch Kunden, Wirtschaftlichkeit und Image“, wobei mit Wirtschaftlichkeit nicht die Rentabilität, sondern der sparsame Umgang mit den vorhandenen Ressourcen gemeint ist. Die gemeinsam erarbeitete Vision stellte hohe Anforderungen an das Team: „Wir gehören zu den besten Bibliotheken Deutschlands! Wir sind beispielhaft in unserer kundenorientierten, wirtschaftlichen, innovativen und professionellen Bibliotheksarbeit. Das bedienen unserer Kunden mit hervorragenden Angeboten hat höchste Priorität. Beim Aufgreifen von Innovationen gehören wir zu den ‚First movern‘ im Bibliothekswesen. Wir haben Pioniergeist. Wir agieren als Team und sind eine lernende Organisation.“ Die hohen Ansprüche der Vision sind im weiteren Verlauf der Analyse der Gradmesser, an dem alle vorhandenen Kompetenzen gemessen werden. Die Festlegung der Einflussfaktoren und die Definition, welchen Stellenwert sie für die Würzburger Stadtbibliothek haben, war ein wertvoller Prozess für alle Beteiligten: *Anja Flicker* konnte dabei ihr neues Team besser kennenlernen als es beispielsweise in Einzelgesprächen zwischen Leiterin und Mitarbeitern möglich gewesen wäre; langjährige und neuere Mitarbeiter konnten gemeinsam dazu beitragen, Zukunftsperspektiven für „ihre Bibliothek“ zu entwerfen. Am Ende konnte jeder verstehen, wie sich die Einflussfaktoren gegenseitig bedingen und wo angesetzt werden muss, damit sich die Bibliothek möglichst gut und effizient in Richtung der gesteckten Ziele entwickeln kann.

Handlungsbedarf bei Fachkompetenz und Innovation

Für die Stadtbibliothek Würzburg waren die vorrangig zu entwickelnden Bereiche Fachkompetenz und Innovation. Über Maßnahmen zur strategischen Personalentwicklung und zum systematischen Innovationsprozess wurden Verbesserungen eingeleitet. Zum Thema Fachkompetenz hat



Dr. Robert Freund



Prof. Tom Becker



Anja Flicker

zunächst das Team Fachkompetenz eine Liste erstellt, welche Kompetenzen in der Bibliothek vorhanden sein müssen, um die Vision realisieren zu können. Desweiteren wurden die jeweiligen Fachkompetenzen Aufgabenbereichen wie z. B. Auskunft und Beratung oder Verbuchung zugeordnet und die Reihenfolge festgelegt, in der sie entwickelt werden. Konkret wurden Fortbildungsmethoden und entsprechende Anbieter solcher Fortbildungen ausgewählt. Im Augenblick führt *Anja Flicker* mit allen Mitarbeitern Gespräche, in denen individuelle Fortbildungspässe entstehen, damit jeder Mitarbeiter die für seinen Arbeitsbereich entsprechende Fachkompetenz aufbauen kann. Das unmittelbare Ziel dieser Maßnahmen sei es, bei der nächsten Evaluierung eine Steigerung hinsichtlich Quantität, Qualität und Systematik der Fachkompetenz zu erreichen.

Erste Tätigkeit des Teams Innovation war die Definition, was für die Würzburger Stadtbibliothek Innovation bedeutet. In einem zweiten Schritt wurde der Innovationsprozess festgelegt, der Marktbeobachtung, Ideensammlung, -auswahl und -ausarbeitung, die Planung und Umsetzung von Projekten

sowie Publikation und Nachverfolgung der Projekte beinhaltet. Als erste konkrete Maßnahmen wurden regelmäßige Teamsitzungen und ein Wiki eingerichtet, um eine Plattform für die Sammlung und Weiterentwicklung von Ideen zu haben. Die getroffenen Maßnahmen zielen darauf ab, Quantität und Systematik im Bereich Innovation zu verbessern und das bereits erreichte hohe Qualitätsniveau aufrechtzuerhalten.

Die Wissensbilanzierung hat der neuen Leiterin den Einstieg in die Stadtbücherei erleichtert und ihr und dem gesamten Team ermöglicht, sich ein „Wir“ zu erarbeiten. Intern erlaubt der Prozess eine strukturelle Entwicklung der Bibliothek unter Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit entsprechenden Auswirkungen auf deren Motivation und extern stärkt er die Argumentation gegenüber dem Stadtrat, den Sponsoren und Kooperationspartnern. Für *Anja Flicker* ist „die Wissensbilanz – Made in Germany ein sehr gutes Instrument für die interne Steuerung, das seinen eigentlichen Wert dann richtig entfaltet, wenn es in konkrete Maßnahmen mündet“.

Weitere Informationen:

<http://www.akwissensbilanz.org/>

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Dokumentationen/wissensbilanz-made-in-germany-leitfaden-2-0,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> ♦

Definitionen:

Humankapital: Kompetenz, Motivation und Lernfähigkeit der Mitarbeiter etc.

Strukturkapital: Infrastruktur und Prozesse, Unternehmenskultur, Informations- und Kommunikationssysteme, administrative Prozesse, Labor- und Büroarchitektur etc.

Beziehungskapital: Beziehungen zu Kunden und Lieferanten, Eignern und Mitarbeitern sowie Kooperationen und Netzwerke mit (anderen) Forschungseinrichtungen, öffentlichen Organisationen, Firmen etc.

Einflussfaktoren im Humankapital: Mitarbeiterqualifikation, Mitarbeitererfahrung und Innovationspotenzial, Führungskompetenz und Führungsverhalten, Sozialkompetenz und Kundenorientierung sowie Mitarbeitermotivation.

Einflussfaktoren im Strukturkapital: Führungsprozesse, Organisationskultur und Arbeitsklima, Kooperation – Wissenstransfer und lernfördernde Arbeitsumgebung, Wissensdokumentation und Informationstechnologie sowie Innovation und kontinuierlicher Verbesserungsprozess.

Einflussfaktoren im Beziehungskapital: Kundenbeziehungen, Beziehungen zu Kooperationspartnern, Beziehungen zur Öffentlichkeit und Image sowie Beziehungen zum Unterhaltsträger.