

---

## REZENSIONEN

---

■ **Alexander Schuster: Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument – auch für Bibliotheken (= Excellence in Teaching and Learning 1). Berlin: BibSpider 2009, 156 S. ISBN 978-3-936960-33-4**

In seiner Studie zu Wissensbilanzen widmet sich Alexander Schuster einem Managementinstrument, das in der Bibliothekswelt aktuell sowohl vermehrt diskutiert als auch vereinzelt konkret eingesetzt wird. Das gut lesbare Buch, das auf Schusters Diplomarbeit im Studiengang „Informations- und Wissensmanagement“ an der Hochschule Darmstadt aus dem Wintersemester 2007 aufbaut, geht von der Beobachtung aus, daß sich in den letzten Jahren die Umwelten von privatwirtschaftlichen und öffentlichen Organisationen deutlich dynamischer als zuvor verändert haben. Daraus resultiert die Notwendigkeit, gezielte Organisationsentwicklung zu betreiben, um auf die neuen Anforderungen adäquat reagieren zu können. Eine entscheidende Rolle spielt dabei das Wissen des jeweiligen Unternehmens, das hier als individuelles Humanpotential und als immaterielle Ressourcen (z.B. interne Führungskultur) unter dem Begriff „intellektuelles Kapital“ zusammengefasst wird. Wissensbilanzen kommt die Aufgabe zu, Bedeutung und Wert dieses intellektuellen Kapitals darzustellen, wobei derzeit aufgrund einer nicht vorhandenen Standardisierung verschiedene Ansätze der Bilanzierung zu registrieren sind. Zum Instrument der betriebsinternen Steuerung wird die Wissensbilanz, wenn sie mit dem Ziel einer ganzheitlichen Sicht auf die Organisation die Zusammenhänge zwischen immateriellen Faktoren und Zielen, der Strategie und den Prozessen darstellt und deren Auswirkungen auf den Geschäftserfolg transparent macht.

Im ersten Kapitel führt die Arbeit in die theoretischen Fundamente des Themengebiets „Wissensbilanzen“ ein. Nach einer Klärung grundle-



gender Terminologie („Wissen“, „intellektuelles Kapital“) wird der Aufgabenhorizont des strategischen Managements kurz gestreift, um dann die Wissensbilanz allgemein zu präsentieren („Zielsetzung“, „Ursprünge und Entwicklung“ sowie „Positionierung und Abgrenzung zu anderen Managementinstrumenten“ wie Wissensmanagement, Qualitätsmanagement und Balanced Scorecard) und die Funktionen ausgewählter Modelle der Wissensbilanzierung zu differenzieren. Genauer betrachtet werden induktiv-analytische Ansätze, mit denen im Sinn von Wissenscontrolling der Erreichungsgrad definierter Wissensziele überprüft werden soll. Dafür wurden der Skandia Navigator, das Intellectual Capital Statement des Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, der Intangible Assets Monitor und das im Rahmen des Projekts „Wissensbilanz – Made in Germany“ entwickelte Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz ausgewählt.

Im zweiten Kapitel werden bereits veröffentlichte Wissensbilanzen vergleichend analysiert. Dabei werden vor allem folgende Aspekte betrachtet: a) Aufbau der Wissensbilanzen, b) Definition ihrer Zielsetzungen, c) Integration von Leistungsprozessen, d) Bestimmung konkreter Einflussfaktoren auf das intellektuelle Kapital und e) Auswahl der qualitativen und quantitativen Bewertungsindikatoren, die die Einflussfaktoren mit messbaren Kennzahlen unterlegen. Um möglichst unterschiedliche Erfahrungen einzubeziehen, wurden Wissensbilanzen aus Wirtschaft (reinisch AG), Forschung (Austrian Research Centers Seibersdorf) und Bildung (Fachhochschule Joanneum) exemplarisch untersucht.

Erst mit ihrem dritten und letzten Kapitel wendet sich die Arbeit dem Bibliothekswesen zu und entwirft auf der Basis der vorangegangenen Literaturstudien ein „Modell einer Wissensbilanz für Bibliotheken“. Dieser genuin bibliothekarische Einsatz von Wissensbilanzierung ist aus einem fachlichen Austausch mit der Bibliothek der Fachhochschule Frankfurt am Main entstanden. Als Prämisse wird dabei vorausgesetzt, daß Bibliotheken in der Regel institutionell an einen Träger gebunden sind und Wissensbilanzen deshalb besonders die Aufgabe zukommt, als Reportinginstrumente den Geschäftserfolg gegenüber der jeweils mittelzuweisenden Stelle darzustellen. Als Non-Profit-Organisationen ist bei Bibliotheken nicht Gewinnmaximierung zu messen, sondern die Kundenorientierung als Dienstleistung für die Nutzerinnen und Nutzer.

Für den Modellvorschlag werden aufbauend auf dem Wissensbilanzmodell des Arbeitskreises Wissensbilanz eingangs die Organisation und das Organisationsumfeld der Fachhochschulbibliothek beschrieben. Daran anschließend unterbreitet die Studie Vorschläge für den Einsatz von

Einflussfaktoren und Indikatoren. Diese werden individuell entwickelt, um den Organisationsspezifika der Frankfurter Bibliothek zu genügen, und gemäß einer gebräuchlichen Unterteilung des intellektuellen Kapitals dem Human-, Struktur- oder Beziehungskapital zugerechnet. So beinhaltet im Rahmen des vorgeführten Modells etwa der Bereich „Strukturkapital“ unter anderem den Einflussfaktor „Organisationskultur“, der mittels der drei Indikatoren „Existenz einer Organisationskultur“ (z.B. Orientierung an einem Leitbild), „Teilnahme an Veranstaltungen“ (als Ausdruck der Verbundenheit mit der Organisation) und „Umgang mit bestimmten Gruppen“ (z.B. Existenz von Gleichstellungsbeauftragten) gemessen wird. Ebenfalls unter „Strukturkapital“ firmiert der Einflussfaktor „Prozessorganisation, Prozess- und Verfahrensinnovation“, der mit den beiden Indikatoren „Anzahl von Verbesserungsvorschlägen“ und „Anzahl umgesetzter Verbesserungsvorschläge“ festgemacht wird. Die Studie schließt mit Empfehlungen für die Implementierung des Modells und einem Fazit.

Die Nennung der beiden Beispiele – das erste qualitativ, das zweite quantitativ objektiviert – soll exemplarisch aufzeigen, daß das hier vorgeführte kennzahlenorientierte Verfahren mitunter krass reduktionistisch vorgeht und nicht immer auf der Höhe aktueller Managementtheorie argumentiert. So ist Organisationskultur freilich nicht als Phänomen gedacht, dem Existenz zu- oder abgesprochen wird, sondern als prinzipielle Gegebenheit jeder organisationalen Praxis, die qualitativ unterschiedlich ausgeprägt ist. Zudem lässt sich Organisationskultur als äußerst komplexe Erscheinung nicht hinreichend mit den drei genannten Indikatoren erfassen, zumal wenn sie mit mittlerweile antiquierten und zumeist gescheiterten Instrumenten wie Leitbildern verbunden werden. Ähnlich steht es um den Einflussfaktor „Prozessorganisation, Prozess- und Verfahrensinnovation“. Hier wird ebenso an der Organisationswirklichkeit vorbei simplifiziert und über die beiden Indikatoren das Vorhandensein eines betriebsinternen Vorschlagswesens eingemahnt, das mittlerweile selbst als problematische – weil aufwändige und auf extrinsische Motivation setzende – Maßnahme gilt.

Insgesamt formuliert die vorliegende Arbeit eine Reihe anregender Einzelaspekte. Anhand des gewählten Einzelfalls stellt sie aber nicht überzeugend dar, daß die bei einer Wissensbilanzierung methodisch notwendige Abstraktion und Verkürzung in der Lage wäre, die Organisation so präzise zu erfassen, daß mit einer Wissensbilanz ein strategisches Managementinstrument zur Verfügung gestellt würde. Vielmehr zeigt sie die Tendenz von Wissensbilanzen zu arbeitsaufwendigen, bürokratisierten Verfahren, die sich zusehends von der operativen Ebene entfernen und eine kenn-

zahlengesteuerte Eigendynamik entwickeln. Vor dem Hintergrund dieser latenten Schwäche des dargestellten Ansatzes, die vor allem in der Vernachlässigung der tatsächlichen Wirkung und Bedeutung von Bibliotheken für ihre Kundinnen und Kunden, dem sogenannten Outcome, besteht, wäre es interessant gewesen, die Wissensbilanz mit aktuellen Ansätzen der bibliothekarischen Leistungsmessung oder den rezenten Versuchen, den Return on Investment (ROI) von Bibliotheken zu eruieren, zu vergleichen und in der Folge auch zu relativieren.

Andreas Brandtner, Mainz