

BAND 25

B.I.T.
Bibliothek | online | Informatik | Technologie

INNOVATIV

Wissensbilanzierung in Bibliotheken

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



INNOVATIONSPREIS 2010

Ann Kathrin Klug

B.I.T.online – Innovativ

DINGES & FRICK

Band 25

B.I.T.online – Innovativ

Herausgegeben

von

Rolf Fuhlrott

Ute Krauß-Leichert

Christoph-Hubert Schütte

Band 25

Innovationspreis 2010

Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken

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

2010

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Innovationspreis 2010
Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken
Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells
„Wissensbilanz – Made in Germany“

von

ANNA KATHRIN KLUG

2010

Verlag: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

B.I.T.online – Innovativ

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-934997-28-8

ISBN 978-3-934997-28-8

ISSN 1615-1577

© Dinges & Frick GmbH, 2010 Wiesbaden

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des Nachdrucks und der Übersetzung.

Ohne Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, dieses Werk oder Texte in einem photomechanischen oder sonstigen Reproduktionsverfahren oder unter Verwendung elektronischer Systeme zu verarbeiten, zu vervielfältigen und zu verbreiten.

Satz und Druck: Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

Printed in Germany

Vorwort

B.I.T.online-Innovationspreis 2010

Pocket-Libraries, Moving Libraries und Wissensbilanzierung

Eine Vielzahl allesamt hochwertiger Abschlussarbeiten eingesandt aufgrund des Call for Papers für den B.I.T.online-Innovationspreis 2010 machte der Kommission für Ausbildung und Berufsbilder die Auswahlentscheidung nicht leicht. Die schlussendlich prämierten drei Arbeiten kommen in diesem Jahr aus dem Kreise der Stuttgarter und Berliner Absolventen bibliotheks- und informationsbezogener Studiengänge. Vorgestellt werden die Essentials der Abschlussarbeiten im Rahmen des Innovationsforums auf dem Leipziger Bibliothekskongress, zeitgleich als Sonderhefte von B.I.T.online publiziert*

Ausgewählt wurden in alphabetischer Reihenfolge ohne Wertung:

- *Hölscher, Miriam* und *Sepke, Corinna*: Moving Libraries: Mobile Bibliothekskonzepte als Antwort auf die Herausforderungen der modernen Informationsgesellschaft (Hochschule der Medien Stuttgart, Studiengang Bibliotheks- und Informationsmanagement, Masterarbeit).
- *Klug, Anna Kathrin*: Wissensbilanzierung in Bibliotheken: Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells Wissensbilanz – Made in Germany (Hochschule der Medien Stuttgart, Bachelorarbeit),
- *Pfeifenberger, Regina*: Bibliotheksdienste für Mobiltelefone (Humboldt-Universität Berlin, Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Masterarbeit),

Ungeachtet der verschiedenen Themenstellungen der Preisträgerinnen ist den prämierten Arbeiten gemeinsam, dass sie ausgehend von den gesellschaftlichen Veränderungen, neuen differenzierten Lebensstilmustern und technologischen Entwicklungen die Bibliotheken in einer komplexen und dynamischen Umbruchsituation sehen, in der das Weiterbestehen der Einrichtungen davon abhängen wird, dass sich Veränderungen sowohl gegenüber den (potentiellen) Kunden einstellen als auch die oftmals bereits jetzt geringe gesellschaftliche Wertschätzung und Leistungserkennung mindestens erhalten bleibt.

Gleich zwei prämierte Arbeiten richten ihr Augenmerk darauf, wie Bibliotheken ihr Dienstleistungsangebot aktiver zum Kunden bringen können: Sei es durch Angebote für mobile Telefone, die von Literaturbestellungen, Vormerkungen, SMS-Benachrichtigungen über zur Abholung bereitliegende Medien über den mobilen Zugang zu elektronischen Datenbanken, Online-Katalogen für mobile Nutzung, Informationen über Öffnungszeiten, aktuelle Veranstaltungen etc. reichen: kurz gesagt, mobile Technologien mit Zugang zum Internet und damit zu Bibliotheksangeboten just – in – time, just-for-me, just-here. Und wenn der potentielle Kunde z.B. durch Verknüpfung mit google.maps den Weg in die nächste Bibliothekseinrichtung gefunden hat, könnte ihn das Handy unter Ausnutzung von RFID-Technologie sogar bis zum Standort des gesuchten Mediums im Regal führen.

* Der Verlag veröffentlicht die drei Arbeiten in seiner Reihe B.I.T.online INNOVATIV 2010 als Bd. 25 (Klug), Bd. 26 (Hölscher/Sepke) und Bd. 27 (Pfeifenberger).

Für die sich im Focus der Betrachtung befindliche zunehmend unter Zeitdruck stehende (jüngere) Zielgruppe ist digitale Technik und Internetzugang unabdingbar geworden, räumlich und zeitlich durch Mobiltelefone auch weitgehend uneingeschränkt nutzbar – eine Herausforderung, auf die Bibliotheken reagieren müssen. Bibliotheken sollten dabei ihre Nutzer aber nicht nur virtuell im mobilen Web dort abholen, wo sie sich gerade befinden, sondern ihnen auch, wie in der Stuttgarter Masterarbeit dargestellt, durch die physische Bereitstellung (gedruckter) Medien vorzugsweise an stark frequentierten Orten wie Bahnhöfen, U-Bahnstationen oder Einkaufszentren entgegenkommen, ergänzt durch Abhol- und Lieferservices.

Ohne eher traditionelle „Moving Libraires“ zur Literatur- und Informationsversorgung der Bevölkerung, die nicht oder nur sehr schlecht durch stationäre Bibliotheken erreicht werden kann oder mobile Bestandsergänzungen zu aktuellen politischen und kulturellen Ereignissen zu vergessen, selbstredend auch digitale Angebote eingeschlossen, sollen neue „Wissens-Tankstellen“ inmitten großstädtischer Lebensräume hinzukommen.

Beispielhaft für ein mobiles Bibliothekskonzept wird die Idee einer Bahnhofsbibliothek mit einem deutschlandweiten einheitlichen Ausleih- und Verbuchungssystem bestehend aus stationären Bibliothekseinheiten an ICE-Bahnhöfen mit ausgedehnten Öffnungszeiten und Fachpersonal sowie auf der Schiene mit angehängten Bibliothekswaggons vorgestellt – frei nach dem Motto „Information to go“ bestückt mit Büchern, Downloadstationen für Hörbücher, e-books, Filmen und aktuelle Wirtschaftsdaten.

Zunächst etwas mehr nach innen gerichtet, aber im Ergebnis geeignet, die (immateriellen) Werte von Bibliotheken offensiv zu vermarkten, ist die Arbeit von Anna Kathrin Klug über die Anwendung der noch jungen Disziplin der Wissensbilanzierung im Bibliotheksbereich. Das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“, entstanden 2003 im Rahmen der Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit, hat als deutsches Projekt in der Riege zahlreicher Bewertungsmethoden zwischenzeitlich vor allem im Rahmen neuer Steuerungsmodelle auch Eingang in den öffentlichen Sektor gefunden. Vorreiter im Bibliotheksbereich wird ein Pilotprojekt an der Stadtbibliothek Mannheim sein.

Kernelement jeder Wissensbilanzierung ist die auf qualitativer Basis beruhende Messung und anschließende Bewertung des sogenannten Intellektuellen Kapitals, der weichen Unternehmenswerte, als da wären *Human Kapital*, das Wissen und die Erfahrungen der Beschäftigten, Personalentwicklungsmaßnahmen oder Mitarbeitermotivation, *Strukturkapital* (z.B. Arbeitsbedingungen, Informationstechnologien) sowie das *Beziehungskapital*, in Bibliotheken vorrangig wichtig in Bezug auf Kundenbeziehungen, Kooperationen mit externen Partnern, Beziehungen zu Trägerorganisationen.

Haupthinderungsgrund für die praktische Umsetzung, für deren Anstoß die Autorin einen Wissensbilanzleitfaden entwickelte, sind oft die zeitlichen (auch finanziellen und personellen) Herausforderungen des Durchführungsprozesses, der durchaus ein Zeitfenster von bis zu 12 Wochen in Anspruch nehmen kann. Bedauerlich, weil Wissensbilanzen hervorragend zur Profilschärfung beitragen und überaus geeignet sind, Bibliotheken wertvolle Impulse für ihre zukünftige Entwicklung insgesamt, die Erzielung hoher Kundenzufriedenheit, ein starkes Image in der Region oder eine zufriedenstellende Marktdurchdringung zu geben.

Karin Holste-Flinspach

Innovationspreis 2010

Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken

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

Intellectual Capital Reporting in Libraries
Chances and Problems
when Using the Approach
„Wissensbilanz – Made in Germany“

Bachelorarbeit

im Studiengang Bibliotheks- und
Informationsmanagement
an der Hochschule der Medien in Stuttgart

vorgelegt von:

ANNA KATHRIN KLUG

am

07.09.2009

Erstprüferin: Frau Prof. Cornelia Vonhof

Zweitprüfer: Herr Prof. Bernhard Hütter

Kurzfassung

Vielfach sind sich Organisationen des Stellenwertes des Intellektuellen Kapitals kaum bewusst, obwohl es sich um einen bedeutenden Werttreiber der Wirtschaftsgeschichte handelt. Traditionelle Finanzbilanzen sind kaum in der Lage, relevante Informationen zum Verständnis der intellektuellen Faktoren abzubilden. Wissensbilanzen können diese Erklärungslücke schließen, weil sie veranschaulichen, wie Intellektuelles Kapital zur Wertschöpfung beiträgt. Bisher fanden Wissensbilanzen überwiegend Anwendung in der Privatwirtschaft, allerdings ist auch ein Einsatz im öffentlichen Bereich, etwa in Bibliotheken, denkbar. Die vorliegende Arbeit erläutert zunächst theoretische Grundlagen und gibt einen Überblick über ausgewählte Methoden zur Erfassung, Messung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals. Das Hauptaugenmerk der vorliegenden Arbeit wird auf der Umsetzung des Modells „Wissensbilanz - Made in Germany“ in Bibliotheken liegen. Hierzu werden Beispiele und Empfehlungen aufgeführt, die Bibliotheken bei der Durchführung einer Wissensbilanzierung unterstützen könnten. Zusammenfassend wird festgestellt, dass Wissensbilanzen in Bibliotheken umsetzbar sind, wenngleich eine Anwendung des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“ einzelfallabhängig ist.

Schlagwörter: Wissensbilanzierung, Wissensbilanz, „Wissensbilanz – Made in Germany“, Intellektuelles Kapital, immaterielle Vermögenswerte, Bibliotheken, Übertragung

Abstract

Most organizations have no awareness of their intellectual capital even though it is an important value driver in economy's history. Traditional financial statements do not provide the relevant information to understand how their immaterial resources create value in the future. Intellectual Capital Reports are designed to bridge this gap by presenting information about how intellectual resources create future value. Thus far Intellectual Capital Reports are mostly used in the private sector; the question however arises if libraries also can adapt Intellectual Capital Statement in their commercial activities. The thesis outlines the theoretical principles and introduces an overview of selected methods of identifying, measuring and controlling an organization's intellectual capital. The focus will lie on the transfer of the „Wissensbilanz – Made in Germany“ approach onto libraries. Additionally it presents examples and references to support the implementation. The resume states that Intellectual Capital Reports are adaptable in libraries although the application of the „Wissensbilanz – Made in Germany“ is determined on the library's individual basis.

Keywords: Intellectual Capital Report, Intellectual Capital Statement, „Wissensbilanz – Made in Germany“, Intellectual capital, intangible assets, libraries, transformation

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Kurzfassung	8
Abstract	8
Inhaltsverzeichnis	9
1 Einleitung	12
2 Überblick über das Forschungsfeld Wissensbilanzierung	15
2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung zu verwandten Managementinstrumenten	15
2.1.1 Definition Wissensbilanz	15
2.1.2 Wissensbilanzen im Wissensmanagement	17
2.1.3 Wissensbilanzen in Abgrenzung zur Balanced Scorecard	18
2.1.4 Wissensbilanzen in Abgrenzung zum Qualitätsmanagement	19
2.2 Termini des Forschungsfelds	20
2.2.1 Intellektuelles Kapital	20
2.2.2 Human-, Struktur- und Beziehungskapital	22
2.2.3 Geschäftsmodell	23
2.3 Historische Entwicklung und aktueller Stand	24
2.3.1 Anfänge	24
2.3.2 Bisherige nationale Aktivitäten	25
2.3.3 Bisherige europäische Aktivitäten	26
2.3.4 Aktuelle Entwicklungen in exemplarischer Darstellung	26
3 Methoden und Ansätze zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals	28
3.1 Methodenvielfalt	28
3.1.1 Deduktiv-summarische Ansätze	28
3.1.1.1 Market-to-Book-Value	28
3.1.1.2 Tobins'q	29
3.1.1.3 Calculated Intangible Value	29
3.1.2 Induktiv-analytische Ansätze	30
3.1.2.1 Skandia-Navigator	31
3.1.2.2 Intangible Assets Monitor	32
3.1.2.3 Wissensbilanz-Modell der Austrian Research Centers	34
3.2 Das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“	35
3.2.1 Entstehungsgeschichte	35
3.2.1.1 Projektstart und Phase I (Oktober 2003 bis September 2004)	35
3.2.1.2 Phase II (Januar bis Oktober 2005)	35
3.2.1.3 Phase III (Herbst 2005 bis Ende 2007)	36
3.2.2 Aufbau des Modells Wissensbilanz – Made in Germany	36
3.2.3 Erstellungsprozess des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“	38
3.2.4 Aktuelle Entwicklungen	39
3.3 Nutzen und Ziele der Wissensbilanzierung	40
3.3.1 Nutzen der Wissensbilanzierung	40
3.3.1.1 Transparenz erhöhen	40
3.3.1.2 Risiken mindern	41

3.3.2 Ziele der Wissensbilanzierung	42
3.3.2.1 Interne Funktionen	42
3.3.2.2 Externe Funktionen	44
4 Anwendung der Wissensbilanzierung in Bibliotheken	47
4.1 Übertragbarkeit von Nutzen und Zielen	47
4.2 Grundlegende Vorbereitungen für die Anwendung des Modells	
„Wissensbilanz – Made in Germany“	50
4.2.1 Allgemeine Voraussetzungen	50
4.2.2 Vorarbeiten und Projektorganisation	51
4.2.2.1 Definition von Projektzielen	51
4.2.2.2 Bildung von Systemgrenzen	52
4.2.2.3 Projektmanagement	54
4.2.2.4 Zusammenstellung des Wissensbilanzteams	54
4.2.2.5 Arbeitsaufwand und Ressourceneinsatz	55
4.3 Arbeitsschritte zur Erstellung einer Wissensbilanz nach dem Modell	
„Wissensbilanz – Made in Germany“	58
4.3.1 Schritt 1: Beschreibung des Geschäftsmodells	58
4.3.1.1 Umfeldanalyse	59
4.3.1.2 Definition von Vision und Strategie	60
4.3.1.3 Definition von Geschäftsprozessen und Geschäftsergebnissen	60
4.3.2 Schritt 2: Definition der Einflussfaktoren des Intellektuellen Kapitals	62
4.3.2.1 Erarbeitung der Einflussfaktoren	62
4.3.2.2 Standardeinflussfaktoren für Bibliotheken	63
4.3.3 Schritt 3: Bewertung des Intellektuellen Kapitals	67
4.3.3.1 Bezugssystem und Bewertungsmaßstab	68
4.3.3.2 Bewertungsdimensionen	68
4.3.4 Schritt 4: Messung durch Indikatoren	69
4.3.4.1 Anforderungen an Indikatoren und Erhebung	70
4.3.5 Schritt 5: Erfassung der Wirkungszusammenhänge	72
4.3.5.1 Sensitivitätsanalyse	73
4.3.5.2 Wirkungsmatrix	73
4.3.5.3 Wirkungsnetze	75
4.3.5.4 Wirkungszeiträume	75
4.3.6 Schritt 6: Auswertung und Interpretation der Analyse	76
4.3.6.1 QQS-Portfolio	77
4.3.6.2 Potenzial-Portfolio	78
4.3.7 Schritt 7: Ableitung von Maßnahmen	79
4.3.8 Schritt 8: Kommunikation und Zusammenstellung der Wissensbilanz	80
4.3.8.1 Interne Kommunikation der Wissensbilanz	81
4.3.8.2 Externe Kommunikation der Wissensbilanz	81
4.3.8.3 Zusammenstellung der Berichtsinhalte	82
5 Zusammenfassung und Fazit	84

6 Anhang	87
A1 Checkliste zur Prüfung der allgemeinen Voraussetzungen zur Erstellung einer Wissensbilanz	87
A2 Exemplarische Fragestrukturen zur Bewertung einiger Standardeinflussfaktoren	89
A3 Beschreibung eines möglichen Indikators „Besuche je Einwohner pro Jahr“	90
A4 Fiktive Darstellung eines QQS-Portfolios	91
A5 Fiktive Darstellung eines Potenzial-Portfolios	93
A6 Schema zur Maßnahmenplanung der EnBW	95
A7 Wissensbilanzbericht der Aktivsenioren Bayern e. V. Regionalgruppe Mittelfranken aus dem Jahr 2006	96
7 Literaturverzeichnis	120
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	136
Abkürzungsverzeichnis	137

1 Einleitung

Wenn heute auf die gesamtwirtschaftliche Krise mit Forschungs- und Entwicklungsstopps, Insolvenzen und Konjunkturpaketen reagiert wird, dann ist das nur ein Ausfluss eines gesellschaftlichen Reflexes, an altbekannten Strukturen festzuhalten und sich dem Neuen zu verschließen. Getrieben von hohen Erträgen, Umsätzen und Renditen ist den Unternehmern und Kämmerern der Blick für die wesentlichen Werttreiber des wirtschaftlichen Erfolgs verloren gegangen: innovative Produkte und Technologien, einzigartige Fähigkeiten und Qualifikationen der Mitarbeiter sowie das gereifte Beziehungsgeflecht des Unternehmens zu Kunden, Partnern und Wettbewerbern. Wachstumspotenziale werden durch Stellenstreichungen, Stilllegen von Forschungsvorhaben und Einstellen von Weiterbildungsmaßnahmen eingebüßt.

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 greifbar³ und spiegeln sich weder in der strategischen Positionierung und Steuerung noch in der Rechnungslegung wider. Die „wahren“ Unternehmenswerte⁴ dagegen sind „weiche“, immaterielle Faktoren. Diese 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“ dar, um das Intellektuelle Kapital gezielt darzustellen und zu entwickeln.⁵ Dabei kommt gerade der Sichtbarmachung der immateriellen Vermögenswerte ein beträchtlicher Stellenwert zu, wenn es darum geht, Stärken und Schwächen, Wissenspotenziale und -defizite zu identifizieren. Auch die organisationsinterne Auseinandersetzung mit der Ressource Wissen wird durch eine genaue Erfassung des Status quo positiv gefördert. Aus einer detaillierten Übersicht über den Wissensbestand lassen sich anschließend intern Maßnahmen ableiten, um zukünftige Entwicklungen gezielt und systematisch steuern zu können. Nach außen hin sorgt die Wissensbilanz zudem für eine höhere Transparenz und eine bessere Kommunikation gegenüber Stakeholdern.

Die Entwicklung der Methoden zur Darstellung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals geht auf das Jahr 1993 zurück, als der schwedische Versicherungskonzern Skandia unter

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.

Federführung von Leif Edvinsson die erste Wissensbilanz als Ergänzung zum Geschäftsbericht veröffentlichte. In den folgenden Jahren wurden einige entsprechende Projekte unter staatlicher Förderung in Europa gestartet. Vorreiter auf diesem Gebiet waren Schweden, Dänemark und Österreich, die bereits früh erfolgreiche Konzepte vorweisen konnten. Das deutsche Konzept „Wissensbilanz – Made in Germany“⁶ wurde im Oktober 2003 durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit⁷ initiiert. Ziel war es, die praktische Anwendung dieses Instruments in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zu testen und voranzutreiben.⁸

Der anfängliche Anwendungsfokus auf Wirtschaftsunternehmen weicht indes immer weiter auf. Der Erfolg einiger Beispiele aus dem öffentlichen Sektor, wie der Caritas Verbundzentrale⁹, der AOK¹⁰, der Stadt Hof¹¹ und der Katholischen Universität Eichstätt¹², belegt die Aktualität des Forschungsfelds und legt den Einsatz von Wissensbilanzen auch in Bibliotheken nahe.

In der vorliegenden Arbeit soll daher untersucht werden, inwieweit das Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ in Bibliotheken anwendbar ist. Bisher sind praktische Hinweise und Erläuterungen nämlich ausschließlich auf die Bedürfnisse 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. Anhand eines Acht-Schritte-Schemas zur Erstellung einer Wissensbilanz werden Handlungsempfehlungen, Checklisten, Einflussfaktoren und Indikatoren formuliert. Diese beispielhaften Ausführungen sollen Bibliotheken bei der Auseinandersetzung mit der Thematik helfen und einen schnellen und insbesondere branchenbezogenen Einstieg ermöglichen.

In Deutschland wurde dem Forschungsfeld Wissensbilanzierung in Bibliotheken bisher wenig Aufmerksamkeit gewidmet.¹³ Ziel dieser Arbeit ist es auch, ein neuartiges Managementinstrument vorzustellen, das vor allem Menschen nicht als Kostenfaktor¹⁴ darstellt, sondern als Werttreiber einer Organisation in den Mittelpunkt rückt. Damit wird den Kompetenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter ein höherer Stellenwert beim Erreichen wirtschaftlicher Erfolge eingeräumt. Und gerade weil öffentliche Institutionen und Bibliotheken nicht von bloßem Gewinnstreben geleitet sind, sondern ein gemeinnütziges Interesse vertreten, können Wissensbilanzen einen Gegenpol zu den „harten“ Fakten eines Jahresberichts bilden.¹⁵

⁶ Weiterführende Informationen dazu vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (o.J.): Wissensbilanz – Made in Germany [elektronische Ressource].

⁷ Gegenwärtige Bezeichnung des Ministeriums „Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie“ dazu vgl. <http://www.bmwi.de/> (02.09.09).

⁸ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (o.J.): Wissensbilanz – Made in Germany. Das Projekt. [elektronische Quelle].

⁹ Winterhalter, B. (2005): Wissensbilanzen [elektronische Quelle].

¹⁰ Will, M. (2008): Wissensbilanzierung [elektronische Quelle].

¹¹ Nagel, C. (2007): Kommunale Wissensbilanzierung als Instrument der Regionalentwicklung, S. 8.

¹² Grützner, F. (2005): Immaterielle Vermögenswerte, S. 7.

¹³ Lediglich eine wissenschaftliche Abschlussarbeit von Schuster, A. (Wissensbilanzen, 2009) wurde zu diesem Themengebiet veröffentlicht.

¹⁴ Reinisch, F. (2007): Die Köpfe sind das Kapital, S. 13.

¹⁵ vgl. Flicker, A. (2007): Ein Plädoyer für die Wissensbilanz, S. 57.

In Rahmen des einführenden Teils wird das Forschungsfeld Wissensbilanzierung beleuchtet. Dabei erfolgt zunächst eine Definition und Abgrenzung der Wissensbilanz im Vergleich mit verwandten Managementinstrumenten. Im Anschluss daran wird ein Abriss über die relevanten Begrifflichkeiten des Forschungsfelds gegeben. Abschließend werden historische Entwicklungen, aktuelle Chancen und Probleme sowie zukünftige Tendenzen aufgezeigt.

Hauptaugenmerk des zweiten Kapitels wird die Beschreibung der verschiedenen Methoden zur Bewertung des Intellektuellen Kapitals bilden. Neben dem Modell „Wissensbilanz – Made in Germany“ existieren noch weitere Methoden, die auf völlig gegensätzlichen Prämissen basieren. Diese werden ebenfalls in ihrer Funktionsweise knapp erläutert. Danach werden allgemeingültige Ziele und Nutzeneffekte der Wissensbilanzierung herausgestellt.

Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit wird sich der Umsetzung des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“ in Bibliotheken widmen. Eingangs werden Notwendigkeit und Nutzen der Methodik für Bibliotheken formuliert. Daraufhin wird anhand des „achtteiligen Erstellungsprozesses“¹⁶ die Entwicklung eines Wissensbilanzprojekts mit bibliothekarischem Bezug Punkt für Punkt aufgezeigt. Abschließend erfolgt im letzten Kapitel eine Zusammenfassung und kritische Bewertung der angewandten Methode.

¹⁶ Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 4.

2 Überblick über das Forschungsfeld Wissensbilanzierung

2.1 Begriffsklärung und Abgrenzung zu verwandten Managementinstrumenten

2.1.1 Definition Wissensbilanz

Das Forschungsfeld Wissensbilanz ist eine junge Disziplin (vgl. Kap. 1, S. 2), 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 entwickelt¹⁷, da „die englische Bezeichnung in ihrer wörtlichen Übersetzung ins Deutsche wenig klangvoll ist“¹⁸. Dieser anhaltende Etablierungsprozess ist insbesondere der gesetzlichen Festschreibung in österreichischen Hochschulen zuzurechnen.¹⁹ Bislang existieren jedoch keine einheitlichen internationalen Standards zum Aufbau, Inhalt und zur Vorgehensweise von Wissensbilanzen.

Der Terminus Wissensbilanz wird nach Alwert wie folgt definiert:

„Eine Wissensbilanz ist eine strukturierte Darstellung des erfolgskritischen Intellektuellen Kapitals einer Organisation mittels qualitativer und quantitativer Indikatoren.“²⁰

Im RICARDIS-Report wird der Prozess-Gedanke stärker betont:

„IC Reporting is the process of creating a story that shows how an enterprise creates value for its customers by developing and using its Intellectual Capital.“²¹

Eine Wissensbilanz scheint demnach viele verschiedene Facetten aufzuweisen, 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 (Wissensbilanz) Berichts, der in seiner Ausgestaltung eine Affinität zu den traditionellen Geschäfts- und Jahresberichten aus Wirtschaft und Verwaltung aufweist. Dementsprechend lassen sich inhaltliche Übereinstimmungen feststellen, die sich in der Beschreibung und Darstellung des Geschäftsumfelds, der Strategie und Vision niederschlagen und Grundlage einer Wis-

¹⁷ 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.

¹⁸ Alwert, K.; Heisig, P.; Mertins, K. (2005): Wissensbilanzen – Intellektuelles Kapital erfolgreich nutzen und entwickeln, S. 3 und Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 15 [elektronische Ressource].

¹⁹ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 15 [elektronische Ressource].

²⁰ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen – Im Spannungsfeld zwischen Forschung und Praxis, S. 35.

²¹ European Commission: Directorate – General of Research (2006): RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, S. 11 [elektronische Ressource].

sensbilanz bilden.²² Vielfach werden neben den organisationalen Fragstellungen auch spezifische Wissensziele und -strategien sowie zentrale Prozesse definiert.

Kernelement jeder Wissensbilanz ist die Messung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals, das als wertschöpfende Ressource, Input und Wachstumspotenzial einer Organisation wahrgenommen wird und zum wirtschaftlichen Erfolg beiträgt. Das Intellektuelle Kapital wird dabei nach *Humankapital* (z.B. Erfahrungen und Fertigkeiten der Mitarbeiter), *Strukturkapital* (z.B. Geschäftsprozesse und Informationssysteme) und *Beziehungskapital* (z.B. Kunden- und Lieferantenbeziehungen) differenziert.²³ Diese Dreifaltigkeit ermöglicht es, eine systematische Zuordnung durchzuführen, um eine genaue Beschreibung und Bewertung der immateriellen Vermögenswerte zu erzielen.

Zur Messung des Intellektuellen Kapitals verwenden Wissensbilanzen Indikatoren, die den abzubildenden Sachverhalt in verkürzter Form darstellen.²⁴ Sie werden von jedem Unternehmen individuell entwickelt, wobei sich im Forschungs- und Hochschulbereich bereits Tendenzen zur Standardisierung erkennen lassen. Darüber hinaus sind sie vorwiegend qualitativer Natur, denn eine „rein quantitativ orientierte Bewertungsphilosophie ist im Bereich organisationales Wissen²⁵ unrealistisch bis kontraproduktiv“.²⁶ Deshalb werden vorwiegend nicht-monetäre Indikatoren eingesetzt, die aber begleitend mit finanziellen Erfolgskennzahlen unterlegt werden können.

Nach der Messung folgt die Bewertung.²⁷ In enger Rückkoppelung mit dem Geschäftsmodell (vgl. Kap. 2.2.3, S. 13) einer Organisation wird dabei untersucht, welche immateriellen Faktoren in die Wertschöpfungsprozesse eingegangen sind und welche Wirkungen erzielt werden konnten.²⁸ Dies fördert die kontinuierliche Auseinandersetzung mit der Ressource und zeigt Handlungs- und Nachbesserungsbedarf in der zukünftigen Organisationsentwicklung auf. Die Auswertung kann jedoch aufgrund der Vielzahl von Methoden zur Erstellung einer Wissensbilanz nicht nach allgemeingültigen Kriterien und Merkmalen vorgenommen werden, sondern ist abhängig von dem gewählten Ansatz.²⁹

Der vollständige Prozess der Erstellung wird als Wissensbilanzierung bezeichnet und lässt sich zusammenfassend in vier grundlegende Schritte einteilen:

- Identifikation,
- Messung,

²² 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.

²³ Neben den drei genannten Kapitalarten bestehen weitere Begriffe zur Einteilung des Intellektuellen Kapital dazu vgl. Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital, S. 35ff.

²⁴ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 15 [elektronische Ressource].

²⁵ Weiterführende Informationen dazu vgl. Schmickl, C. (2006): Organisationales Lernen in Innovationssystemen.

²⁶ Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen, S. 230.

²⁷ 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.

²⁸ Picot, A.; Neuburger, R. (2005): Controlling von Wissen, S. 80-81.

²⁹ In Kap. 3, S. 18 ff. werden dazu verschiedene Ansätze zur Darstellung und Messung des Intellektuellen Kapitals vorgestellt.

- Bewertung,
- Darstellung des Intellektuellen Kapitals.³⁰

Wissensbilanzen stellen somit ressourcenumfassende prozessorientierte Multi-Indikatoren-systeme dar, die als wirksames und zukunftsweisendes Instrument zur Organisationsentwicklung eingesetzt werden können. In Abgrenzung zur klassischen Finanzbilanz wird bei einer Wissensbilanz keine Gegenüberstellung von Aktiva und Passiva angestrebt, sondern ein *Bericht* über „Verwendung des Intellektuellen Kapitals und der Bilanzierung der Zielerreichungen.“³¹

2.1.2 Wissensbilanzen im Wissensmanagement

Wissensmanagement³² kann als integrativer Prozess zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis aufgefasst werden und wendet sich der Organisation in ihrer Gesamtheit zu.³³ Wissensmanagement bewegt sich daher in erster Linie auf operativer Ebene, während die Wissensbilanzierung eine Wahrnehmung und Beurteilung der Ressource Wissen³⁴ in ihrer Entwicklung anstrebt. Als strategisches Bewertungsinstrument reiht sie sich in den Wissenskreislauf nach Probst et al. ein:

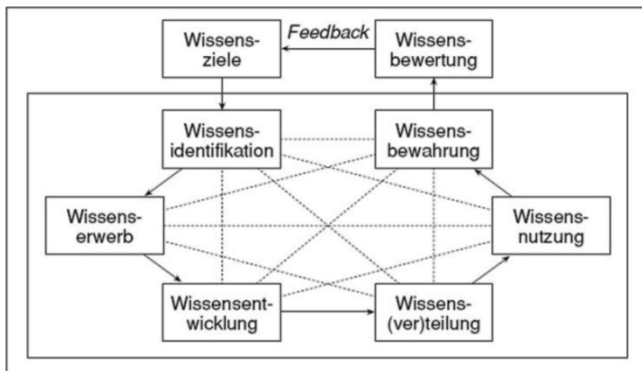


Abb. 1: Die Bausteine des Wissensmanagements im inneren und äußeren Kreislauf.

Quelle: Probst et al. (2006): Wissen managen, S. 32.

³⁰ European Commission: Directorate – General of Research (2006): RICARDIS: Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs, S. 126 [elektronische Ressource].

³¹ Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S. 11 [elektronische Ressource].

³² Weiterführende Informationen dazu vgl. Güldenber, S. (2003): Wissensmanagement und Wissenscontrolling in lernenden Organisationen; Gehle, M. (2006): Internationales Wissensmanagement.

³³ [vgl. Pawlowsky, P. (1994): Wissensmanagement in der lernenden Organisation, S. 158] aus: Al-Laham, A. (2003): Organisationales Wissensmanagement.

³⁴ Weiterführende Informationen dazu vgl. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens; Knobloch, H. (2005): Wissenssoziologie; Mulzer, K. (2007): Sprachverständnis und implizites Wissen.

Wissensbewertung und Wissensziele bilden innerhalb der Bausteine in Abb. 1 den *strategischen Rahmen* für die operativen Kernaktivitäten im Inneren, der daher als äußerer Kreislauf bezeichnet wird.³⁵ Demnach entfalten Wissensmanagement und Wissensbilanzen ihre wechselseitige Wirkung erst im Zusammenspiel zwischen innerem und äußerem Kreislauf: „Die Wissensbilanz gibt die Richtung und Strategie für das Wissensmanagement vor, mit welchem konkrete Maßnahmen im inneren Kreislauf zur Organisationsveränderung aktiv umgesetzt werden.“³⁶ Umgekehrt kann eine Identifikation und Prüfung der Auswirkungen investierter Ressourcen im Wissensmanagement vorgenommen werden.³⁷

Von einem ähnlichen Grundgedanken wie Probst et al. geht auch Edvinsson aus: Er unterscheidet zwischen den Begriffen Wissensmanagement und Wissensnavigation. Ersteres wird als Management im „bibliothekarischen Sinne“ wahrgenommen. Dabei läuft der Einsatz von Ressourcen und anderen Investitionsgütern in die organisationale Wissensbasis bewusst ab und ist daher *bekannt*. Wissensnavigation dagegen widmet sich der Ermittlung des *Unbekannten*, deren langfristige Entwicklung vielfach nicht abzusehen ist und somit einer strategischen Planung und Steuerung, wie im Falle der Wissensbilanzierung, unterliegt.³⁸

Ohne konkretes Ziel und zweckmäßiges Instrumentarium, das den entsprechenden Zielfortschritt bewerten und messen kann, müssen Maßnahmen und Aktivitäten des Wissensmanagements in ihrer Wirkung eingeschränkt bleiben. Wissensbilanzen sind daher integraler Bestandteil des Wissensmanagements und entfalten ihre Bedeutung als Navigator bei der Entwicklung der organisationalen Wissensbasis.

2.1.3 Wissensbilanzen in Abgrenzung zur Balanced Scorecard

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC)³⁹ wurde zu Beginn der 1990er Jahre von Robert Kaplan und David Norton als strategisches Managementinstrument entwickelt. Im Vergleich mit der Wissensbilanzierung lässt sich eine hohe Affinität beider Instrumente nachweisen. In mehrerlei Hinsicht wird die BSC daher von Autoren des Forschungsfelds als eigenständige Methode zur Bewertung immaterieller Faktoren wahrgenommen.⁴⁰

Die Grundidee der BSC besteht darin, vier Sichtweisen (Finanz- und Kundenperspektive, interne Prozesse sowie Lernen und Entwicklung) einer Organisation zur Strategieoperationalisierung zu fokussieren. Dazu werden für jede der Perspektiven strategische Zielsetzungen individuell definiert und anschließend mithilfe von Kennzahlen zur periodischen Überprüfung hinterlegt. Dabei lassen sich sehr gut konkrete Maßnahmen ins operative Tagesgeschäft transferieren.⁴¹

³⁵ vgl. Hildebrand, D.; Dröge, H. (2008): Knowledge Performance Measurement, S. 39 ff.

³⁶ Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 35 [elektronische Ressource].

³⁷ vgl. Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (2006): Wissen managen, S.27-33.

³⁸ Edvinsson, L. (2002): Intellectual Capital, S. 665-667.

³⁹ vgl. Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2008): The balanced scorecard. Translating strategy into action, S. 7 ff. vgl. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. (1992): The Balanced Scorecard, S. 71-79.

⁴⁰ vgl. Dreyer, D. (2004): Bewertung personalintensiver Dienstleistungsunternehmen, S. 129; Andriessen, D. (2004): Making sense of intellectual capital, S. 283 ff.

⁴¹ vgl. Hutzschenreuter, T. (2009): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, S. 97.

In Gegenüberstellung der Instrumente sind grundsätzlich zwei Gemeinsamkeiten feststellbar: Beide betrachten die strategische Ausrichtung einer Organisation als Fundament zur Ableitung und Entwicklung von Maßnahmen, die einen organisationsinternen Veränderungsprozess in Gang setzen. Ferner bedienen sich Wissensbilanzen und BSC gleicher methodischer Ansätze zur Erfolgs- und Leistungsmessung, indem sie Indikatoren definieren, um im Anschluss ihren Entwicklungsstatus zu überprüfen. Hierbei hat die BSC insbesondere die finanzwirtschaftliche Perspektive im Blick: „The financial objectives serve as the focus for the objectives and measures in all other scorecard perspectives.“⁴² Wissensbilanzen dagegen analysieren das Intellektuelle Kapital in Form von Human-, Struktur- und Beziehungskapital. An dieser Stelle lassen sich bei Anwendung beider Konzepte enorme Synergieeffekte erzielen. Strategische Überlegungen und bereits erhobene Indikatoren der BSC können in die Erstellung einer Wissensbilanz integriert werden und bedeuten eine immense Zeit- und Kostenersparnis.

Der große Unterschied beider Konzepte liegt in ihrer unterschiedlichen Zielsetzung: Während die BSC auf die Messbarmachung der Strategie ausgerichtet ist, steht für die Wissensbilanz die Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals im Mittelpunkt. Dabei funktioniert die BSC vor allem als Instrument der internen Kommunikation. Wissensbilanzen dagegen sind explizit auch als externes Berichtsinstrument und Anhang an traditionelle Geschäftsberichte entwickelt worden.⁴³

Wissensbilanzen sind demnach ein Anknüpfungspunkt gerade für Organisationen, die bereits praktische Erkenntnisse aus der Anwendung der BSC gesammelt haben, um ihre Lern- und Entwicklungsperspektive, die oft vernachlässigt wird, in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns zu rücken.⁴⁴

2.1.4 Wissensbilanzen in Abgrenzung zum Qualitätsmanagement

Das Qualitätsmanagement⁴⁵ (QM) hat im Gegensatz zur Wissensbilanzierung bereits eine lange Tradition in Verwaltung und Wirtschaft und ist in vielen Branchen gesetzlich verankert. Gemäß der DIN EN ISO 9000:2000 umfasst das QM „aufeinander abgestimmte Tätigkeiten zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich Qualität.“⁴⁶ Es zielt darauf ab, den Wert von Produkten und Dienstleistungen, die in Leistungsprozessen erstellt werden, für Kunden zu optimieren, um Erfolgsziele zu erreichen.⁴⁷

Im Vergleich beider Konzepte können parallele Strukturen und Inhalte herausgestellt werden, die verdeutlichen, dass Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements in die Entwicklung der Wissensbilanzierung eingegangen sind.⁴⁸ Dies lässt sich vor allem darauf zurückführen, dass beiden Ansätzen eine starke Fokussierung auf Leistungsprozesse immanent ist. Dabei

⁴² Kaplan, R. S.; Norton, D. P. (2008): The balanced scorecard, S. 47.

⁴³ vgl. Alwert, K.; Heisig, P.; Mertins, K. (2005): Wissensbilanzen, S. 13-14.

⁴⁴ vgl. Christians, U. (2006): Performance Management und Risiko, S. 139.

⁴⁵ Weiterführende Informationen dazu vgl. Taylor, F. W. (1913): Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung.

⁴⁶ vgl. Deutsches Institut für Normung (2000): Qualitätsmanagementsysteme DIN EN ISO 9000, S. 21.

⁴⁷ vgl. Schwarze, J. (2003): Kundenorientiertes Qualitätsmanagement in der Automobilindustrie, S. 8.

⁴⁸ vgl. Leiter, K.-H. (2005): Wissensbilanzierung für den Forschungsbereich, S. 211 ff.

kommt im Qualitätsmanagement insbesondere den technischen Tätigkeiten und Produkten⁴⁹ eine höhere Bedeutung zu als in Wissensbilanzen, die tendenziell „wissensbezogene Unternehmensressourcen“⁵⁰ analysieren. In Anbetracht der zu Grunde liegenden Methodik lassen sich ebenfalls Überschneidungen erkennen. Wissensbilanzen und QM-Systeme bedienen sich gleichermaßen Kennzahlen und Indikatoren, um die vergangene Entwicklung zu messen und zu bewerten und damit das zukünftige Verbesserungspotenzial darstellen zu können.⁵¹ Die Prinzipien des EFQM-Modells (European Foundation for Quality Management) stehen ebenfalls in enger Verbindung mit denen der Wissensbilanzierung und veranschaulichen, dass die zunehmende Wissensorientierung auch in anderen Forschungsgebieten neben dem Wissensmanagement Einzug hält. Für beide ist das Bewusstsein für die Ressource Wissen und deren aktive Nutzung als Quelle der unternehmerischen Wertschöpfung im Unternehmen kennzeichnend.⁵²

Dennoch bestehen zwischen beiden Managementkonzepten Unterschiede, die sich im inhaltlichen Auftrag niederschlagen. Wissensbilanzen in ihrer endgültigen Gestalt als Bericht zielen besonders auf eine externe Kommunikation mit Stakeholdern ab. Qualitätsmanagement indes ist eine organisationsinterne Maßnahme, Ergebnisse und Fakten werden insbesondere im Hinblick auf Wettbewerb und Konkurrenzdruck auf dem freien Markt meist unter Verschluss gehalten.⁵³

Jedoch ist das „Zusammenspiel zwischen Wissensbilanzen und Qualitätsmanagement [...] auch von Synergien geprägt.“⁵⁴ Im Erstellungsprozess einer Wissensbilanz kommt gerade den Organisationen, die im Vorfeld QM-Systeme eingeführt haben, die Vielzahl der bereits erhobenen Daten und Information über das Unternehmen und deren Geschäftsprozesse zu Gute. Das Bewusstsein und die genaue Kenntnis darüber unterstützen Unternehmen, ihre Wissensbilanzen rascher umzusetzen und kommunizieren zu können.

2.2 Termini des Forschungsfelds

2.2.1 Intellektuelles Kapital

Die Bezeichnung Intellektuelles Kapital geht auf Thomas A. Stewart zurück, der ihn in einem Artikel aus 1991 erstmals verwendete.⁵⁵ Bedingt durch zahlreiche Veröffentlichungen in den Themengebieten Wissen und Wissensmanagement hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten eine Begriffsvielfalt entwickelt. Dabei haben sich zahlreiche Synonyme herausgebildet: intangible assets, knowledge capital, intellectual resource und knowledge assets sowie immaterielle Vermögenswerte, Wissenskapital und intellektuelles Vermögen im deut-

⁴⁹ vgl. Geiger, G.; Kotte, W. (2008): Handbuch Qualität, S. 194.

⁵⁰ Schloderer, F. (2005): Intellektuelles Kapital und Wissen, S. 12.

⁵¹ vgl. Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (2004): Qualitätsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen, S. 46 ff. [elektronische Ressource].

⁵² vgl. The European Foundation for Quality Management (2003): EFQM, S. 4 ff. [elektronische Quelle].

⁵³ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 33 ff. [elektronische Ressource].

⁵⁴ Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 43.

⁵⁵ [vgl. Kinne, P. (2005): Immaterielle Vermögenswerte – Charakteristika der neuen Werttreiber, S. 147 ff.] aus: Stewart, T. A. (1991): Brainpower, S. 44 ff.

schen Sprachraum stellen einige dieser Begriffsvariationen dar.⁵⁶ Dennoch lassen neuere Entwicklungen in den USA und Europa im Hinblick auf die Rechnungslegungsstandards darauf schließen, dass sich vor allem die Bezeichnung „immaterielle Vermögenswerte“ bzw. „intangible assets“ in der Finanzwirtschaft durchsetzt, wenngleich das Wissensmanagement sich häufig des Begriffs des Intellektuellen Kapitals bedient.⁵⁷

Als eine der ersten Definitionen des Intellektuellen Kapitals gilt diejenige von Edvinsson und Malone:

„Intellectual Capital is the possession of the knowledge, applied experience, organizational technology, customer relationships and professional skills that provide Skandia with a competitive edge in the market.“⁵⁸

Lev stellt fest, dass Intellektuelles Kapital immaterieller Natur ist:

„[...] claims to future benefits that do not have physical or financial embodiments.“⁵⁹

Nach Roos et al. handelt es sich bei Intellektuellem Kapital um ...

„[...] the sum of the knowledge of its members and the practical translation of this knowledge edge, that is brands, trademarks and processes“⁶⁰

Aus den drei vorgestellten Ansätzen bedeutender Vertreter des Forschungsfelds geht hervor, dass Intellektuelles Kapital sich insbesondere durch seine Immaterialität auszeichnet. Träger dieser Ressource ist der Mensch, der mit seinen Fertigkeiten, Erfahrungen und Kompetenzen den Ausgangspunkt für die Entwicklung und Ausgestaltung des Intellektuellen Kapitals darstellt. Er bedient Maschinen und unterstützt Geschäftsprozesse, erstellt neue Produktinnovationen und baut erfolgreiche Kundenbeziehungen auf. Deshalb ist Intellektuelles Kapital nicht sichtbar, schwer greifbar und kaum in eine monetäre Größe zu fassen.

Die charakteristischen Merkmale des Intellektuellen Kapitals lassen sich metaphorisch am Aufbau eines Baums analysieren. Der Stamm, das Ast- und Blattwerk sind sichtbar und geben dabei Auskunft über Reife, Größe und Gesundheit eines Baums; bezogen auf Organisationen entsprechen die (veröffentlichten) Quartals- und Jahresberichte sowie Haushaltspläne diesem Bild. Von außen scheint die Organisation daher in einer positiven Verfassung zu sein, wenngleich nur begrenzte Informationen aus der Rechnungslegung zur Verfügung stehen. Wenig Beachtung hingegen entfällt auf die essentielle Quelle des Wachstums – das verborgene Wurzelwerk, in dem grundlegende Vorgänge und Prozesse ablaufen. Setzen jedoch Fäulnis und Parasiten der Wurzel und damit dem Inneren einer Organisation zu, wird sich dies auf den Ertrag der nächsten Ernte niederschlagen.⁶¹

Immaterielle Unternehmenswerte und -ressourcen werden im Folgenden als Intellektuelles Kapital einer Organisation bezeichnet und stellen eine Kombination von Humankapital,

⁵⁶ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 11 ff. [elektronische Ressource].

⁵⁷ vgl. Andriessen, D. (2004): Making Sense of Intellectual Capital, S. 8 ff.

⁵⁸ Edvinsson, L.; Malone, M. S. (1997): Intellectual Capital, S. 44.

⁵⁹ Lev, B. (2001): Intangibles, S. 189.

⁶⁰ Roos, J. et al. (1997): Intellectual Capital, S.27.

⁶¹ vgl. Edvinsson, L.; Brünig, G. (2000): Aktivposten Wissenskapital, S. 18-19.

Phase erarbeiteten Ergebnisse werden in Schritt fünf zusammengefasst und einer abschließenden Interpretation unterzogen, um mögliche Handlungsfelder für Organisationen sichtbar zu machen. Auf dieser Grundlage lassen sich in Schritt sieben operative Maßnahmen erarbeiten, die in Übereinkunft mit der strategischen Ausrichtung der Organisation stehen. Abschließend werden alle bisher erarbeiteten Ergebnisse unter Anwendung der Toolbox in einem Wissensbilanzbericht zusammengefasst und intern sowie ggf. extern kommuniziert.¹⁴⁷

3.2.4 Aktuelle Entwicklungen

Die aktuelle Phase des Projekts „Fit für den Wissenswettbewerb“ umfasst den nachhaltigen Etablierungsprozess des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“ als festes Managementinstrument im Mittelstand, der bisher nur fragmentarisch gelungen ist. Abhilfe soll dabei eine intensive Bekanntmachung der Methodik in KMU und die Akquise öffentlichkeitswirksamer Multiplikatoren schaffen. Dazu wurde im Mai 2009 der Wissensbilanz-Schnelltest¹⁴⁸ eingeführt, der in Form eines internetbasierten Fragebogens einen ersten Einstieg für Manager bietet, um der wissensbasierten Unternehmensführung näher zu kommen. Dabei erfahren Unternehmen innerhalb weniger Minuten, wie sich die Entwicklung ihrer immateriellen Werte gestaltet.¹⁴⁹ Die Ergebnisse des Tests gehen in die Studie „Wissensstandort Deutschland“ ein.¹⁵⁰

Um die Akzeptanz in den Unternehmen des Mittelstands zu erhöhen, ist eine unabhängige Überprüfung der Methode von Nutzen. Deswegen wird in nächster Zeit eine externe Zertifizierung der „Wissensbilanz – Made in Germany“ auf Grundlage des INCAS-Standards durchgeführt.¹⁵¹

Neben der Verbreitung und Anerkennung der Methode wird das Leistungsspektrum der „Wissensbilanz – Made in Germany“ ständig erweitert. Gegenwärtig wird deshalb an einem System geforscht, das ein Benchmarking des Intellektuellen Kapitals verschiedener Organisationen ermöglicht. Ziel ist es, in Zukunft standardisierte Einflussfaktoren für das Intellektuelle Kapital im Hinblick auf dessen Vergleichbarkeit und den Best Practice-Transfer zu entwickeln.¹⁵² Ebenfalls analysiert wird der Einsatz von Wissensbilanzen bei Mergers&Acquisitions. In einer Umfrage¹⁵³ der Hay Group konnte festgestellt werden, dass über die Hälfte der Unternehmen eine Prüfung des Intellektuellen Kapitals zu den Erfolgsfaktoren der Post-Merger-Integration zählen. Der Arbeitskreis Wissensbilanz wird diesbezüglich ein Verfahren

¹⁴⁷ vgl. Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 4 ff.

¹⁴⁸ Der Wissensbilanz-Schnelltest ist unter folgender URL zu finden: <http://www.wissensbilanz-schnelltest.de/home> (02.09.09).

¹⁴⁹ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2009): Erster Wissensbilanz-Schnelltest ist online, S.1 [elektronische Ressource].

¹⁵⁰ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2009): Fitness-Check für das Intellektuelle Kapital, S. 1-2 [elektronische Ressource].

¹⁵¹ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2008): Wissensbilanz-Zertifizierung kommt, S. 1 [elektronische Ressource].

¹⁵² vgl. Will, M. (2009): Benchmarking des Intellektuellen Kapitals, S. 1 ff [elektronische Ressource].

¹⁵³ vgl. Hay Group (2007): 91% of company mergers fail to deliver [elektronische Ressource].

mit zugehörigem Leitfaden entwickeln, das zur Unterstützung in M&A-Situationen eingesetzt werden kann.¹⁵⁴

3.3 Nutzen und Ziele der Wissensbilanzierung

3.3.1 Nutzen der Wissensbilanzierung

3.3.1.1 Transparenz erhöhen

Traditionelle Managementsysteme berücksichtigen immaterielle Vermögenswerte kaum. Sie weisen meist große Defizite bei der Erfassung der „weichen Faktoren“ einer Organisation auf, obwohl gerade diese über Erfolg oder Misserfolg entscheiden.¹⁵⁵ Unternehmer können ohne geeignetes Instrumentarium aber nur schwer Aussagen darüber treffen, welche Faktoren und Werte tatsächlich zur Generierung von Geschäftserfolgen beitragen. Viele vertrauen daher auf reine Intuition oder langjährige Erfahrungen in der Unternehmensführung und steuern damit oftmals ziellos und unvorbereitet in Krisen, die mit einem systematischen Management der Ressource Wissen vermeidbar gewesen wären. Wissensbilanzen schaffen *Transparenz* bei Aufklärung von Erfolgsfaktoren und lassen anstelle eines subjektiven „Bauchgefühls“ ein objektives Analyseergebnis treten.

Der Mehrwert, der im Erstellungsprozess einer Wissensbilanz gewonnen wird, reicht weit über die reine Erfassung und Identifikation der erfolgskritischen immateriellen Werttreiber hinaus.¹⁵⁶ Vielmehr wirkt eine kritische Auseinandersetzung mit der „sensiblen“ Ressource wie ein Katalysator auf die Organisationsentwicklung, in der Wissen nun zum höchsten Gut erkoren wird und sogleich ein innovationsfreundliches und offenes Klima schafft. Überdies entwickeln Organisationen ein Gespür für Funktionsweise und Zusammenspiel einzelner organisationaler Elemente, die vor der Analyse der immateriellen Werte kaum greifbar schienen. Damit geht auch ein nachhaltiges Verständnis für spezifische Werte und Einstellungen¹⁵⁷ sowie den Wertschöpfungsbeitrag einzelner Investitionen in Intellektuelles Kapital einher.¹⁵⁸ Dies ermöglicht ihnen „eine bessere Abstimmung über gemeinsame Zielsetzungen und zukünftige Aufgaben und erleichtert somit eine permanente und dezentrale Entscheidungsfindung.“¹⁵⁹

All dies befähigt Organisationen, eine ganzheitliche Sichtweise auf das eigene Leistungsspektrum zu erlangen¹⁶⁰ und einen Überblick über Effektivität, Effizienz und Qualität bei der Leistungserstellung zu gewinnen. Dadurch lassen sich Ursache- und Wirkungszusammenhänge einzelner Prozesse und Elemente besser erkennen, und wengleich sich ein valider

¹⁵⁴ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2009): Ausblick, S.5 [elektronische Ressource].

¹⁵⁵ vgl. Günther, T.; Kirchner-Khairi, S. (2005): Wissensbilanzen als Ergänzung zum Jahresabschluss, S. 250-252.

¹⁵⁶ vgl. Alwert, K. (2007): Klarheit in drei Tagen, S. 18-19.

¹⁵⁷ vgl. Renzl, B. et al. (2006): Wissensbilanzierung an Universitäten, S. 238.

¹⁵⁸ vgl. Bornemann, M.; Leitner, K.-H. (2002): Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation, S. 345-346.

¹⁵⁹ Alwert, K.; Bornemann, M.; Kivikas, M. (2004): Leitfaden für eine Wissensbilanz, S. 5 [elektronische Ressource].

¹⁶⁰ vgl. Biedermann, H.; Graggober, M. (2005): Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement, S. 188.

Nachweis als schwierig erweist¹⁶¹, konnten in der Vergangenheit hierbei bereits methodische Fortschritte erzielt werden.¹⁶² In zeitlicher Hinsicht wird eine Darstellung der vergangenheitsbezogenen Entwicklung des Intellektuellen Kapitals und dessen „zukunftsschaffender Potenziale und Nutzenverlauf ersichtlich [...]“¹⁶³ Operativ betrachtet fördert eine Auseinandersetzung mit den immateriellen Ressourcen das Verständnis der Mitarbeiter, Produktionsreserven sowie Verbesserungs- und Innovationspotenziale¹⁶⁴ frühzeitig zu erkennen und effektiv zu nutzen. Aus diesen Erkenntnissen heraus wirkt eine Wissensbilanz nutzstiftend auf F&E-Aktivitäten und sichert damit die Zukunftsfähigkeit von Organisationen ab.¹⁶⁵

3.3.1.2 Risiken mindern

Unternehmen sind einer Vielzahl von Risikofaktoren, etwa Fehlkalkulationen, Liquiditätsrisiken sowie F&E-Risiken¹⁶⁶, ausgesetzt. Allesamt indizieren sie eine organisationale Existenzbedrohung. Vielfach stehen jedoch bei gewichtigen Entscheidungen nur ungenügende Informationen zur Verfügung, die Folgeentwicklungen zu einem Unsicherheitsfaktor degradieren. Die Gewissheit, dass immaterielle Vermögenswerte als „der“ Werttreiber einer Organisation schlechthin bezeichnet werden, lässt keinen Zweifel daran, dass eine enge Verzahnung zum Risikomanagement besteht. Daher unterstützen Wissensbilanzen Unternehmen darin, den „richtigen“ Stellhebel zu bedienen, um möglichen Risiken frühzeitig ausweichen zu können.¹⁶⁷

Der ganzheitliche Ansatz der Wissensbilanz aus Erfassung und Bewertung des Intellektuellen Kapitals, wie im vorherigen Abschnitt dargelegt, erhöht zunächst die Transparenz über das vorhandene Wissen, Kompetenzen sowie deren Wirkungszusammenhänge. Diese systematische Auseinandersetzung mit internen Abläufen und Prozessen ermöglicht Unternehmen, Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken zu identifizieren und zu analysieren.¹⁶⁸ Anhand dessen können Unternehmer fundierte Einschätzungen und Beurteilungen über Zustand und Entwicklung der immateriellen Werttreiber von Organisationen treffen.¹⁶⁹ Wissensbilanzen als Kennzahlensysteme können Unternehmern demnach eine ausgewogene Datenbasis aus Input-, Output- und Outcome-Indikatoren zur Verfügung stellen, die zur zukünftigen Organisationsentwicklung eingesetzt werden kann. „Damit wird der Bewertung des Intellektuellen Kapitals als Entscheidungsstützungsfunktion bei Investitionen in immaterielle Werte und der Sicherstellung einer laufenden Wirtschaftlichkeit bei Verwendung der Ressource beigemessen.“¹⁷⁰ Im Hinblick auf Sicherheit und Zeitgewinn bei der

¹⁶¹ vgl. Schindler, R.; Jaitner, A. (2003): *Intellectual Capital*, S. 162 ff.

¹⁶² vgl. Bontis, N. (2002): *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital*, S. 635 ff.

¹⁶³ Bornemann, M.; Leitner, K.-H. (2002): *Entwicklung und Realisierung einer Wissensbilanz für eine Forschungsorganisation*, S. 345

¹⁶⁴ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2006): „Wissensbilanz – Made in Germany“. Projektstudie zur Wirkung der Wissensbilanz in den Pilotunternehmen, S. 15 [elektronische Ressource].

¹⁶⁵ vgl. Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): *Handbuch Wissensbilanz*, S. 14.

¹⁶⁶ vgl. Junginger, M. (2005): *Wertorientierte Steuerung von Risiken im Informationsmanagement*, S. 103.

¹⁶⁷ vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): *Wissensbilanz – Made in Germany*. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S. 13 [elektronische Ressource].

¹⁶⁸ vgl. Alwert, K. (2005): *Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen*, S. 21 [elektronische Ressource].

¹⁶⁹ vgl. Renzl, B. et al. (2006): *Wissensbilanzierung an Universitäten*, S. 238.

¹⁷⁰ Riegler, C. (2006): *Controlling immaterieller Werte*, S. 88.

Entscheidungsfindung lassen sich ebenfalls positive Effekte erkennen, da bereits Informationen zum Entwicklungsverlauf der immateriellen Werte vorliegen.¹⁷¹ Abschließend lässt sich daher feststellen, dass die erworbene Transparenz aus dem Erstellungsprozess der Offenlegung der Ursache- und Wirkungszusammenhänge und der Risikominimierung zuträglich ist und folglich eine systematische Planung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals ermöglicht.

3.3.2 Ziele der Wissensbilanzierung

3.3.2.1 Interne Funktionen

I. BEWUSSTSEIN UND VERSTÄNDNIS

Allzu oft begegnen Mitarbeiter ihrem Unternehmen mit einer kritischen Distanz. Was vielfach fehlt, ist das Verständnis für die eigene Rolle, für die Vision und die größeren Zusammenhänge in einer Organisation. Eine Umfrage bestätigt, dass gerade einmal fünf Prozent der Mitarbeiter eines Unternehmens um dessen Strategie und zukünftige Zielsetzungen wissen, im mittleren Management sind es ebenfalls nur 40 Prozent. Die Studie offenbart eine eklatante Informationsasymmetrie.¹⁷²

Die Wissensbilanzierung kann als organisationaler Bewusstwerdungsprozess betrachtet werden und derlei Zuständen, dass Spekulationen über den Organisationsfortschritt nach dem „Flüsterrohrprinzip“ sichere Informationen ersetzen, vorbeugen¹⁷³. Einhergehend mit der Analyse und Auseinandersetzung im Erstellungsprozess schafft die Wissensbilanz ein kollektives Bewusstsein im Umgang mit immateriellen Werttreibern einer Organisation.¹⁷⁴

Die Sensibilisierung erweitert das Wahrnehmungsspektrum der Mitarbeiter. Es gelingt ihnen, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zu erkennen und zu verstehen und vor dem gemeinsamen Deutungshintergrund im Sinne des Unternehmens nutzstiftend zu agieren. Eine solche Transparenz interner Abläufe bewirkt ein neues Vertrauen in die Organisation. Distanz und Ungewissheit weichen einer Nähe und dem Gefühl, Teil eines Ganzen zu sein. Dies wiederum steigert Motivation und Bereitschaft der Mitarbeiter, sich an Projekten und Aktionen zu beteiligen, weil sie wissen, „wozu das alles“. Folglich dient die Wissensbilanzierung auch der Stärkung der Identität mit dem Unternehmen¹⁷⁵ und kann daher auch als Instrument der Verhaltenssteuerung eingesetzt werden.¹⁷⁶

II. STRATEGISCHE AUSEINANDERSETZUNG

Häufig wird die strategische Ausrichtung von Unternehmensführung und Top-Management initiiert und vorgegeben. Widerstände und Implementierungsbarrieren sind bei Anwendung des Top-Down-Ansatzes keine Seltenheit.¹⁷⁷ Entgegen diesem Trend wird in Wissensbilanzen der Strategiebildungsprozess von der Gesamtheit der Organisation ge-

¹⁷¹ vgl. Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 14.

¹⁷² vgl. StepStone Deutschland AG (2006): Unternehmensstrategie [elektronische Ressource].

¹⁷³ vgl. Bodrow, W.; Bergmann, P. (2003): Wissensbewertung in Unternehmen, S. 138.

¹⁷⁴ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 20 [elektronische Ressource].

¹⁷⁵ vgl. North, K.; Guldenberg, S. (2009): Produktivitätskiller in der Wissensarbeit ausschalten, S. 10.

¹⁷⁶ vgl. Simons, R. (1995): Levers of Control, S. 53 ff.

¹⁷⁷ vgl. Bischof, J. (2002): Die Balanced Scorecard als Instrument einer modernen Controlling-Konzeption, S.

tragen (Bottom-Up-Ansatz). Dies versetzt Unternehmen einen „organisationalen Entwicklungstimulus“¹⁷⁸.

Anstoß für den internen Veränderungsprozess ist dabei eine kritische Auseinandersetzung mit dem Ist-Zustand von Organisationen. In einer offenen Lern- und Kommunikationsumgebung werden zunächst aus der Distanz betrachtet Entwicklungen und Fortschritt einer Organisation beurteilt und eingeschätzt. Offene Diskussionen und Dialoge im Kontext individueller Vorstellungen bilden eine Grundlage für die strategische Reflexion des eigenen Tuns. Wissensbilanzen eröffnen Unternehmen daher einen Raum, in dem kritische Analysen möglich sind, organisationale Strukturen aufgebrochen, hinterfragt und transformiert werden können sowie gemeinsame Zielvorstellungen für Gegenwart und Zukunft formuliert, bewertet und ergänzt werden.¹⁷⁹ Eine stetige Anwendung verschafft Unternehmen dabei eine Basis, Veränderungen zu überprüfen und anzupassen. Ziel ist es dabei, möglichst zeitnah eine Strategiekonsistenz zu erreichen, die den laufenden Entwicklungen entspricht.¹⁸⁰

Das Bottom-Up-Prinzip verschafft Organisationen auch weitere positive Effekte: Dadurch, dass Wandel und Reformen von der Gesamtheit des Unternehmens getragen werden, wird die Akzeptanz für die zukünftige Entwicklung der Organisation gesteigert. Dies erleichtert es wiederum der Unternehmensführung, Veränderungsentscheidungen umzusetzen. In dem sich wiederholenden iterativen Lern- und Entwicklungsprozess der Wissensbilanzierung wird die ganzheitliche Positionierung und Profilbildung einer Organisation aus ihrer „Mitte“ heraus vorangetrieben.¹⁸¹

III. STEUERUNG

Neben der internen Kommunikation und der Verankerung der Wertorientierung im Denken der Organisationsmitglieder versuchen Wissensbilanzen, operative Handlungsweisungen zur Unternehmensgestaltung zu formulieren. Transparenz und Verständnis über Wirkungszusammenhänge ermöglichen es Organisationen, dabei Steuerungsprozesse in Gang zu setzen.¹⁸²

Wissensbilanzen erlauben durch den Ausweis von Output- und Outcomewertgrößen, die sich in den finanziellen Ergebnissen widerspiegeln, eine kybernetische und outputorientierte Steuerung über Inputs. Innerhalb des kybernetischen Steuerungskreislaufs kann die Wissensbilanzierung daher zur Identifikation und Priorisierung von Einflussfaktoren eingesetzt werden.¹⁸³ Damit lassen sich operative Handlungsfelder ermitteln, in denen Maßnahmen gemäß der strategischen Ausrichtung eingeleitet werden.

Fürderhin finden Wissensbilanzen auch im Bereich der Budgetierung Anwendung. Dazu werden Budgets für Investitionen in Intellektuelles Kapital im Rahmen von Plänen ausgewiesen. Sie legen fest, welche materiellen und immateriellen Mittel zur Erreichung der Outputs eingesetzt werden. Dies ermöglicht eine laufende Überwachung über das Verhältnis aus

¹⁷⁸ Vollmar, G. (2008): Was ist mein Wissen wert?, S. 23.

¹⁷⁹ vgl. Vollmar, G. (2008): Was ist mein Wissen wert?, S. 23.

¹⁸⁰ vgl. Günther, T.W. (2005): Unternehmenssteuerung mit Wissensbilanzen – Möglichkeiten und Grenzen, S. 72.

¹⁸¹ vgl. Biedermann, H.; Graggober, M. (2005): Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement, S. 188.

¹⁸² vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, S.9 [elektronische Ressource].

¹⁸³ vgl. Arbeitskreis Wissensbilanz (2006): Pressemitteilung, S. 1-2 [elektronische Ressource].

Kosten und Nutzen von Investitionen.¹⁸⁴ Daraus lassen sich Zielerreichungskontrollen im Sinne von Soll/Ist-Vergleichen und Abweichungsanalysen durchführen, die darüber Aufschluss geben, ob Maßnahmen ihre erwünschten Wirkungen entfalten und welche Ursachen für Fehlentwicklungen verantwortlich sind. Als Frühwarnsysteme können Wissensbilanzen somit zukünftige Trends und Prognosen frühzeitig anzeigen und voraussagen. „[Sie] können demnach als Controlling-Instrumente auf gesamtorganisatorischer Ebene bezeichnet werden, da sie all jene Investitionen und Ergebnisse in Intellektuelles Kapital unter Bezugnahme des Geschäftsmodells darstellen.“¹⁸⁵

3.3.2.2 Externe Funktionen

I. KREDITVERGABE

Privatwirtschaftliche Unternehmen sind zunehmend mit steigenden Anforderungen von Gesetzgeber und Aufsichtsbehörden konfrontiert.¹⁸⁶ Die seit 2007 in Kraft getretenen Basel-II-Eigenkapitalrichtlinien¹⁸⁷ lösen traditionelle Ansätze zur Prüfung der Kreditwürdigkeit ab, dem sog. Banken-Rating, bei denen bislang finanzielle Kennzahlen im Mittelpunkt standen. Mit den neuen Regelungen geraten neben Finanzkennzahlen auch verstärkt immaterielle Vermögenswerte einer Organisation ins Blickfeld der Analysten.¹⁸⁸ Solange jedoch eine adäquate Methode zur schnellen und sicheren Darstellung der „inneren Werte“ fehlt, haben es gerade kapitalschwache kleine und mittlere Unternehmen schwer, an Fremdkapital zu gelangen.¹⁸⁹ Wissensbilanzen finden daher zunehmend Anwendung bei der Vorbereitung und Akzeptanz von Bewertungen immaterieller Faktoren im Banken-Rating. Die Finanzmarkt-Studie¹⁹⁰ des Arbeitskreises Wissensbilanz konnte nachweisen, dass eine Erhöhung der Transparenz durch die Offenlegung des Intellektuellen Kapitals maßgeblich zu einer homogeneren und präziseren Unternehmensbeurteilung durch Banken bei Kreditverhandlungen beiträgt. Als externes Berichtsinstrument verstärken sie die allgemeine Tendenz der Urteile und können daher eine qualitative Risikoeinschätzung nach Basel II zutreffender gestalten.¹⁹¹

II. MITARBEITERREKRUTIERUNG UND -BINDUNG

Angesichts der weltweiten Krise und steigenden Arbeitslosenzahlen zeichnet sich ein Paradigmenwechsel in der Personalentwicklung ab. Statt Menschen als Kostenfaktor zu betrachten, werden sie mehr und mehr als Erfolgsfaktor zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit einer Organisation wahrgenommen.¹⁹² Dies offenbart die aktuelle Studie¹⁹³ der American Society for Training and Development (ASTD). Gerade deshalb nimmt die Rekrutierung und Bindung von High Potentials in wissensintensiven Branchen einen hohen Stellenwert

¹⁸⁴ vgl. Bornemann, M. et al. (2005): Wissensbilanzen – „Made in Germany“, S. 42.

¹⁸⁵ Leitner, K.-H. (2006): Wissensbilanz als Instrument für F&E-Controlling und -Reporting, S. 232.

¹⁸⁶ vgl. Alwert, K.; Offen, R. (2005): Warum eine Wissensbilanz in der VR Bank Südpfalz?, S. 139.

¹⁸⁷ Weiterführende Informationen dazu vgl. Deutsche Bundesbank (2001): Die neue Baseler Eigenkapitalvereinbarung (Basel II) [elektronische Ressource].

¹⁸⁸ vgl. Feldhoff, E. (2005): Strategisches Management humaner Ressourcen, S. 243-244.

¹⁸⁹ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 17 [elektronische Ressource].

¹⁹⁰ vgl. Will, M. et al. (2007): „Wissensbilanz – Made in Germany“, S. 14.

¹⁹¹ vgl. Kivikas, M.; Pfeifer, G.; Wulf, I. (2006): Wissensbilanzen als Wettbewerbsfaktor, S. 2464-2465.

¹⁹² vgl. Schwuchow, K. (2009): Paradigmenwechsel in der Personalarbeit, S. 26-27.

¹⁹³ vgl. American Society for Training and Development (2009): Talent Management [elektronische Ressource].

bei der Personalarbeit ein. Jedoch stellt es sich in einem stark umkämpften Markt um Arbeitskräfte als besonders schwierig heraus, sich von anderen Arbeitgebern abzuheben. Vermehrt wird daher unter dem Stichwort „Employer Branding“ Personalmarketing betrieben, um sich als einzigartiges Unternehmen auf dem Markt besser zu positionieren.¹⁹⁴ Hierbei können Wissensbilanzen als externes Kommunikationsinstrument gegenüber potenziellen und bestehenden Mitarbeitern einen Nachweis über Arbeitsklima, Know-How, Image und Aufstiegschancen liefern. Auch das Danish Ministry of Science bestätigte die Wirkung von Wissensbilanzen auf dem Arbeitsmarkt: „Intellectual capital statements have a considerable impact when it comes to attracting new staff.“¹⁹⁵ Das jährliche Dokument über die Entwicklung immaterieller Werte sichert neben der Rekrutierung von Spitzenkräften auch deren langfristige Bindung.¹⁹⁶

III. KOOPERATIONEN UND KUNDENAKQUISITION

„Die Globalisierung der Wirtschaft ist Realität und für jeden spürbar“¹⁹⁷. Zunehmend muss sich die Architektur der Ökonomie in einem internationalen Geschäftsumfeld behaupten. Damit geht ein Wandel der Wertschöpfungsstrukturen einher, der sich in einer neuen Dynamik der Organisationsformen und Vernetzung von Unternehmen manifestiert. Kooperationsnetzwerke, strategische Allianzen und Sourcing-Aktivitäten stellen im ökonomischen Handeln daher wichtige Erfolgsfaktoren dar.¹⁹⁸ Oftmals jedoch scheitern Partnerschaften daran, dass unüberbrückbare Differenzen hinsichtlich Unternehmenskultur, Zielsetzung und Kompetenzen existieren. An deren Stelle sollten nach Rautenstrauch et al. vielmehr Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen zwischen den Teilnehmern treten.¹⁹⁹ Mit der Wissensbilanz steht Unternehmen eine Methodik zur Verfügung, die ergänzend zu anderen Abstimmungsinstrumenten zusätzlich Transparenz hinsichtlich Leistungserstellung, Know-How sowie Innovationsklima schafft.²⁰⁰ Damit gestalten sich sowohl die Suche nach Verhandlungspartnern als auch anschließende Kooperationsverhandlungen als effizienter, was nicht zuletzt der Erfolgsquote und der Nachhaltigkeit der Partnerschaft zuträglich ist.²⁰¹

Der Erfolg systematischer Kundenakquisition liegt maßgeblich in der Informationspolitik von Organisationen begründet. Der Preis als alleiniges Kriterium bei der Kaufentscheidung wird heute vielmehr von dem Bekanntheitsgrad der Produkte und Dienstleistungen sowie der Profilierung eines positiven Images abgelöst.²⁰² Die Kundenzufriedenheit resultiert dabei vermehrt aus Qualität, Service, Schnelligkeit und Zuverlässigkeit der Leistungserstellung. Gerade bei der Gewinnung von Neukunden ist eine zuverlässige Einschätzung des gesamten Leistungsportfolios von großer Bedeutung, um das Kaufrisiko deutlich zu reduzieren.

¹⁹⁴ vgl. Frosch, M.; Eger, M. (2008): Maßgeschneidert zahlt sich aus, S. 15-16.

¹⁹⁵ [vgl. Danish Ministry of Science, Technology and Innovation (2000): Developing Intellectual Capital Accounts, S. 5 ff.] aus: Bontis, N. (2002): World Congress on Intellectual Capital Readings, S. 172.

¹⁹⁶ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 18-19 [elektronische Ressource].

¹⁹⁷ Horchler, H. (2005): Sourcing, S. 299.

¹⁹⁸ vgl. Horchler, H. (2005): Sourcing, S. 299-302.

¹⁹⁹ [vgl. Knop, R. (2009): Erfolgsfaktoren strategischer Netzwerke kleiner und mittlerer Unternehmen, S. 49] aus: Rautenstrauch, T.; Generotzky, L.; Bigalke, T. (2003): Kooperationen und Netzwerke, S. 82-83.

²⁰⁰ vgl. Bornemann, M.; Reinhardt, R. (2008): Handbuch Wissensbilanz, S. 23.

²⁰¹ vgl. Alwert, K. (2005): Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, S. 19 [elektronische Ressource].

²⁰² vgl. Steffen, D. (2006): Die Potenzialqualität von Dienstleistungen, S. 243.

Dazu sind weitreichende Informationen, die über die üblichen Marketingunterlagen hinaus gehen, erforderlich. In Beratungsgesprächen mit potenziellen Kunden können Wissensbilanzen als Entscheidungsgrundlage auf Ebene des kundenorientierten Verkaufs eingesetzt werden. Damit erleichtern sie die Produktauswahl und wirken sich positiv auf die Beratungszufriedenheit aus.²⁰³

²⁰³ vgl. Haas, A. (2009): Kann zu viel Kundenorientierung nachteilig sein?, S. 30.

4 Anwendung der Wissensbilanzierung in Bibliotheken

4.1 Übertragbarkeit von Nutzen und Zielen

„What gets measured focuses activity and behavior“²⁰⁴

Vor nunmehr fast zwei Jahrzehnten wurden mit dem Neuen Steuerungsmodell²⁰⁵ 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. In Anbetracht des zunehmenden Drucks der Haushaltskonsolidierung und wahrgenommener Steuerungsmängel zu Beginn der 1990er Jahre sahen sich Entscheidungsträger veranlasst, die Abkehr der Verwaltung von herkömmlichen Strukturen der zentralistischen Inputorientierung zu besiegeln. Im Zentrum der Bemühungen um das Neue Steuerungsmodell stand daher zunächst das Ziel, Effizienz, Effektivität und Qualität bei der Leistungserstellung von Produkten und Dienstleistungen des öffentlichen Sektors zu erreichen. Der daher neu definierte Leistungsauftrag führte in Institutionen der Verwaltung, auch in Bibliotheken, zu einer strengen Steuerung durch politisch-strategische Vorgaben von Rahmenbedingungen, Leistungsvereinbarungen und -verträgen in Verbindung mit Globalbudgets, Selbststeuerung und der Rechenschaftslegung.²⁰⁶ All diesen Forderungen des Neuen Steuerungsmodells können Wissensbilanzen positiv begegnen, indem sie Bibliotheken bei der Bewältigung der vielfältigen Management- und Verwaltungsaufgaben unterstützen können.

Eines der Ziele des Neuen Steuerungsmodells besteht darin, betriebswirtschaftliche Instrumente in den öffentlichen Sektor zu implementieren, um Leistungsmessung zu etablieren, die Ergebnisse und Wirkungsweisen der Produkte und Dienstleistungen des öffentlichen Handelns sichtbar zu machen und zu rechtfertigen. Der Transfer von betriebswirtschaftlichen Instrumenten darf jedoch nicht ohne Berücksichtigung der spezifischen Merkmale und Zielsetzungen vollzogen werden. Gerade „Unterschiede [zwischen Privatwirtschaft und öffentlichen Sektor] in der Struktur und Gewichtung des Zielsystem sind dabei zu beachten.“²⁰⁷ Während privatwirtschaftliche Unternehmen ihre prinzipiellen Zielsetzungen aus der Verwirklichung von Formalzielen (z.B. Liquidität, Gewinn, Rentabilität) beziehen, dominieren in öffentlichen Einrichtungen Sachziele (Veranstaltungsanzahl und -erfolg, Projektarbeit, Nutzeranzahl). Insofern bedürfen Bibliotheken und andere Bildungs- und Forschungsinstitutionen ergänzender Methoden zur Erfassung ihres Erfolgs. Denn das be-

²⁰⁴ Pfeffer, J.; Salancik, G. R. (1978): The External Control of Organizations, S. 76.

²⁰⁵ Maßgebliche Veröffentlichungen sind Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1991): Dezentrale Ressourcen-Verantwortung; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (1993): Das neue Steuerungsmodell.

²⁰⁶ vgl. Biedermann, H.; Graggober, M. (2005): Die Wissensbilanz als Strategie- und Steuerungsinstrument im Forschungsmanagement, S. 187.

²⁰⁷ Günther, T. (1999): Vom Shareholder Value zum Citizen Value, S. 93.

triebswirtschaftliche Rechnungswesen ist kaum in der Lage, nicht monetäre Sachziele objektiv abzubilden.²⁰⁸

Vor dem Hintergrund der aktuellen Finanzkrise verschärft sich der Wettbewerb um öffentliche Mittel zusätzlich zur Abhängigkeit der Bibliotheken von der Verwaltung: „Informations-einrichtungen sind dadurch stark an ihre spezifischen Umwelten strukturell und [finanziell] gekoppelt.“²⁰⁹ Klassisches Konkurrenzdenken von Privatunternehmen, die gleiche und ähnliche Dienstleistungen und Produkte erstellen, findet in Bibliotheken nicht statt. Dennoch besteht eine Rechenschaftspflicht, eigene Leistungen gegenüber dem Unterhaltsträger und der Öffentlichkeit transparent nachzuweisen. In diesem Zusammenhang wird die Problematik offenkundig, dass „[...] im Gegensatz zu Wirtschaftsunternehmen, die über das notwendige finanzorientierte Berichtsinstrument verfügen, [...] Organisationen im Bereich Bildung und Forschung keine Messsysteme zur Ausweisung von Geschäftserfolg [besitzen].“²¹⁰ Im Folgenden wird daher dargestellt, warum Wissensbilanzen für Bibliotheken erforderlich werden und auf welche Weise sie im Berichtswesen, im Personalmanagement, in der Öffentlichkeitsarbeit und beim Aufbau von Kooperationen und Partnerschaften einen erkennbaren Mehrwert bringen könnten.

Bei diesen Ausführungen ist jedoch zu beachten, dass es sich lediglich um Spekulationen und Prognosen handelt. Mangels praktischer Erfahrungswerte können die Chancen, aber auch die Schwierigkeiten, die sich aus der Anwendung einer Wissensbilanz in Bibliotheken ergeben können, nicht zuverlässig dargestellt werden.

I. BERICHTSWESEN

In Bibliotheken erschöpft sich das Berichtswesen bisher im Verfassen eines Jahresberichts, der die im Geschäftsjahr organisierten Veranstaltungen und eingetretenen Veränderungen im Medienbestand zusammenfasst. Den Ansprüchen eines aussagekräftigen Geschäftsberichts, der auch Rückschlüsse auf Details der Geschäftsprozesse sowie Prognosen für die Zukunft ermöglicht, genügt diese Praxis indes nicht.

Vor diesem Hintergrund kann die Erstellung einer Wissensbilanz ein funktionierendes Berichtswesen schaffen. Denn sie umfasst, neben einer Zusammenfassung erreichter Erfolge, eben auch eine detaillierte Beschreibung der Prozesse, die zu diesen Erfolgen führten. Dadurch kann auch eine Bewertung der Lage erfolgen, denn erst eine Ausrichtung an strategischen Zielsetzungen ermöglicht eine Aussage über die wirkliche Bedeutung kurzfristiger Erfolge. Insbesondere im Hinblick auf die öffentlich-rechtliche Bindung von Bibliotheken bewirkt diese Transparenzsteigerung entscheidende Vorteile, denn dem Unterhaltsträger wird mit einer Wissensbilanz eine umfassende Entscheidungsgrundlage für Etatzuweisungen zur Verfügung gestellt, die die Geschäftsprozesse entlang ihrer gesamten Wertschöpfungskette betrachtet.

So kann Wissensbilanzierung auch zur Legitimation des staatlichen Handelns des Unterhaltsträgers beitragen. Der Haushaltsentscheidung liegt nämlich mit der Wissensbilanz eine

²⁰⁸ vgl. Günter, T.; Niepel, M.; Schill, O. (2002): Herausforderung an die Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells aus der Perspektive des Controllings, S. 223.

²⁰⁹ Plassmann, E. et al. (2006): Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland, S. 89-90.

²¹⁰ Linde, F.; Löwen, N. (2007): Wissensbilanzen in Hochschulen, S. 69.

Aufstellung zu Grunde, die an den Zielen, Ergebnissen und Auswirkungen staatlichen Verwaltungshandelns ausgerichtet ist und so eine effektive Erfolgskontrolle ermöglicht.²¹¹

II. PERSONALMANAGEMENT

Neuen Herausforderungen stehen auch Führungskräfte und Mitarbeiter im öffentlichen Sektor gegenüber. Einhergehend mit Beginn der Reform der Tarifverträge im öffentlichen Dienst im Jahr 2005 erweiterte sich das Spektrum des Verwaltungshandelns um die Möglichkeit der leistungsorientierten Bezahlung von Beschäftigten. Die Neugestaltung des Vergütungswesens zielt im Wesentlichen auf die Stärkung von Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz der Mitarbeiter ab. Zugleich wird damit eine stärkere Förderung von Qualität, Effektivität und Effizienz des Verwaltungshandelns forciert. Die Bewertungskriterien der Leistungsbezahlung werden dabei vor Ort durch Betriebs- oder Dienstvereinbarungen zwischen Personalrat, Dienststelle und Arbeitnehmern geregelt.²¹² Auf dieser Grundlage schließen Vorgesetzte im Dialog mit Mitarbeitern individuelle Zielvereinbarungen ab oder nehmen eine systematische Leistungsbeurteilung vor, anhand derer die zukünftige Vergütungsentwicklung festgelegt wird. Als ergänzendes Instrument zur Messung von Zielerreichungsgraden qualitativ erbrachter Leistungen können dabei Wissensbilanzen neben traditionell eher quantitativen Methoden in der Personalarbeit zum Einsatz kommen. In die Bewertung fließen neben outputorientierten, messbaren Wertgrößen (z.B. Anzahl von Klassenführungen) auch immaterielle Faktoren (z.B. Anzahl und Erfolg der Fortbildungstage) ein. Dadurch ebnet die Wissensbilanzierung einen Weg für mehr Wertschätzung und Aufmerksamkeit für Lern- und Bildungsprozesse sowie den systematischen Wissenserwerb, der im Austausch der Gesamtheit zu Gute kommt. Daneben können auch unmittelbar Defizite in der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter auf Grund einer Stärken- und Schwächenanalyse behoben werden.

III. LOBBYARBEIT

Vielfach fehlt es den Bibliotheken an gesellschaftlicher Wertschätzung und Anerkennung ihrer Leistungen für Bildung und Kultur.²¹³ 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. Ziel dieser Arbeit ist es, Informationen zu kommunizieren, Imagepflege und Vertrauenswerbung zu betreiben. Sie soll Aufmerksamkeit wecken, Verständnis für die Entscheidungsträger hervorrufen und in Zukunft finanzielle Unterstützung sicherstellen.²¹⁴ Einen wesentlichen Beitrag dazu kann die Wissensbilanz leisten. Als „Medium zur Erzielung außersprachlicher Wirkung“²¹⁵ unterstützt sie die Optimierung gesellschaftlicher Verständigungsverhältnisse und somit auch die Abgrenzung der Interessensphären verschiedener Anspruchsgruppen.²¹⁶ Transparenz und Offenheit bauen Barrieren um Sinn und Zweck von Bibliotheken ab und tragen zu ihrer Existenzsicherung

²¹¹ vgl. Thom, N.; Ritz, A. (2006): Public Management, S. 167 ff.

²¹² vgl. Hilgers, D. (2008): Performance Management, S. 120 ff.

²¹³ vgl. Deutscher Bundestag (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“, S. 130 [elektronische Ressource].

²¹⁴ vgl. Ansorge, K. (2005): PR für Bibliotheken, S. 159-160.

²¹⁵ vgl. Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 56.

²¹⁶ vgl. Zerfaß, A. (2004): Unternehmensführung und Öffentlichkeitsarbeit, S. 63 ff.

bei. Gerade deshalb erzielen Wissensbilanzen positive Effekte bei der Profilbildung und Positionierung von Bibliotheken in der öffentlichen Wahrnehmung.

IV. KOOPERATIONEN UND PARTNERSCHAFTEN

Die Zusammenarbeit deutscher Bibliotheken untereinander ist oftmals beschränkt auf Erwerbungsvereinbarungen im Hinblick auf gleichartige Sammelgebiete oder Rationalisierungseffekte bei der Medienschließung.²¹⁷ Strategische Partnerschaften, wie sie in privatwirtschaftlichen Unternehmen üblich sind, existieren in Bibliotheken dagegen nur in deutlich geringerem Umfang. Der springende Punkt liegt oftmals darin, dass Bibliotheken verpflichtet sind, politischen Vorgaben Folge zu leisten. Mangelnde Autonomie und der rechtlich festgelegte Auftrag von Kommunen schränken die Rahmenbedingungen für eine Partnerschaft massiv ein. 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 des Kontrollverlusts 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 Grundlegende Vorbereitungen für die Anwendung des Modells „Wissensbilanz – Made in Germany“²¹⁸

4.2.1 Allgemeine Voraussetzungen

Nicht jede Bibliothek erfüllt die erforderlichen Bedingungen für die Erstellung einer Wissensbilanz. In erster Linie muss die Bibliothek eine ausreichende Größe haben, um 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.²¹⁹ Darüber hinaus müssen Bibliotheken über eine ausreichend *hohe Organisationsreife* verfügen, eine *offene Organisationskultur* pflegen und die *Leistungserstellung* muss *wissensintensiv* sein.

Der Durchführung einer Wissensbilanz ist es zunächst sehr förderlich, wenn innerhalb der Organisation bereits Instrumente wie die BSC oder das EFQM-Modell etabliert sind, was für eine *hohe Organisationsreife* spricht. Zwar kann auch in einer frühen Phase der Organisationsentwicklung eine Wissensbilanz viel zur Zielbildung und Zukunftsausrichtung beitragen, jedoch läuft der Prozess nicht so schnell und kosteneffizient wie innerhalb etablierter Organisationsstrukturen. Eine weitere Voraussetzung für den Einsatz der Wissensbilanz ist die

²¹⁷ vgl. Seefeldt, J.; Syré, L. (2007): Portale zu Vergangenheit und Zukunft, S. 85 ff.

²¹⁸ Die folgenden Ausführungen zu Voraussetzungen und Methodik einschließlich der vorgeschlagenen Frageformulierungen folgen den Empfehlungen von Bornemann und Reinhardt (Handbuch Wissensbilanz, 2008) und Alwert (Wissensbilanzen für mittelständische Organisationen, 2005).

²¹⁹ Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen (2008): Deutsche Bibliotheksstatistik [elektronische Ressource].

B.I.T.online – Innovativ

DINGES & FRICK

Die B.I.T.online Innovativ-Reihe auf einen Blick



Band 3: Innovationsforum 2001 – Die neue Seite der Bibliothek
ANJA GROSSE: Die neue Seite der Bibliothek – Beispiele und Tipps für Online-Marketing Öffentlicher Bibliotheken · MARKUS FELDER: Der Bibliothekar als Freiberufler · MARGARETE POLOK: Strategien und Konzepte zur Langzeitsicherung digitaler Publikationen in Bibliotheken

ISBN 978-3-934997-04-2, 2001, Brosch., 182 Seiten, € 19,50*



Band 4: Innovationsforum 2002 – Elektronische Dienste für Bibliotheken
ANNETTE BRESSER: Accessibility – Webseitgestaltung für Blinde und Sehbehinderte · SANDRA KUHN / HEIKE MATTHEIS: Konzeption eines E-Learning-Portals und seine Realisierung für die Bereiche Information und Neue Medien · ANKE REINHARD: Electronic Commerce – Chancen für Bibliotheken?

ISBN 978-3-934997-05-9, 2002, Brosch., 290 Seiten, € 24,50*



Band 5: Innovationsforum 2003 – Informationskompetenz
MARLENE FRITSCH: Bibliotheksarbeit für Kinder unter drei Jahren und ihre Betreuungspersonen in Öffentlichen Bibliotheken am Beispiel der ersten zertifizierten Öffentlichen Bibliothek in Deutschland · GABRIELE GEBAUER: Qualitätsmanagement in Öffentlichen Bibliotheken · SABINE RAUCHMANN: Die Vermittlung von Informationskompetenz in Online-Tutorials: eine vergleichende Bewertung der US-amerikanischen und deutschen Konzepte

ISBN 978-3-934997-06-6, 2003, Brosch., 290 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 6: Vademecum e-Zeitschriften: Glossar und Bibliographie (Bearbeitet von Bruno Bauer). Das Werk wendet sich an alle Bibliothekare und Informationsfachleute in Praxis und Ausbildung sowie an Wissenschaftler und Studenten, die als Nutzer der elektronischen Zeitschrift an der aktuellen Entwicklung dieser Publikationsform interessiert sind

ISBN 978-3-934997-07-3, 2003, Brosch., 132 Seiten, € 19,50*



Band 7: Innovationsforum 2004

Bibliotheken – Moderne Dienstleister und Unternehmen

CLAUDIA LATZE: Entwicklung einer Balanced ScoreCard für die Hamburger Öffentliche Bücherhallen · MARIA UEBEL: Die Neue Dresdner Jugendbibliothek medien@age – Konzeption und Erfolgsmessung der zielgruppenspezifischen Bibliotheksarbeit · THOMAS ZACHLOD: Auskunft und Informationsdienstleistungen Deutscher Bibliotheken im Internet

ISBN: 978-3-934997-08-0, 2004, Brosch., 260 Seiten, € 24,50*



Band 8: Zur Ermittlung der Qualität von Bibliotheksdienstleistungen – Konzept und Ergebnisse einer 2003 durchgeführten Benutzerumfrage

HOLGER MÜHLENKAMP unter Mitarbeit von MAGDALENA SIMONJI

Als Teil des öffentlichen Hochschul- und Wissenschaftssektors sind die meisten wissenschaftlichen Bibliotheken in Deutschland deutlichen Mittelkürzungen ausgesetzt. Diese Entwicklung zwingt die Bibliotheken erstens zur Steigerung ihrer Wirtschaftlichkeit (Effizienz) und zweitens zu einer stärkeren Kunden- bzw. Nutzerorientierung.

Der vorliegende Beitrag resultiert aus einer Benutzerbefragung, die von der Universitätsbibliothek Hohenheim in Zusammenarbeit mit dem Lehrstuhl für Ökonomik sozialer Dienstleistungen an der Universität Hohenheim durchgeführt wurde.

Er richtet sich vor allem an die Entscheider in wissenschaftlichen Bibliotheken, die zunehmend mit der Forderung konfrontiert sind, die verbleibenden Mittel stärker als bisher zu rechtfertigen

ISBN 978-3-934997-09-7, 2005, Brosch., 116 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 9: Teaching Library in Deutschland

Vermittlung von Informations- und Medienkompetenz als Kernaufgabe für Öffentliche und Wissenschaftliche Bibliotheken

CLAUDIA LUX / WILFRIED SÜHL-STROHMENGER

„Teaching Library“ – dies ist nicht nur der Titel dieses Buches, sondern vor allem auch eine selbstbewusste Behauptung in einem Land, in dem die Politik die Bibliotheken als Partner des Lernens noch nicht entdeckt hat, in dem die kommunalen Gremien in Zeiten des Sparens die Ausgaben für Bibliotheken als angeblich freiwillige Leistungen in dem Feld der Kultur neben Museen und Theatern munter kürzen.

Das vorliegende Buch zeigt eindrucksvoll die erstaunliche Vielfalt der Initiativen und den Einfallsreichtum der Bibliothekare, im Hinblick auf eine pointiertere Einbindung der gesamten Bibliotheken in unser Bildungssystem

ISBN 978-3-934997-11-0, 2004, Brosch., 252 Seiten, € 29,50*



Band 10: Wenn ich nur wüßte, ob meine Botschaft angekommen ist? Beispiele zur Erfolgsbewertung

BETTINA FEIFEL / STEFFI WERNER: Wissensmanagement – Trend oder Einbahnstraße · FRIEDRIKE ELFLEIN: Wissensmanagement im Staats-

ministerium Baden-Württemberg – Von der Idee zur Umsetzung ·

WALTER GÜRTH: Wer nicht weiß, wo er hin will ... Partizipatives

Weiterbildungscontrolling ist mehr als Kostenerfassung · ROLAND

MANGOLD: Schlechter Schüler oder schlechter Lehrer? Eine kommun-

ikations-psychologische Betrachtung der Problematik von Lehr-

evaluationen · CHRISTOPH BRASS: Öffentlich ablesen und an den

Rathäusern jeden Orts affichieren zu lassen. Eine kurze Geschichte

der staatlichen Öffentlichkeitsarbeit von der Kanzlerrede bis zum Internet ·

SABINE GRAUMANN / MARTINA KEIL: Neue Methoden zur Messung der PR-Effizienz, dargestellt

an einem Fallbeispiel aus der Praxis · SUSANNE ZIEHR: Medienresonanzanalyse für Inter-

net-Publikationen. Untersuchung einer Dienstleistung und ihres Marktes · CHRISTINE

FISCH: Erfolgscontrolling von Veranstaltungen im Informationsbereich · RENATE

HANISCH / WOLFGANG RATZEK: Nur ein gesundes Team ist ein erfolgreiches Team. Das

Motivationsförderprogramm im Hotel Intercontinental Berlin

ISBN 978-3-934997-12-7, 2005, Brosch., 160 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 11: Innovationsforum 2005

GÜNTHER, SABINE: Das Web Contact Center: eine Herausforderung für Bibliotheken

SIEWEKE, BEATE: Bibliothecae Quo Vadis? Herausforderungen an die Bibliothek von morgen

WIEGEMANN, SVENJA: Implementierung einer benutzungsfreundlichen Oberfläche für mobile Endgeräte am Beispiel eines Bibliotheksinformationssystems

ISBN 978-3934997-13-4, 2005, Brosch., 272 Seiten, € 24,50*



Band 12: Innovationspreis 2006

Neues für Bibliotheken – Neues in Bibliotheken

BLANCK, SANDRA: Wert und Wirkung von Bibliotheken

KLINGENBERG, ANDREAS: Unterrichtsmodell zur Entwicklung von Informationskompetenz bei Schülern der gymnasialen Oberstufe

ISBN 978-3934997-14-1, 2006, Brosch., 180 Seiten, € 24,50*



Band 13: Was für ein Service!

– Entwicklung und Sicherung der Auskunftqualität von Bibliotheken

Herausgegeben von TOM BECKER unter Mitarbeit von CARMEN BARZ
Von der Suche über das Finden zum Wissen – Routine in wohl jeder Bibliothek. Die zielgerichtete Suche im Auftrag des Kunden, vom Stellenwert der bibliothekarischen Auskunft über Qualitätsmanagement, theoretische Grundlagen und Praxisbeispiele im Auskunftsdienst bilden den roten Faden des Buches, das ausgewählte Beiträge aus Theorie und Praxis beinhaltet.

ISBN 978-3-934997-15-8, 2007, Brosch., 212 Seiten, € 29,50*



Band 14: Innovationspreis 2007 Was tun?

Junge Informationsspezialisten zeigen ihre Fachkompetenz

Digitale Buchformen in Bibliotheken und der Einsatz elektronischer Bücher in Bibliotheken – Open Access in der deutschen Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationsszene – Nutzung von Wikis im bibliothekarischen Kontext

ISBN 978-3-934997-16-5, 2007, Brosch., 404 Seiten, € 29,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 15: Beate Guba; Unbekannte Portalwelten? Der Wegweiser!

Portale erhöhen die Attraktivität einer Einrichtung, wenn die entsprechenden Inhalte und Dienste bereitgestellt werden! Die in zwei Teile gegliederte Publikation beinhaltet die Wesensmerkmale von Portalen und eine Diskussion der unterschiedlichen Bezeichnungen. Es werden Fachinformations-, Bibliotheks- und Universitätsportale aus verschiedenen Ländern präsentiert und diskutiert, wobei auf drei Anwendungen – jene der Universitäten Buffalo, Nottingham und ETH Zürich – im Detail eingegangen wird. So wird der Leser vom eher theoretischen Bereich der Portaltypologie auf anschauliche

Weise in die Welt der praktischen Anwendungen hinübergeleitet und es werden die Vorzüge dieser Technologie deutlich gemacht.

ISBN 978-3-934997-18-9, 2005, Brosch., 124 Seiten, € 29,50*



Band 16: Simone Zahn; RFID in Bibliotheken

Wie können Bibliotheken die RFID-Technologie für ihre Bedürfnisse nutzen? Wie kann die RFID-Infrastruktur in Bibliotheken verstärkt genutzt werden, wie kann die Nutzung aussehen und wie kann man sie umsetzen?

In diesem Buch werden sowohl Einsatzmöglichkeiten beschrieben, die bereits in der Realität in Betrieb sind, als auch Anwendungsvorschläge offeriert, die in Zukunft bei einer Weiterentwicklung der Technik und Standards denkbar sind. Die Beschreibung der Anwendungen orientiert sich chronologisch an einem bibliothekarischen Geschäftsgang-Modell. Zu Beginn erfolgt eine umfassende Einführung in die Technologie von RFID, angefangen bei der Funktionsweise und Entstehung über eine allgemeine Erläuterung der Unterscheidungsmerkmale von RFID-Systemen, bis hin zur praktischen Umsetzung im Bibliotheksumfeld

ISBN 978-3-934997-19-6, 2005, Brosch., 104 Seiten, € 29,50*



Band 17: Jin Tan; Bibliotheken in Second Life

Angesichts einer rasanten Entwicklung in der virtuellen Welt versuchen momentan einige Bibliotheken, in Second Life ihre Dienste anzubieten. Das Buch versucht, das Phänomen Second Life zu erklären, wobei zahlreiche Aspekte berücksichtigt und durch konkrete Beispiele verdeutlicht werden. Darüber hinaus werden die Veränderungen des Bibliotheksumfeldes und die Ziele der Bibliothek in diesem Zusammenhang analysiert.

Dabei wird Second Life als ein neues Medium verstanden, das die herkömmliche digitale Kommunikation vervollständigt. Bibliotheken als Ort der Kommunikation können und sollten diese dreidimensionale Plattform für einen besseren Service in der digitalen Welt einsetzen. Das Buch entwickelt ein allgemeines Konzept, das von Bibliotheken für ihren Auftritt in Second Life genutzt werden kann.

ISBN 978-3-934997-20-2, 2008, Brosch., 96 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



**Band 18: Innovationspreis 2008
Multikulturelle Bibliotheksarbeit**

Vorschulische Sprach- und Leseförderung von Kindern mit Migrationshintergrund

Das Buch beschäftigt sich mit der vorschulischen Sprach- und Leseförderung von Kindern mit Migrationshintergrund und stellt das Konzept eines Sprach- und Leseförderungsprogramms für Kinder ausländischer Herkunft für die Bücherhalle Wilhelmsburg vor.

ISBN 978-3-934997-21-9, 2008, Brosch., 104 Seiten, € 24,50*



Band 19: Innovationspreis 2008

Moderne Bibliothek – Neue Herausforderung an den Service
STASCH, BENJAMIN: Musik-, Film- und Hörbuchdownloads: Eine Perspektive für das Dienstleistungsangebot Öffentlicher Bibliotheken? Hochschule für Medien, Stuttgart (Bachelor)

SCHREIBER, CAROLA: Aspekte der Rhetorik und ihre Bedeutung für die bibliothekarische Arbeit in Bezug auf Benutzerschulungen, Mitarbeitergespräche und Verhandlungen mit dem Unterhaltsträger. Hochschule für Medien, Stuttgart (Bachelor)

ISBN 978-3-934997-22-6, 2008, Brosch., 152 Seiten, € 29,50*



**Band 20: Ronald Kaiser; Bibliotheken im Web 2.0 Zeitalter
Herausforderungen, Perspektiven und Visionen**

Die im angloamerikanischen Raum geprägte Idee des Web 2.0 hat schnell in die Welt der Bibliotheken und Informationsinstitutionen unter dem Schlagwort Library 2.0 Einzug gefunden. Hierunter subsumieren sich neue Dienstleistungen und Webapplikationen der Bibliothek wie Blogs, Podcasts, Web-Feeds und Wikis. In Deutschland prägt sich für diese neue Dimension bibliothekarischer Angebote der Begriff Bibliothek 2.0 ein. Die Arbeit präsentiert den technischen Hintergrund, Arbeitsweisen einzelner Anwendungen und zeigt Wege zur Integration dieser in die Arbeit der Bibliotheken. Darüber

hinaus werden innovative Entwürfe zur künftigen Gestaltung bibliothekarischer Dienstleistungen mittels Techniken des Web 2.0 vorgestellt.

ISBN 978-3-934997-23-3, 2008, Brosch., 132 Seiten, € 24,50*



Band 21: Hermann Rösch; Academic Libraries und Cyberinfrastructure in den USA. Das System wissenschaftlicher Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts.

Die Untersuchung befasst sich mit der Rolle der wissenschaftlichen Bibliotheken im Wissenschaftssystem der USA. Unter systemtheoretischer Perspektive geht es dabei zum einen um die Frage, welche Auswirkungen die digitale Revolution auf das gesellschaftliche Funktionssystem Wissenschaft bzw. die wissenschaftliche Kommunikation insgesamt hat. Zum anderen wird die strukturelle Entwicklung des auf bibliothekarische Institutionen und Dienstleistungen gestützten Systems der Informationsversorgung für die Wissenschaften in den USA analysiert.

Am Beispiel der US-amerikanischen Verhältnisse wird untersucht, ob und in welchem Umfang ein funktional differenziertes System wissenschaftlicher Bibliotheken dazu in der Lage ist, dem Funktionsbedarf netzbasierter digitaler Kommunikation der Wissenschaften nach dem jetzt erkennbaren Stand der Entwicklung gerecht zu werden. In der aktuellen Debatte spielen die Konzepte „Cyberinfrastructure“ und „Digital Scholarship“ eine herausragende Rolle. Besondere Beachtung verdienen die Spezifika der US-amerikanischen Wissenschafts- und Forschungslandschaft. Zu erwähnen sind in diesem Zusammenhang die extrem föderalistische Landesstruktur, die zu einer Fragmentierung der Kompetenzen führt, und die vergleichsweise starke marktwirtschaftliche Orientierung der Hochschulen, die eine Konkurrenzsituation erzeugt und zumindest eine partielle Fragmentierung der Interessen zur Folge hat.

ISBN 978-3-934997-20-0, 2008, Brosch., 128 Seiten, € 24,50*



Band 22: Kathleen Schacht; Imageanalyse und Kommunikationsstrategie für die Staats- und Universitätsbibliothek Carl von Ossietzky Hamburg

Durch eine Imageanalyse, bei der Kunden, Nicht-Kunden und Mitarbeiter befragt werden, wird das Image der Staats- und Universitätsbibliothek ermittelt. Mit Hilfe eines Semantischen Differentials erfolgt ein Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild. Die Ergebnisse der Imageanalyse, sowie der Wettbewerbsanalyse, der SWOT-Analyse und einer Medienresonanzanalyse bilden die Grundlage für die Kommunikationsstrategie. Sie dient der strategischen Ausrichtung der Kommunikation, insbesondere der Öffentlichkeitsarbeit,

der Bibliothek mit dem langfristigen Ziel des Imageaufbaus.

ISBN 978-3-934997-25-7, 2009, Brosch., 180 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 23: Fabienne Kneifel; Mit Web 2.0 zum Online-Katalog der nächsten Generation

Das Web 2.0 hat auch bei Bibliotheksnutzern zu veränderten Erwartungshaltungen an bibliothekarische Online-Angebote wie die Kataloge geführt. Diese waren lange Zeit statische Nachweisinstrumente, die heutzutage über das Angebot reiner Bestandsverzeichnisse hinausgehend verschiedene Web 2.0-Funktionalitäten sowie Zusatzinformationen mittels Kataloganreicherung integrierten sollten, um den Erwartungen der Nutzer zu genügen.

Die Ergebnisse einer Online-Umfrage unter Nutzern einer Großstadtbibliothek unterstreichen dies: die Nutzer wünschen sich vielfältige Browsingmöglichkeiten, Google-ähnliche Suchmöglichkeiten, zusätzliche Inhalte und ein personalisierbares Angebot.

Welche Funktionen und Inhalte sollte ein Bibliothekskatalog im Zeitalter des Web 2.0 bieten? Am Beispiel der Stadtbücherei Frankfurt wird dargestellt wie Prinzipien des Web 2.0 – u.a. Nutzerfreundlichkeit und Kollaboration – auf das Online-Angebot übertragbar sind, ohne dabei den Personalaufwand, die rechtliche Absicherung der Bibliothek und Fragen der technischen Implementierung zu vergessen.

ISBN 978-3-934997-26-4, 2009, Brosch., 172 Seiten, € 24,50*



Band 24: Simon Brenner; Die Bibliothekswebsite auf Knopfdruck. Konzeption und Entwicklung eines als Dienstleistung angebotenen Web-Content-Management-Systems für Bibliotheken

Im Rahmen dieser Arbeit wurde ein Web-Content-Management-System (WCMS) entwickelt, welches Bibliotheken auch mit geringen finanziellen und personellen Mitteln erlaubt, eine attraktive Website zu erstellen, die ohne HTML-Kenntnisse einfach und zeitnah aktualisiert werden kann. Als Komplettlösung, die das Ziel verfolgt, den das System nutzenden Bibliotheken sämtliche administrativen Tätigkeiten abzunehmen, wird das System den Bibliotheken dem Software-Bereitstellungs-Modell „Software-as-a-Service“ entsprechend, auf

einem von einem Dienstleister betriebenen Webserver gegen eine Mietgebühr bereitgestellt und ist auf diese Weise sofort und ohne spezielles IT-Fachwissen nutzbar.

ISBN 978-3-934997-27-1, 2009, Brosch., 188 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 25: Anna Kathrin Klug; Die Wissensbilanzierung in Bibliotheken. Chancen und Probleme bei der Anwendung des Modells „Wissensbilanzierung – Made in Germany“.

Traditionelle Finanzbilanzen sind kaum in der Lage, relevante Informationen zum Verständnis der intellektuellen Faktoren abzubilden. Wissensbilanzen können diese Erklärungslücke schließen, weil sie veranschaulichen, wie Intellektuelles Kapital zur Wertschöpfung beiträgt. Bisher fanden Wissensbilanzen überwiegend Anwendung in der Privatwirtschaft, allerdings ist auch ein Einsatz im öffentlichen Bereich, etwa in Bibliotheken, denkbar.

Das Buch erläutert zunächst theoretische Grundlagen und gibt einen Überblick über ausgewählte Methoden zur Erfassung, Messung und Steuerung des Intellektuellen Kapitals. Das Hauptaugenmerk des Buches liegt auf der Umsetzung des Modells „Wissensbilanz - Made in Germany“ in Bibliotheken. Hierzu werden Beispiele und Empfehlungen aufgeführt, die Bibliotheken bei der Durchführung einer Wissensbilanzierung unterstützen könnten. Zusammenfassend wird festgestellt, dass Wissensbilanzen in Bibliotheken umsetzbar sind.

ISBN 978-3-934997-28-8, 2010, Brosch., 148 Seiten, € 24,50*



Band 26: Miriam Hölscher & Corinna Sepke; Moving Libraries. Mobile Bibliothekskonzepte als Antwort auf die Herausforderungen der modernen Informationsgesellschaft.

Aus der heutigen Möglichkeit, orts- und zeitunabhängig Wissen rezipieren zu können, müssen sich neue Angebotsformen ergeben. Dieser Trend beeinflusst bereits heute das Dienstleistungsspektrum von (mobilen) Bibliotheken.

Neben einer detaillierten Betrachtung der gesellschaftlichen Entwicklungen unter dem Aspekt der Mobilität behandelt das Buch unterschiedliche Typologien mobiler Bibliotheken und mobiler Bibliotheksdienstleistungen weltweit. Weiterhin werden Anforderungen entwickelt, die zukünftige Bibliotheken erfüllen müssen, um die Mobilität der Gesellschaft angemessen zu unterstützen. Unter dem besonderen Blickwinkel der modernen Informationsgesellschaft in Deutschland wird ein Bibliotheks-Konzept entwickelt, das einen Ausblick auf eine mögliche mobile Bibliothek der Zukunft gibt.

ISBN 978-3-934997-29-5, 2010, Brosch., 182 Seiten, € 24,50*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten



Band 27: Regina Pfeifenberger; Pocket Library – Bibliothekarische Dienstleistungen für Smartphones.

Die mobile Nutzung des Internets nimmt drastisch zu und stellt auch an Bibliotheken die Herausforderung, ihre Dienstleistungen in virtuelle Umgebungen einzubetten und Inhalte und Dienste mobilen Nutzern anzubieten.

Während in Deutschland mobile Dienste in Bibliotheken eine noch unbedeutende Rolle spielen, nutzen US-amerikanische Bibliotheken bereits ein breites Spektrum. Hier erfahren Sie nach einer Einführung in die Thematik, welche der mobilen Dienste bereits von Bibliotheken in den USA und Deutschland angeboten werden.

ISBN 978-3-934997-30-1, 2010, Brosch., 112 Seiten, € 24,50*



**Tagungs- und Kongressband Leipzig 2007
INFORMATION UND ETHIK**

Dritter Leipziger Kongress für Information und Bibliothek
Schirmherrschaft: Bundespräsident Prof. Dr. Horst Köhler

Leipzig, 19. bis 22. März 2007

Herausgegeben von Barbara Lison

782 Seiten, 2005, Brosch., ISBN 978-3-934997-17-2
€ 79,00 - (€ 69,00 für persönliche Mitglieder der Verbände)*

* Buchpreis zuzügl. Versandkosten

Verlag Dinges & Frick GmbH, Wiesbaden

ISBN 978-3-934997-28-8

ISSN 1615-1577

€ 24,50