



Februar 2011

Im Gespräch: Dr. Bernd Schmid-Ruhe, Leiter der Stadtbibliothek Mannheim



Die Stadtbibliothek Mannheim hat neben der Hauptstelle zehn Filialen und über 70 Mitarbeiter und gilt als größte öffentliche Bibliothek der Metropolregion Rhein-Neckar. Die Wissensbilanz ist in der Zentralbibliothek durchgeführt worden – einer Bibliothek mit ca. 20 Mitarbeiter und fast 120.000 Medieneinheiten. Jährlich nutzen bis zu 800.000 Menschen das umfangreiche Medienangebot der Stadt Mannheim aus Bildung, Kultur und Freizeit. Das Team unter der Leitung von Dr. Bernd Schmid-Ruhe schafft Zugang und bietet Beratung zu Bildung, Information und Wissen. Die Stadtbibliothek arbeitet mit zahlreichen Partnern aus Politik, Kultur und Bildung zusammen und erzielt damit ein weites Benutzerspektrum.

Herr Schmid-Ruhe, wann haben Sie die erste Wissensbilanz erstellt, in welchen Abständen erstellen Sie Wissensbilanzen und wie viele haben Sie bisher erstellt?

Bisher haben wir eine Wissensbilanz erstellt. Es ist von nun an geplant alle zwei Jahre eine Wissensbilanz zu erstellen.

Was ist das Ziel der regelmäßigen Erstellungen von Wissensbilanzen?

Die Wissensbilanz dient uns als strategisches Instrument um herauszufinden, wie wir unsere personellen und finanziellen Ressourcen entsprechend der Erfolgsfaktoren einsetzen können. Dabei wollen wir unsere Potentiale erkennen und bei einer effektiven Prioritätensetzung anwenden.

Welche Überraschungen haben Sie beim Erstellen ihrer Wissensbilanz erlebt?

Bereits im Vorfeld der Wissensbilanzierung ist klar geworden, dass die Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Zielvorstellungen bezogen auf die Aufgaben (Mission Statement) herangingen. Während der Erstellung entstand dann eine konstruktive Diskussion. So äußerten sich alle Mitarbeiter frei und unabhängig ihrer Position innerhalb der Institution, sodass wir gewinnbringende Ergebnisse erzielen konnten.

Welche Lehren/Impulse/Vorteile haben Sie aus den Ergebnissen der Wissensbilanz gezogen?

Zum Einen waren wir erstaunt darüber, dass sich viele Maßnahmen, die sich aus den Analysen ergeben haben, sehr zeitnah und ohne großen Aufwand umsetzen lassen. So ist die Wissensbilanz ein sehr effizientes Mittel für die Entwicklung des Wissensmanagements in der Stadtbibliothek Mannheim. Zum anderen stellen wir fest, dass die Wissensbilanz einer noch recht detaillierten Erklärung bei denen bedarf, die nicht direkt bei ihrer Erstellung involviert sind. So haben wir uns vorgenommen, noch größere Aufklärung zum Inhalt und Nutzen der Wissensbilanz bei unseren Mitarbeitern zu leisten um noch weitere Potentiale ausschöpfen zu können.

Hat sich ihr Unternehmen durch die Wissensbilanz verändert, wenn ja wie?

Bilanziert wurde im Februar 2010, nun sind wir dabei, in den Mitarbeitergesprächen noch individuelle Rückmeldungen zu sammeln. Wir wissen aber bereits, dass wir DV-gestützte Mitarbeiterprofile als Wissenslandkarten erstellen wollen und einzelne Maßnahmen über so-



genannte Themenpatenschaften zur Ausgestaltung in die Hände einzelner Mitarbeiter geben werde, um über die Wissensbilanz eine bessere Partizipation zu ermöglichen.

Welche Bedeutung trägt die Wissensbilanz für die Mitarbeiter der Stadtbibliothek Mannheim?

Wir haben eine strukturierte Auseinandersetzung mit den eigenen Aufgaben in konzeptioneller Sicht analog zu dem gesamtstädtischen CHANGE-Prozess vorgenommen. In diesem Umfang ist dies hier in der Mannheimer Stadtbibliothek meines Wissens noch nicht durchgeführt worden. Auch die Einbindung der Ergebnisse der Wissensbilanz in die Mitarbeitergespräche führt meines Erachtens mittelfristig zu einer höheren Identifikation der Mitarbeiter mit unseren organisationsstrategischen Zielen.

sieben Mitarbeiter waren insgesamt in einigen vorbereitenden kurzen Sitzungen und einem Tagesworkshop involviert. Dafür habe ich bereits im Vorfeld die Definitionen der Erfolgsfaktoren und des Geschäftsbereiches entworfen. Die Analyse der Ergebnisse dauert noch an – es wird als kontinuierliches Instrument verstanden, das auch nachhaltig wirken will. Für die reine Diskussion um die Erfolgsfaktoren und die Wertungen sind die drei Tage, die auch die Initiatoren (Wissensbilanz – Made in Germany) ansetzen, realistisch. Dies ist am Stück so bei uns jedoch nicht durchführbar.

Wieso ist die Erstellung einer Wissensbilanz gerade für ein Unternehmen aus Ihrer Branche wichtig/spannend?

Als Bibliothek sind wir ein klassisches Non-Profit-Unternehmen, das einige Kennzahlen zur strategischen Steuerung hat. Diese reichen aber nicht aus, um umfassend ‚WISSEN‘ über das Unternehmen zu extrahieren. Wissen ist unsere Existenzberechtigung, was wir so auch unseren Kunden weitergeben möchten. Wir vermitteln Wissen und sind gleichzeitig kommunaler Wissensmanager unserer Stadt. Dies gilt für alle Öffentlichen Bibliotheken – und in Zeiten knapper werdender Ressourcen der Öffentlichen Hand wollen und müssen wir diese sinnvoll zum Nutzen unserer Kunden – der Bürger unserer Stadt – einsetzen.

Für mich, der ich Mai letzten Jahres erst in Mannheim angefangen habe (und wir haben einen großen Umstrukturierungsprozess letzten Sommer durchgeführt) ist die Wissensbilanz DAS Instrument, um Stärken, Schwächen und Potentiale meiner Institution kennen zu lernen!

Von daher wollen wir nun in regelmäßigen Abständen eine Wissensbilanz in unserer Institution durchführen. Dafür erscheint mir ein Abstand von zwei Jahren realistisch. Das ist letztlich abhängig davon, welche Maßnahmen in welcher Zeitspanne realisierbar sind – bei sieben Potentialfaktoren mit einem Ideenbündel an Maßnahmen haben wir nun erstmal mit der Umsetzung einiges zu tun.

Welche Einflussfaktoren haben den größten Einfluss auf Ihren Geschäftserfolg?

Von 14 definierten Erfolgsfaktoren verfügen, so die ersten Ergebnisse, folgende sieben über ein sehr starkes Entwicklungspotential: Aus dem Bereich Humankapital sind für uns Sozialkompetenz und Kundenorientierung am wichtigsten gefolgt von der Mitarbeitermotivation, Mitarbeitererfahrung und Innovationspotential und an vierter Stelle kommt die Mitarbeiterqualifikation. Entscheiden für den Geschäftserfolg sind außerdem aus dem Bereich Strukturkapital die Wissensdokumentation und Informationstechnologie, gefolgt von der Organisationskultur und dem Arbeitsklima sowie der Führungsprozesse. Bereits gut positioniert, so unsere Analyse, sind dagegen die Bereiche Führungskompetenz & Führungsverhalten und die Beziehungen zu den Kooperationspartnern.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit der Wissensbilanz-Toolbox?

Die Wissensbilanz-Toolbox hat uns gut unterstützt, vor allem in dem grafischen Transportieren der Ergebnisse und dem Analysieren der Interdependenzen (Potenzialportfolio, Wir-



kungsnetze etc.). Die Vorteile der Toolbox sind ja bereits an mehreren Stellen genannt. Zudem sorgt die neue Version mit den Formatvorlagen für besseres Exportieren der Ergebnisse und hat damit entscheidende Vorteile in der Handhabung im Vergleich zum vorherigen Modell sichtbare Vorteile.

Herr Schmid-Ruhe, wir danken Ihnen für das Gespräch.