

Die Stadtbücherei Würzburg wird täglich von über 2.000 Kundinnen und Kunden besucht. Sie bietet einen Bestand von ca. 180.000 Medieneinheiten an und erzielte damit 2013 ca. 1.020.000 Entleihungen. Dazu planten, organisierten und realisierten wir über 680 Veranstaltungen für alle Altersgruppen, vom (Bücher-)Baby bis zur hochbetagten Seniorin. Ressourcenbewusstes Arbeiten und effiziente Abläufe sind für Bibliotheksleitung und Team (40 Mitarbeitende) besonders wichtig; anders ist dieses Pensum nicht zu schaffen.

Um dem hohen Qualitätsanspruch an unsere Arbeit und unsere Angebote gerecht zu werden, Prozesse und Personal adäquat zu managen sowie die stets erforderliche Innovation, Personal- und Organisationsentwicklung strategisch und zielorientiert weiterzutreiben, wenden wir verschiedene Wissensmanagement-Methoden an.

Die Methoden im Einzelnen

- **Experten-Profil** (Wissen identifizieren/bewahren; Wissensdokumentation, Reflexion)

Die Methode des „Expert Debriefings“ kommt im Allgemeinen dann zur Anwendung, wenn das Ausscheiden eines/r Mitarbeitenden aus der Organisation bevorsteht. Ziel ist es, sich einen möglichst umfangreichen Überblick darüber zu verschaffen, welches Wissen, welche Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch welche Rollen dann fehlen werden. Denn mangelnde Transparenz birgt Risiken: Nur auf Basis eines vollständigen Überblicks kann die Wissenssicherung sinnvoll geplant und durchgeführt werden.

Um ein Expertenprofil zu erarbeiten, wird der/die Wissensträger/in zu folgenden Inhalten interviewt:

- *Lern- und Arbeitshistorie* mit Ausbildung/Studium und früheren beruflichen Aufgabenschwerpunkten, ggf. bei früheren Arbeitgebern
- *Aktuelle Rollen und Tätigkeiten*: hier wird aufgezeichnet, welche Rollen die Person im aktuellen Arbeitsver-

hältnis ausfüllt und welche Aufgaben und Tätigkeiten jeweils in der Rolle ausgeführt werden

- Aus den bis hierher aufgeführten Inhalten werden nun die *Wissensgebiete und Kompetenzen* zusammengestellt, die sich die Person im bisherigen Lern- und Arbeitsleben angeeignet hat – bei Bereitschaft der/des Mitarbeitenden auch solche aus privaten Tätigkeiten, Hobbies etc.
- Unter *Informationsquellen und -speicher* wird verzeichnet, woher der Kollege/die Kollegin Informationen bezieht und wohin diese gespeichert werden
- Das Experten-Profil wird schließlich komplettiert durch das *Persönliche Netzwerk* der WissensträgerIn.
- Im Laufe des Interviews fallen manchmal *Anforderungen an den/die Nachfolger/in* auf, die der Wissenssender heute nicht erfüllt.



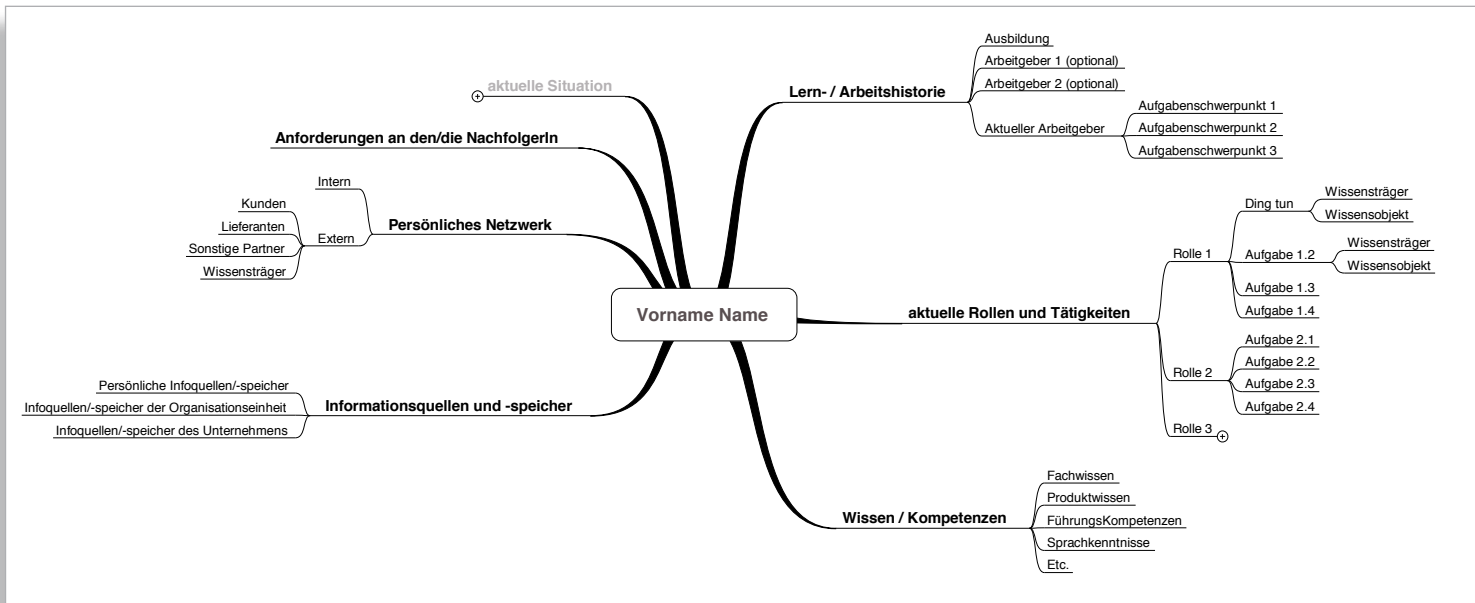
WM führt zu Transparenz, Vernetzung und guter Zusammenarbeit im Team.

Wissensmanagement in Bibliotheken

Teil 2

Seit 2010 wendet das Team der Stadtbücherei Würzburg Wissensmanagement als zentrales Prinzip der Bibliotheksführung an. Wurden im letzten Heft einige theoretische Grundlagen des Wissensmanagements (WM) beschrieben, geht es nun um die praktische Anwendung verschiedener WM-Methoden in der Stadtbücherei Würzburg.

Von Anja Flicker und Volker König



**Vorlage für ein Experten-Profil Nach
Cogneon GmbH
(www.cogneon.de);
modifiziert von
A. Flicker**

So ein Experten-Profil wird meist umfangreich. Auch für die Mitarbeitenden selbst ist es oft ein Erlebnis, das eigene Arbeitsleben in *einer* Übersicht dokumentiert zu sehen. Das Interesse daran wird als Wertschätzung empfunden. Selbstverständlich sind alle Angaben freiwillig! In der Stadtbücherei Würzburg werden die Experten-Profile in Form von digitalen Mindmaps erstellt. So sind die Inhalte übersichtlich und flexibel für Änderungen und Ergänzungen dokumentiert.

Mit dem Experten-Profil erlangt die Bibliotheksleitung umfangreiche Kenntnisse über die/den Mitarbeitende/n. Auf dieser Basis wird entschieden, welche Maßnahmen zur Wissenssicherung oder Wissensverteilung zum Einsatz kommen sollen.

Folgende Fragen können beispielsweise abgeleitet werden:

- o Welche Wissensgebiete und Erfahrungen sind für die Bibliothek relevant und müssen bewahrt werden? > Welche Maßnahmen eignen sich dafür?
- o Welche Rollen und Aufgaben müssen weiterhin wahrgenommen und ausgeführt werden? > Wer kann was übernehmen?
- o Welcher nachfolgenden Person muss welches Wissen weitergegeben werden? > Wie soll der Wissenstransfer ablaufen?
- o Welche Informationen soll der/die Mitarbeitende vor dem Weggang noch dokumentieren oder verfügbar machen? > Wo wird die Dokumentation abgelegt?

Bei der Planung von Maßnahmen zur Wissenssicherung wird meist deutlich, dass die Zeit bis zum Weggang des/der Mitarbeitenden (zu) knapp ist.

In der Stadtbücherei Würzburg haben wir daher ein Experten-Profil für jede und jeden Mitarbeitenden angelegt, unabhängig davon, ob das Ende der Dienstzeit bevorsteht oder in weiter Ferne liegt. Die Profile sind unverzichtbare Instrumente des täglichen Wissensmanagements. Sie bilden die Basis für personalstrategische Entscheidungen und sind für die Direktorin im operativen Geschäft viel genutzte „Nachschlagewerke“. Die Experten-Profile sind eines der Herzstücke der WM-Aktivitäten der Stadtbücherei Würzburg.

• **Tätigkeitsbeschreibungen** (Wissen bewahren / (ver)teilen / nutzen; Wissensdokumentation)
Für Tätigkeiten, die schon lange von denselben Personen ausgeführt werden, existieren häufig keine Ablaufbeschreibungen. Fällt die zuständige Person aus – temporär oder dauerhaft – fehlt der Bibliothek häufig die erforderliche Information, um die Arbeitsschritte reibungslos durchzuführen. Eine Abwesenheit wegen Urlaubs kann man evtl. abwarten oder überbrücken. Geht die Person aber dauerhaft – z. B. in Ruhestand, ohne dass die Tätigkeitsbeschreibung vorliegt, kommt es zwangsläufig zu Reibungsverlusten: Fehler in der Durchführung, suboptimale Ergebnisse, erhöhter Zeitaufwand.

Das Erstellen einer Tätigkeitsbeschreibung durch den/die Wissensträger/in kann im Dialog bzw. Interview geschehen. Jemand, der bisher nicht in den Prozess involviert ist, sollte sich den Ablauf erklären lassen, Fragen dazu stellen – auch hinterfragen, warum etwas wie getan wird. Neben den Tätigkeiten werden außerdem die relevanten Wissensträger und Wissensdokumente erfasst.

Die Tätigkeitsbeschreibungen werden sinnvollerweise so dokumentiert, dass alle Teammitglieder darauf zugreifen können. In der Stadtbücherei Würzburg verwenden wir dafür unser Wiki (siehe unten).

• **Projektreviews** (Wissen entwickeln; Reflexion)
Für ein Lernen aus Erfahrungen ist es wichtig, sein Handeln zeitnah bewusst und systematisch zu reflektieren. Abgeschlossene Projekte, Veranstaltungen oder Aktivitäten eignen sich gut für solche Reflexionen. In der Stadtbücherei Würzburg setzen sich z. B. nach Abschluss der jährlichen Jugendbuchwochen alle Beteiligten zusammen. Jede Kollegin beschreibt aus ihrer Sicht die Aufgabenstellung, die Projektphasen mit Aktivitäten und Ergebnissen, Zielen und Zielerreichung, Erfolgen und Misserfolgen sowie die persönlichen Lernerfahrungen.

Im Anschluss erarbeiten alle gemeinsam das Optimierungspotenzial für künftige Jugendbuchwochen.

Die größte Herausforderung ist es, sich unmittelbar nach Abschluss der Aktivität Zeit für die Reflexion zu nehmen. Häufig hakt man das Vergangene

schnell ab, da eine Menge Neues ansteht. So werden wertvolle Lernerfahrungen verschenkt.

• **Moderierter Wissenstransfer** (Wissen identifizieren / (ver)teilen / entwickeln; Wissenskommunikation)

Wissen ist immer an Personen gebunden. Soll es an Andere weitergegeben werden, und können Wissenssender und -empfänger sich persönlich begegnen, dann eignet sich als Methode der moderierte Wissenstransfer. Im Vordergrund dieser WM-Methode steht die direkte Kommunikation zwischen Wissensträger und -empfänger: Der Wissensträger beschreibt, erklärt, erläutert, der Wissensempfänger hört zu, fragt nach, wiederholt, fasst zusammen – und lernt.

Im Vorgespräch werden von der Führungskraft, Wissenssender und -empfänger sowie einem Moderator (z. B. interne/r WM-Beauftragte/r) auf Basis der Experten-Profile die relevanten Wissensgebiete zusammengestellt. Der Moderator strukturiert das Wissenstransfer-Gespräch, behält die vereinbarten Gesprächsinhalte im Blick, stellt zusätzliche Fragen, drängt auf Verständlichkeit der Antworten – und protokolliert im Idealfall das Gespräch.

Wird hier gut (sinnvollerweise gleich digital) protokolliert, entsteht parallel zur Wissenskommunikation ein Wissensdokument, das dem Wissensempfänger als Gedächtnisstütze dient. Dieses Dokument kann ggf. gleichzeitig als Tätigkeitsbeschreibung genutzt und im Bibliotheks-Wiki für alle zugänglich gemacht werden.

Interne Kommunikation im Blog



• **Strukturierte Teambesprechungen** (Wissen identifizieren / (ver)teilen / entwickeln; Wissenskommunikation)

Transparenz ist ein wichtiges Stichwort im Wissensmanagement; sie ist Voraussetzung für die Nutzbarkeit von Wissen. In wöchentlichen strukturierten Teambesprechungen kommt bei uns nicht nur zur Sprache, was aus aktuellem Anlass besprochen werden muss. Schon gar nicht wird nur „von oben nach unten verlautbart“. Ziel ist, dass aus jedem Team, jedem Bereich des Bibliotheksbetriebs etwas berichtet wird. Liegt nichts Dringendes an, soll trotzdem kommuniziert werden, was die KollegInnen gerade beschäftigt, was in der vergangenen Woche gelaufen, was für die kommende Woche geplant ist.

So wird vieles für das komplette Team transparent, das häufig nicht

sichtbar war. Denn oft ist es ein Trugschluss zu meinen, dass alle über alle(s) Bescheid wissen. Durch die regelmäßigen Einblicke in den Teambesprechungen wird den KollegInnen bewusst, wer welche Aufgaben und wer welches Wissen hat.

• **Community of Practice** (Wissen (ver)teilen / nutzen; Wissenskommunikation, Reflexion)

Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gruppe von Menschen, die ein Anliegen, eine Problemstellung oder die Leidenschaft für ein Thema teilen. In der Stadtbücherei Würzburg besteht die CoP aus den acht Mitarbeitenden, die jeweils in Zweier-Teams für eine unserer vier Stadtteilbüchereien verantwortlich sind. Im Rahmen der CoP erarbeitet die Gruppe gemeinsame Regeln, tauscht Wissen aus, löst Probleme gemeinsam, unterstützt sich im Tagesgeschäft, arbeitet aber auch strategisch und zukunftsgerichtet.

Die Bibliotheksleitung stellt der Gruppe (Arbeits-)Zeit und Raum zur Verfügung, lässt sich ggf. berichten, wird – wenn erforderlich – von der Gruppe eingeladen. Sie mischt sich sonst aber nicht ein. Bei dieser im WM äußerst geschätzten Methode setzt man auf ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Selbstorganisation der CoP-Mitglieder, die durch die Interaktion in der Gruppe in hohem Maße wertschöpfend arbeiten.

• **Wiki** (Wissen bewahren / (ver)teilen / nutzen; Wissenskommunikation)

Neben der mündlichen Kommunikation von Mensch zu Mensch ist es wichtig, auf Informationen und Wissen schnell zugreifen zu können, wenn die Wissensträger gerade nicht oder nicht mehr persönlich verfügbar sind.

Umfangreiche in Ordnern oder Laufwerken archivierte Dokumentationen sind später oft schwer wiederzufinden, daher häufig unbeachtet und schließlich in aller Stille veraltet. Um hier Verbesserung zu erreichen, haben wir nach dem Vorbild Wikipedia ein Bücherei-Wiki eingerichtet.

Unser Wiki ist ein gemeinschaftlich erstellter und gepflegter Informationspool, der das beruflich-fachliche Wissen der Mitarbeitenden enthält, erschließt und innerhalb der Stadtbücherei zur Verfügung stellt. An die Stelle einer Vielzahl von Quellen, die nach der richtigen (und aktuellen!) In-

Medientyp (I)	Laufzeit (I)	Max Anzahl (I)	Anzahl Verfügungen (I)	Abrechnung Zeitspanne (I)
Neuerschein (3 000)	28 Tage	max. 10 Medien	keine Verfügungen	---
Blu-ray	14 Tage	max. 10 Medien	keine Verfügungen	---
CD	14 Tage	max. 20 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
CD-ROM	14 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
DVD (ohne Dubletts)	14 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 10 DVD's, 1 Verfügungen
DVD (inkl. 11 000)	7 Tage	max. 10 Medien	keine Verfügungen	max. 10 DVD's, 14 Tage, 1 Verfügungen
Karte	28 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Kassette	14 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Gründbücher	28 Tage	max. 20 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Neuers.	28 Tage	max. 20 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Reisewe.	28 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Spiele	28 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Spezialtitel	28 Tage	max. 10 Medien	max. 3 Verfügungen	max. 30 Medien
Theaterbuch	14 Tage	max. 10 Medien	max. 1 Verfügungen	---
Videoformate außer DVD	14 Tage	max. 10 Medien	max. 1 Verfügungen	max. 30 Medien
TV-DVD-Komplettsets	14 Tage	max. 10 Medien	max. 1 Verfügungen	---
Zustchriften	14 Tage	max. 10 Medien	max. 1 Verfügungen	max. 30 Medien
e-Book und e-Audio	2 Wochen	---	---	---
e-Magazin und e-Zeitschr.	1 Woche	---	---	---
e-Zustchriften	1 Tag	---	---	---
e-Tageszeitungen	1 Stunde	---	---	---
intra-Net	4 Stunden	---	---	---

Sachgruppe G

Bestandstitel: 1000 Titel (aktuelle Bestandstitel)

Bestandstitel:

- 1. Auflage
- 2. Auflage
- 3. Auflage
- 4. Auflage
- 5. Auflage
- 6. Auflage
- 7. Auflage
- 8. Auflage
- 9. Auflage
- 10. Auflage

aktuelle:

- 1. Auflage
- 2. Auflage
- 3. Auflage
- 4. Auflage
- 5. Auflage
- 6. Auflage
- 7. Auflage
- 8. Auflage
- 9. Auflage
- 10. Auflage

Nächste zum Bestand:

- 1. Auflage
- 2. Auflage
- 3. Auflage
- 4. Auflage
- 5. Auflage
- 6. Auflage
- 7. Auflage
- 8. Auflage
- 9. Auflage
- 10. Auflage

Das Wiki ist unverzichtbare interne Informationsplattform; Beispielseite 1 und 2 von ca. 360

formation durchsucht werden mussten (Mails, persönliche und allgemeine Dateiablagen, Bücherei-Homepage, städtisches Intranet...), tritt damit ein einziges leicht bedienbares System, dessen Benutzung kein EDV-Geheimwissen erfordert – auch nicht beim Erstellen oder Ändern von Inhalten. Diese lassen sich über Hyperlinks vernetzen und mittels Volltextsuche durchforsten.

Neben den Experten-Profilen ist das Wiki zum zweiten Herzstück unserer WM-Aktivitäten geworden. Es wird täglich vielfach zum Dokumentieren und Recherchieren genutzt.

• **Blog** (Wissen entwickeln / (ver)teilen; Wissenskommunikation)

Den internen Blog für die Mitarbeitenden der Stadtbücherei Würzburg betreiben wir als ein Ergebnis der Team-Fortbildung „Die Bibliothek in der digitalen Welt“. Wir nutzen ihn zur Kommunikation von Informationen, die allen mitgeteilt werden sollen. Früher ging das per Mail an alle.

Die Vorteile des Blogs liegen

- o in der übersichtlichen Darstellung und Nachvollziehbarkeit aller Antworten und Kommentare (alle sehen alles)
- o in der dauerhaften Verfügbarkeit und Durchsuchbarkeit der Inhalte – unabhängig von der individuellen Mail-Archivierung
- o in der Zugriffsmöglichkeit über das Internet – so können wir auch von unterwegs Informationen abrufen und mitteilen
- o im angenehmeren Layout, in das auch Bilder eingebunden werden können

Der Blog ist Teil unserer internen Kommunikation. Er addiert sich zu mündlichen Abstimmungen (z. B. in der Teambesprechung), zu individuellen Mails an Einzelne und den Inhalten des Wiki. Das Wiki ist Kompendium zum Dokumentieren und Recherchieren. Der Blog ist ein Kommunikationsinstrument, das jede/r täglich mindestens einmal konsultieren soll.

- **Wissensbilanz** (Wissensbewertung; Wissensziele)

Bewährte WM-Methoden nach Bedarf im operativen Alltagsgeschäft einzusetzen, ist eine Sache. Auf Dauer erfordert eine langfristig und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Bibliotheksführung einen strategischen Überbau.



**WM zahlt sich im Kundenkontakt aus (oben).
Workshop zur Erstellung der Wissensbilanz**

Die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) von einem internationalen Expertenkreis (Arbeitskreis Wissensbilanz) gemeinsam mit Pilotanwendern der freien Wirtschaft entwickelt. Sie hat sich in vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen als Instrument zu Strategie- und Organisationsentwicklung bewährt. Unterstützend zu einem Leitfaden, der den Prozess der Wissensbilanzierung beschreibt, gibt es eine softwarebasierte „Toolbox“ zur Unterstützung des Prozesses.

Im Prozess der Wissensbilanzierung wird nicht nur das vorhandene Wissen untersucht. Vielmehr werden der Ist- und der Soll-Zustand des intellektuellen Kapitals strukturell erfasst und bewertet. Nicht mit Blick auf die heutigen Aufgaben, sondern in Relation zu den strategischen Zielen und der Vision der Organisation. Stärken und Schwächen der Einrichtung werden transparent. Damit möglichst alle Bereiche der Bibliothek beleuchtet werden, wird die Wissensbilanz von einem heterogenen Projektteam erarbeitet, das die unterschiedlichen Perspektiven aller Abteilungen und Mitarbeitenden abdeckt.

Im Anschluss an Analyse und Bewertung verfügt man über eine belastbare Entscheidungsgrundlage für die Auswahl von Maßnahmen zur gezielten Personal- und Organisationsentwicklung.

Das intellektuelle Kapital gliedert sich in drei Bereiche:

- **Humankapital** bezeichnet alles, was in den Mitarbeitenden steckt: z. B. Wissen, Fach- / soziale Kompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivation.
- **Strukturkapital** subsumiert alles, was die Organisation den Mitarbeitenden an Arbeitsunterstützung bietet: z. B. IT-Infrastruktur und dokumentiertes Wissen, Prozesse und Verfahren oder Teamkultur.
- **Beziehungskapital** beinhaltet die Kontakte und Beziehungen, die über die Grenzen der Organisation hinaus bestehen: z. B. zu Träger, Kunden, Kooperationspartnern, Lieferanten oder der Öffentlichkeit.

Es ist immer wieder viel Arbeit, sich selbst und alle anderen bei der Stange zu halten. Doch die Ergebnisse zeigen: Es lohnt sich!



DIE AUTOREN
Anja Flicker ist
Direktorin der
Stadtbücherei
Würzburg.

Volker König bekleidet die
Stabstelle
Qualitätsmanagement in der
Stadtbücherei Würzburg.