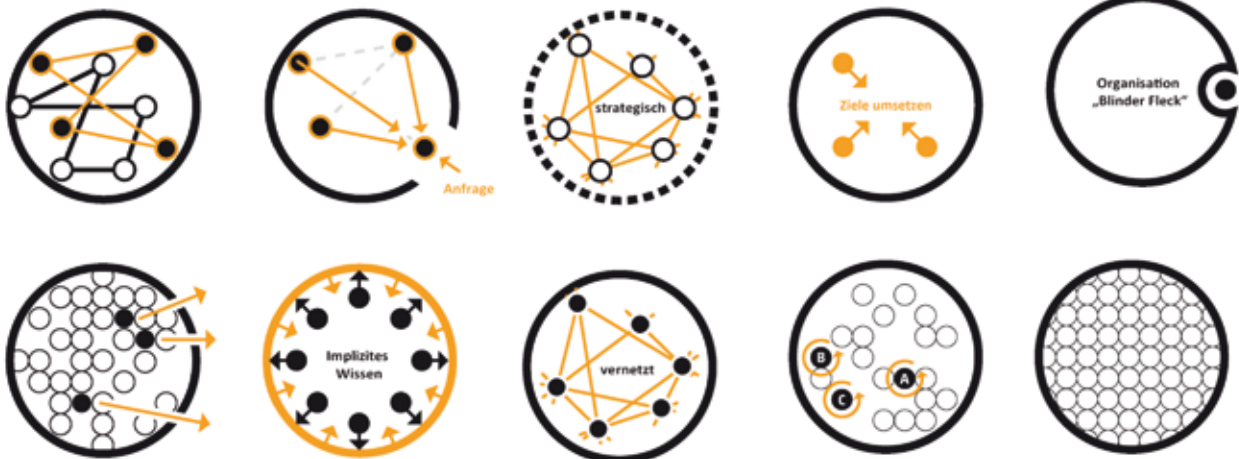
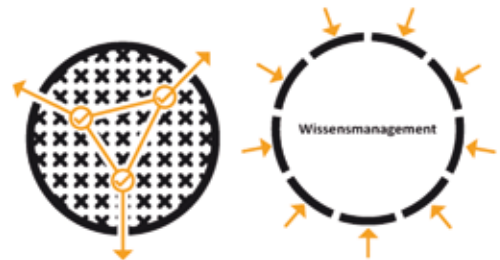


# WISSENSMANAGEMENT

## *beflügelt*



Wie Sie einen unbegrenzten  
ROHSTOFF aktivieren.



Heiko Beier, Ulrich Schmidt, David Klett (Hg.)

# WISSENSMANAGEMENT *beflügelt*

*Wie Sie einen unbegrenzten  
ROHSTOFF aktivieren.*

herausgegeben von

Heiko Beier  
Ulrich Schmidt  
David Klett



Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

► [hier mit einem Klick bestellen](#)

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://portal.dnb.de/> abrufbar.

*Verlag*  
Akademische Verlagsgesellschaft  
AKA GmbH  
Postfach 41 07 05  
12117 Berlin

*Auslieferung*  
Herold  
Auslieferung und Service GmbH  
Raiffeisenallee 10  
82041 Oberhaching (München)

Tel.: 0049 (0)30 79 74 05 55  
Fax: 0049 (0)30 81 82 73 03  
info@aka-verlag.de  
www.aka-verlag.com

Fax: 0049 (0)89 6138 7120  
herold@herold-va.de

© 2015, Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH, Berlin

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ohne ausdrückliche Zustimmung des Verlages ist unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

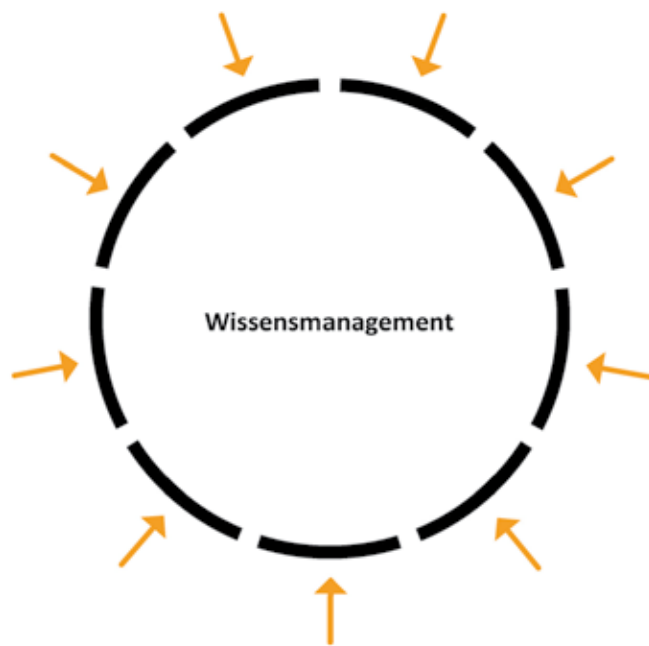
Mit neunzehn Informationsgrafiken von *André Nagel, HENN* und *Michael Steinbusch, TU Dresden, Center for Knowledge Architecture*

Umschlagmotiv von *André Nagel* und *Michael Steinbusch*

Gestaltung von *Ingrid Maria Spakler*

Drucker: folgt  
Printed in Germany

ISBN 978-3-89838-698-2



## Vorwort der Herausgeber

Das Angebot, ein *Handbuch Wissensmanagement* zu schreiben, erhält man nicht alle Tage. Man fühlt sich geehrt, aber schnell beschleichen einen auch erste Zweifel. Ist es möglich, selbst wenn man sich die Arbeit und Verantwortung dafür teilt, bei diesem Thema dem Anspruch eines Handbuchs überhaupt gerecht zu werden? Diese Frage stand am Anfang unseres gemeinsamen Vorhabens im Sommer 2012, als unser Verleger Arnoud de Kemp Heiko Beier erstmals ansprach. Dass wir sie letztlich nicht kategorisch mit Nein beantwortet haben, ist offenkundig, jetzt da Sie diese Zeilen lesen können. Ob es allerdings ein klassisches Handbuch geworden ist?

Folgt man Wikipedia, ist das Ziel eines Handbuchs, eine „geordnete Zusammenstellung eines Ausschnitts des menschlichen Wissens“ zu liefern. Dieses nüchtern betrachtete ehrenwerte Unterfangen ist im Falle des Wissensmanagements ungleich schwerer als bei den meisten anderen Themengebieten. Der Grund liegt in seiner hohen Interdisziplinarität. Nicht umsonst gibt es diverse Bücher, die Wissensmanagement als einen „ganzheitlichen“, „strategischen“ Ansatz oder gar als zeitlos und überlebenswichtig positionieren. Irgendwo zwischen Disziplinen wie Neurophysiologie und Kognitionswissenschaften, Personalmanagement und Change Management, Informationstechnologie und Prozessmanagement liegt der gemeinsame Kern des Wissensmanagements. Wissensmanagement braucht von allem etwas. Kaum eine Managementdisziplin ist derart vielschichtig und facettenreich, keine stellt derart viele Anforderungen an eine Organisation wie das Wissensmanagement. Dieser Facettenreichtum macht das Thema komplex und unübersichtlich.

So abschreckend das alles sein mag, es bleiben die Faszination und die ausdrückliche Notwendigkeit, sich mit dieser vermutlich „menschlichsten“ aller Managementdisziplinen zu beschäftigen. Denn dass wir als Menschen etwas wissen und dieses Wissen aktiv anwenden, ist mehr denn je Ursprung und Triebkraft von Fortschritt in Wirtschaft und Gesellschaft.

### Was kann und möchte dieses Buch also leisten?

Wir haben dieses Buch „Wissensmanagement beflügelt“ genannt und die Doppeldeutigkeit des Titels bewusst gewählt. Weitsichtiges Wissensmanagement beflügelt die Produktivität jeder Organisation. Und mit Mut und Konsequenz angepackt, lassen sich oft allzu theoretische Methoden des Wissensmanagements beflügeln. Was es dafür braucht, ist kein plattes „How To“, sondern eine *Orientierungshilfe*. Kein vollständiges Verzeichnis aller Theorien und Methoden, sondern einen *Mutmacher*, sich mit diesem Thema überhaupt zu beschäftigen, sich seiner Bedeutung und Tragweite bewusst zu werden, und aus der Vielzahl von Perspektiven diejenige zu finden, welche für den Leser die konkretesten Anknüpfungspunkte liefert. Wir möchten das häufig allzu schwerfällige Thema entfesseln und Ihnen als Leser Ansatzpunkte bieten, sich selbst von den

Fesseln verschiedener Probleme, die auf missglücktem oder fehlendem Wissensmanagement basieren, zu befreien.

Für diesen Zweck ist es uns gelungen, eine Vielzahl von Autoren, angesehene Wissenschaftler und Meister ihres Fachs sowie auch erfahrene Praktiker, dafür zu gewinnen, ihren Beitrag zu einem Buch zu leisten, welches Wissensmanagement neu positioniert: Mit Beiträgen zur Hirnforschung, zur Architektur, zu Big Data, Wissensbilanzen u.v.m. zeigen wir auf, dass Wissensmanagement mehr denn je ein aktuelles Thema ist und ein wirklich interessantes Spektrum zu bieten hat. Jeder unserer Autoren liefert in seinem Beitrag aus seiner individuellen Perspektive eine Interpretation, was für ihn Wissensmanagement ist und ausmacht. Jeder erzählt seine Geschichte des Wissensmanagements, arbeitet dabei heraus, was er an Einblicken und Erfahrungen gewonnen hat, und zeigt sein Modell dessen auf, was zu dem komplexen Phänomen „Wissen“ und den Methoden, es zu „managen“, beiträgt.

### **Inwiefern ist dieses Buch also anders?**

Sie halten also ein Buch in der Hand, das nicht den Anspruch erhebt, Wissensmanagement mit all seinen Facetten auf ein paar hundert Seiten und eingefangen zwischen zwei Buchdeckeln vollständig zu beschreiben und einfach anwendbar zu machen.

Unser Buch soll ermutigen! Es enthält Anregungen für Pragmatiker, für Strategen, für Liebhaber abstrakter Modelle, für Berater, für leitende Angestellte, für Vertreter aus Konzernen, Behörden, für KMUs, für erfahrene Manager, die etwas Neues lernen wollen, für Digital Natives, die ihnen bekannte Perspektiven im Lichte anderer Managementtraditionen einordnen möchten.

Gibt es nun eine „geordnete Zusammenstellung“, wie man es von einem Handbuch erwarten könnte? Ja und Nein. Wir sind der Überzeugung, es gibt kein einziges vollständiges und vermeintlich ganzheitliches Modell des Wissensmanagements, das uns einen passenden Ordnungsrahmen liefern könnte. Auch wenn das viele behaupten. Hierin sehen wir gerade das große Missverständnis zu diesem Thema und auch die Ursache für das Vermittlungsproblem, mit dem viele kämpfen, die sich für Wissensmanagement engagieren und andere von dessen Wert überzeugen wollen.

Wir möchten einen lebhaften und individuellen Zugang zum großen Strauß an Möglichkeiten, die das Wissensmanagement bietet, schaffen. Dafür bedienen wir uns eines besonderen Aspekts dieser Disziplin. Um es mit den Worten unseres Autors Frank Borrmann zu sagen: „Die klassische Art der Wissensvermittlung über einen theoretischen Zugang stößt an Grenzen. Eine sinnvolle Alternative kann das Arbeiten mit Analogien und Metaphern sein. Selbst für sehr komplexe Produkte ... [hier das Thema Wissensmanagement selbst] ... lassen sich Analogien und Metaphern finden, mit deren Hilfe Kernbotschaften vermittelt und erkennbare Wirkungen erzielt werden können.“

Wir arbeiten daher mit Geschichten und Metaphern und möchten so unserer eigenen Überzeugung gerecht werden, dass es nicht einen richtigen, sondern vielfältige Zugänge zum Thema, nicht ein ganzheitliches Modell, sondern verschiedene für sich genommen plausible Modelle des Wissensmanagements gibt. Mit unserem Prolog

möchten wir Sie dabei unterstützen, einen Ihnen persönlich angemessenen Zugang zum Wissensmanagement zu finden. Zudem entdecken Sie in diesem Buch nicht *ein* Inhaltsverzeichnis, sondern *verschiedene*. Wir verstehen sie als Lesewege durch das Buch. In dem einen oder anderen davon werden Sie sich hoffentlich wiederfinden. Es sind Lesewege, die sich an verschiedenen Modellen des Wissensmanagements orientieren, aber auch solche, die unterschiedliche Rollen und Profile ansprechen, in denen Ihnen die Aufgabe des Wissensmanagements in Organisationen begegnet.

In diesem Sinne haben wir auch keine eindeutige Reihenfolge festgelegt. Es gibt nicht den Artikel, den Sie zuerst lesen müssen. Den Lesewegen nachgelagert finden Sie die einzelnen Beiträge daher ganz simpel alphabetisch nach den Nachnamen der erstgenannten Autoren geordnet.

Neben der Verwendung von Geschichten und Metaphern als Kommunikationsmittel war es uns aber auch ein großes Anliegen, die Inhalte des Buches bildhaft zu vermitteln. Dieses Vorhaben konnten wir dank der Unterstützung durch Sven Richter und Michael Steinbusch vom Center for Knowledge Architecture der TU Dresden sowie André Nagel und Nicolai Schneider vom Architekturbüro HENN realisieren. Sie haben sich hierzu mit jedem Beitrag dieses Buches auseinandergesetzt und die Inhalte zu Informationsgrafiken verdichtet. Aus diesen eigenständigen Interpretationen der Buchtexte resultieren die in einer einheitlichen Formensprache gehaltenen Illustrationen, die als visuelle Zusammenfassung jeden Beitrag einleiten.

### **Zu guter Letzt**

Wissensmanagement war auch für uns Herausgeber während der Arbeit an diesem Buch eine große Herausforderung. Ohne intensive Wissenskommunikation, genauso auch ohne moderne Kommunikationsmittel und cloud-basierte Austauschplattformen wäre dieses Buch wohl niemals in dieser Form entstanden. Aber noch viel wichtiger für die Entstehung dieses Buchs waren für uns Menschen; nämlich all jene, die uns in unterschiedlichster Weise bei der Realisierung unseres Vorhabens unterstützt und gefördert haben. Unser Dank gilt insbesondere unserem Verleger Arnoud de Kemp, ohne dessen Impuls Sie das Buch jetzt nicht in der Hand halten würden und ohne dessen Erfahrung und konstruktive Kritik unser Buch nicht in dieser Form entstanden wäre; den Mitarbeiterinnen des AKA Wissenschaftsverlags, die uns in der Endphase mit Rat und Tat zur Seite standen; selbstverständlich unseren Autorinnen und Autoren, ohne deren Bereitschaft, ihre Erfahrungen und Erkenntnisse mit uns allen zu teilen, das Konzept des Buches nicht hätte umgesetzt werden können; Isabel Klett, André Nagel, Sven Richter, Nicolai Schneider und Michael Steinbusch für die Ausarbeitung der Illustrationen, die es uns ermöglicht haben, zentrale Inhalte des Buchs auch visuell zu vermitteln; sowie dem ZNL Ulm, das uns für Herausgebersitzungen regelmäßig Räumlichkeiten und Verpflegung zur Verfügung gestellt hat.

Unsere Erkenntnis, dass es vielfältige Perspektiven und individuelle Zugänge zu dem komplexen Thema braucht, mündete in der Erkenntnis, dass unsere Geschichte nicht zwischen zwei Buchdeckeln eingesperrt bleiben darf. Aus diesem Grunde haben wir uns entschlossen, Ihnen das Buch auch in einer alternativen Form zugänglich zu machen:

unter [www.wissensmanagement-befluegelt.de](http://www.wissensmanagement-befluegelt.de) finden Sie weitere Zugänge zu den Inhalten des Buches. Differenziert und vernetzt – so wie es das Thema Wissensmanagement erfordert und selbst fordert. Wenn Sie mehr über die Hintergründe hierzu wissen möchten, lesen Sie den Epilog *Vom Flachkopfen der Wirklichkeit*.

Abschließend noch zwei formelle Hinweise zu Darstellungen in dem Buch: Wo immer in diesem Buch keine geschlechtsneutrale Formulierung bzw. nicht die weibliche und männliche Form verwendet wurde, ist das im Sinne von Lesbarkeit und Abwechslung bewusst gewählt. Dennoch sind immer sowohl Frauen als auch Männer gemeint.

Im Zeitalter der wissensbasierten digitalen Gesellschaft halten wir es für angemessen, auf den Abdruck von Kurzlebensläufen unserer Autoren zu verzichten. Diese ändern sich fortwährend und sind bereits mit Drucklegung des Buches veraltet. Stattdessen empfehlen wir Ihnen, sich der einschlägigen sozialen Medien zu bedienen, wann immer Sie mehr über sie wissen und mit Ihnen in Kontakt treten wollen.

München, Karlsruhe, Stuttgart – im November 2014

*Heiko Beier, Ulrich Schmidt, David Klett*



# Geleitwort

Es gibt keine zwei Menschen auf dieser Welt, die über das gleiche Wissen verfügen: Wissen repräsentiert individuelle Erfahrungen und wird als „justified true belief“ Grundlage des Handelns in Familie, Organisationen und Gesellschaft. Vielfalt und Individualität des Wissens sind zugleich Wertschöpfungspotenzial als auch Hindernis seiner Nutzung. Wissen ist immer mit Nichtwissen verbunden. „Wer sich auf Wissen einlässt, muss auch den Zweifel akzeptieren“, schreibt Dirk Baecker in seinem Beitrag in diesem Buch

## **Wie gehen Organisationen mit Individualität und Vielfalt des Wissens und Nichtwissens um?**

Als Bilanz des in den letzten 15 bis 20 Jahren praktizierten Wissensmanagement<sup>1</sup>, lässt sich feststellen, dass Organisationen vielfältige Erfahrungen im Umgang mit Informationen und Wissen gemacht haben. „Klassische Produkte“ wie z. B. After Action Reviews und Lessons Learned in Projekten, Benchmarking, Best Practice Prozesse oder Communities of Practice sind mittlerweile in vielen Organisationen gelebte Realität. Social Media verändern Kommunikationsverhalten und Ansprüche der Mitarbeitenden an Wissensaustausch und Zusammenarbeit. Anbieter von Fort- und Weiterbildungen im Wissensmanagement haben sich im Markt etabliert; es gibt jährliche Veranstaltungen und Konferenzen zum Wissensmanagement. Führungskräfte wissen in der Regel, was sie zu sagen haben, wenn man sie auf das Thema anspricht. Das vorliegende Buch spiegelt einige Facetten der Vielfalt des sich in Theorie und Praxis entwickelnden Umgangs mit Wissen wider.

## **Bleibt die spannende Frage, wie sich Wissensmanagement in der Zukunft weiterentwickeln wird?**

Treiber werden raschere Veränderungszyklen in turbulentem Umfeld, steigender Konkurrenzdruck in einer globalisierten Wirtschaft und die Möglichkeiten der digitalen Kommunikation sein. Das Wissensmanagement der Zukunft wird daher von der Rolle des Bewahrers und Stabilisators (Erfahrungen der Vergangenheit systematisieren, Prozesse dokumentieren, Best Practices erfassen) in die Rolle des „Dynamisierers“ hineinwachsen, um die Handlungsfähigkeit der Organisationen in turbulentem Umfeld zu entwickeln und zu sichern. Handeln unter Unsicherheit, die Entwicklung von „Next Practices“ sowie schnelle Problemerkennung und -lösung müssen erlernt und geübt werden.

---

<sup>1</sup> Vgl. K. North, O. Haas, Zwischen Experiment und Routine – Wie wird Wissensmanagement erwachsen: In: Organisationsentwicklung, Nr. 3/2014, S. 50-56.

Wissensmanagement bleibt daher ein spannendes Aufgabenfeld für Führungskräfte, Wissensmanager und alle, die es werden wollen.

*Klaus North*

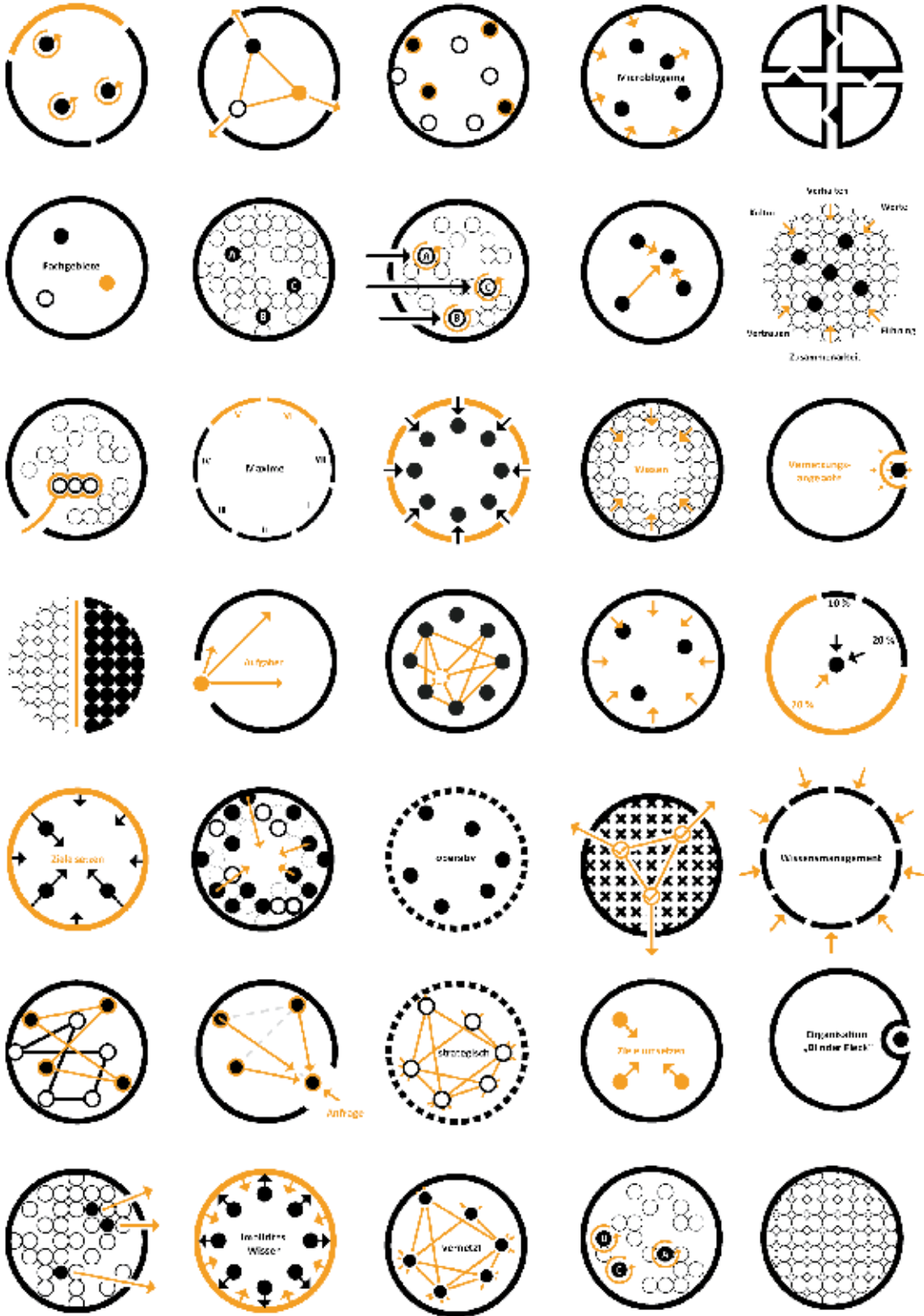
Wiesbaden Business School  
klaus.north@hs-rm.de

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort der Herausgeber</b>	vii
<b>Geleitwort</b> <i>von Klaus North</i>	xi
<b>1. Prolog – Von der Bedeutung des Wissensmanagements in unserem Leben</b>	1
<b>2. Lesewege</b>	9
<b>3. Beiträge</b>	
3.1. Datengestütztes Management von Kundenbeziehungen im Internet – Eine neue Rolle für das Wissensmanagement <i>Ralf Backes</i>	23
3.2. Die andere Seite des Wissensmanagements <i>Dirk Baecker</i>	41
3.3. Wissensbilanz – Made in Germany: Theorie und Praxis <i>Manfred Bornemann, Kay Alwert, Ronald Orth</i>	53
3.4. Die Nutzung von Analogien und Metaphern zur Vermittlung komplexer Wissensinhalte <i>Frank Borrmann</i>	85
3.5. Narratives Management – Was trübe Teiche mit Organisationen zu tun haben <i>Christine Erlach, Karin Thier</i>	103
3.6. Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg: Was, wie & warum <i>Anja Flicker</i>	123
3.7. Microblogging – Schlüsselement einer zeitgemäßen Wissenskommunikation <i>Ilja Haufß</i>	139

3.8. Architektur der Wissensentstehung	151
<i>Gunter Henn, Sven Richter, Michael Steinbusch</i>	
3.9. Vernetzte Industriegesellschaft – Auf der Suche nach Lösungswissen	167
<i>Ditmar Ihlenburg</i>	
3.10. Wie Wissensmanagementprojekte nachhaltig scheitern. Auf dem Weg zu einer Erfolgslogik	185
<i>Pavel Kraus</i>	
3.11. Wissensvermittlung und Wissenserwerb aus Sicht der Hirnforschung	213
<i>Gerhard Roth, David Klett</i>	
3.12. 7 Maximen für den erfolgreichen Umgang mit Wissen	231
<i>Ulrich Schmidt, Andreas Kempa-Liehr</i>	
3.13. Reifegrad Wissensmanagement: Zwölf Jahre Wissensmanagement bei Schaeffler und ein Blick in die Zukunft	253
<i>Paul Seren</i>	
3.14. Vom Wissensmanagement über die Personalentwicklung zur Lernenden Organisation	271
<i>Werner Stockinger, Ernst Biesalski</i>	
3.15. Wissensarbeiter in der Produktion – Peter Druckers zeitlose Beiträge zum Management	289
<i>Winfried Weber</i>	
3.16. Integrierter Ansatz im KMU-Umfeld: Human Change Management bei der Einführung von Wissensmanagement	303
<i>Michael Wyrsh</i>	
<b>4. Epilog – Vom Flachklopfen der Wirklichkeit – Wissensvermittlung im digitalen Zeitalter</b>	<b>325</b>
<b>Sachwortregister</b>	<b>331</b>
<b>Personenregister</b>	<b>345</b>





# PROLOG

## Von der Bedeutung des Wissensmanagements in unserem Leben

Heiko BEIER

*Professor für Internationale Medienkommunikation  
Hochschule für Angewandte Sprachen  
Fachbereich Internationale Medienkommunikation  
Baierbrunner Str. 28, 81379 München, Deutschland  
heiko.beier@sdi-muenchen.de*

Sie waren schon immer der Meinung, Wissensmanagement sei ein abstraktes akademisches Thema? Ein Thema, das theoretische wissenschaftliche Gedankenkonstruktionen auf eine Wirklichkeit zu übertragen versucht, die von ganz anderen Faktoren bestimmt wird? Dann möchten wir Sie vom Gegenteil überzeugen. Wissensmanagement ist weitaus mehr, als Sie meinen oder vermutlich auch je irgendwo gelesen haben: Wissensmanagement ist die menschlichste aller Managementdisziplinen. Die Disziplin, die sich wie keine andere mit den Möglichkeiten beschäftigt, die aus der Interaktion von Menschen – als denkenden, bewussten Wesen – mit ihrer organisierten Umwelt und ihrem sozialen Umfeld resultiert.

Um Ihnen dies zu veranschaulichen, möchten wir Ihnen eine Geschichte erzählen. Die Geschichte von *Victor*. Und wir werden erleben, wie Wissensmanagement ihn von seiner Geburt bis zu seinem Tod und darüber hinaus begleitet, prägt, ja sogar erst zu dem macht, was er ist. Erst Wissensmanagement verschafft ihm Möglichkeiten, sich seiner Fähigkeiten bewusst zu werden und sein Leben aktiver und zufriedener zu gestalten.

Victor kommt am 9. November 1989 als drittes Kind einer Familie in Berlin Neukölln zur Welt. Es ist eine Zeit, in der die Welt um ihn herum Kopf steht. Ganz Berlin, Deutschland, Europa, ja sogar die Welt befindet sich im Umbruch. Doch Victor bekommt davon noch nichts mit. Wie jedes Baby ist er abhängig von der Obhut und Fürsorge seiner Eltern.

Im Alter von drei Jahren beginnt sich Victor seiner Umgebung bewusst zu werden. Wiederholt musste er feststellen, dass es schmerzhaft ist, wenn er beim Händewaschen den Hebel der Mischbatterie zu stark nach links dreht. Etwas Vergleichbares hatte er wahrgenommen, als er von dem Milchreis naschen wollte, während seine Mutter diesen

auf der Herdplatte zubereitete. Der Laut [hais] war damit verbunden – ebenso das Wort „heiß“, wenngleich er Wörter zu dieser Zeit noch nicht kannte.

*Unsere Autoren Roth und Klett würden sagen: „Victor beginnt mittels der Wahrnehmung verschiedener Signale eine Bedeutung zu konstruieren.“ Die Autoren gehen der für das Wissensmanagement elementaren Frage nach, inwieweit Wissen als ein Phänomen, das ausschließlich subjektiv im Gehirn eines Menschen konstruiert wird, überhaupt vermittelt werden kann. Durch die Einsicht in neurophysiologische Grundlagen erhalten Sie ein Bewusstsein dafür, welche Voraussetzungen prinzipiell notwendig sind, um einen effektiven Transfer von Wissen überhaupt zu ermöglichen. Unabhängig von allen modernen Methoden, Tools oder Managementkonzepten – einfach aus unserem menschlichen Wesen heraus.*

Victor wird größer und kommt vom Kindergarten in die Schule. Er muss lernen, dass es nicht immer nur ums Spielen geht. Oder wie seine Mutter tagtäglich fragt: „Hast Du schon deine Hausaufgaben gemacht?“ Und auf die Nachfrage, „was“ er denn aufgabe, folgt die Gegenfrage, „wie“ er das denn eigentlich lösen solle – und überhaupt „warum denn jetzt?“. Morgen sei schließlich auch noch ein Tag und er sei doch zum Fußballspielen verabredet.

*Mit dem „Was – Wie – Warum“ beschäftigt sich Anja Flicker in ihrem Beitrag über aktiv gelebtes Wissensmanagement in einer Stadtbücherei. Die Fallstudie zeigt anschaulich, wie Wissensmanagement auch in kleineren Organisationen einen entscheidenden Beitrag zu effizienteren Arbeitsabläufen, einer verbesserten Kommunikation und einer motivierenden Arbeitskultur schafft.*

Was Victor an Ehrgeiz in der Schule fehlt, entwickelt er umso mehr im Sport. In seiner Freizeit spielt er erfolgreich Fußball. Ein wichtiger Ausgleich für ihn, der ihm hilft, Misserfolge in der Schule zu verarbeiten und zu kompensieren. Mit seiner Fußballmannschaft macht er Erfahrungen, die für ihn ganz neu sind. Sein Verein kommt aus einem Großstadttrevier mit hohem Migrationshintergrund. Sein Trainer hat es geschafft, eine Mannschaft zu formen, die nicht nur aus elf Einzelspielern besteht. Das Team lernt auch aus Misserfolgen und ist fähig, sich immer wieder auf neue Situationen einzustellen und je nach Gegner eine entsprechende Taktik herauszubilden. Viele Abläufe gehen ihm in Fleisch und Blut über. Bei allem hat das Ganze jedoch ein System. Neue Einwechselspieler sind sich dessen bewusst und können schnell integriert werden. So unterschiedlich die Einzelspieler sind – fußballerisch und als Mensch – so vereint sie doch ein Ziel: das Spielfeld als Sieger zu verlassen.

*Auch erfolgreiches Wissensmanagement benötigt ein System und ein durchgängiges Konzept. In ihrem Beitrag zur Architektur der Wissensentstehung zeigen uns die Autoren Henn, Richter und Steinbuch anhand sehr anschaulicher Beispiele, wie die Architektur von Räumen dazu beiträgt, soziale Interaktion und Wissenskommunikation positiv zu gestalten. Architektur verleiht einen prägenden Ordnungsrahmen – vergleichbar dem taktischen Konzept von Victors Fußballmannschaft.*

Leider findet seine Fußballerkarriere ein jähes Ende. Eine schwere Verletzung zwingt Victor, seinen Traum als Fußballprofi an den Nagel zu hängen. Seine Aussichten sind ansonsten nicht rosig. Die Schule hat er mit der Mittleren Reife abgeschlossen – mit alles andere als berauschenden Noten. Zum ersten Mal in seinem Leben schaut Victor zurück und überlegt, wie es dazu gekommen ist. Victor wird bewusst, dass er zu wenig „aus sich



gemacht“ hat. Hätte er doch nur in der Schule den gleichen Ehrgeiz entwickelt wie im Fußball ...

*Die Autoren Schmidt und Kempa-Liehr formulieren diesen Gedanken als die abschließende ihrer 7 Maximen zum Wissensmanagement. Wissen ist nur ein Potenzial, seiner Anwendung stehen Können, Wollen und Dürfen entgegen.*

Bei Victor ist es wohl weniger das Dürfen, das ihm im Wege stand, auch nicht einmal das Können, sondern allen voran das Wollen. In dieser neuen Lebensphase beginnt er sich seiner vielen Möglichkeiten bewusst zu werden. Was soll er später einmal machen, welchen Weg soll er einschlagen, um später glücklich und zufrieden zu leben? Noch ist ihm nicht bewusst, dass es darauf keine klare, eindeutige Antwort gibt. Sein Leben kann viele mögliche Geschichten erzählen und die Wege sind verschlungen und vielfältig.

*In ihrem Beitrag zum „Narrativen Management“ reflektieren die Autorinnen Erlach und Thier die Multiperspektivität der Wirklichkeit. Statt sich auf die Suche nach der einen Wahrheit zu begeben, sei es viel wertvoller, sich des Reichtums der subjektiven Deutungen der Wirklichkeit verschiedener Mitarbeiter bewusst zu werden. Die Methodik des „narrativen Wissensmanagements“ bietet die Chance, diesen Schatz zu heben. Eine Option, welche auch die Herausgeber dieses Buches mit unserer Geschichte von Victor aufgreifen.*

Victor kommt zu dem Schluss, dass ihm weiter alle Möglichkeiten offen stehen – er sie nur selbst ergreifen muss. Er beschließt wieder auf die Schule zu gehen und ein Fachabitur zu machen. Danach schließt er ein betriebswirtschaftliches Studium an einer dualen praxisorientierten Hochschule an. Sein Studium finanziert er selbst durch verschiedene Aushilfsjobs: von der Fließbandarbeit über Jobs im Crowd-Sourcing auf Onlineplattformen bis hin zu Praktika und Werkstudententätigkeiten in verschiedenen Unternehmen, die ihn bereits auf sein späteres Berufsleben vorbereiten. Dabei macht er vielfältigste Erfahrungen. Er kommt zu der Erkenntnis, dass er wohl eher in kleineren Organisationen arbeiten möchte. Eine direkte Kommunikation und vielfältige Aufgaben sind ihm wichtig.

*Unser Autor Backes würde formulieren, Victor hat vielfältige Touchpoints mit möglichen zukünftigen Arbeitgebern. Er wertet sie in mehreren Dimensionen aus und leitet daraus seine Entscheidung ab. In seinem Beitrag „Datengestütztes Management von Kundenbeziehungen im Internet“ beschreibt er die neue Rolle von Wissensmanagement anhand eines Szenarios im Onlinemarketing.*

Nach Abschluss des Studiums und einem guten Dutzend an Bewerbungsgesprächen entscheidet sich Victor, im Marketing eines innovativen Startups in der Biotechnologiebranche zu beginnen. Das informelle, dynamische Umfeld begeistert ihn und zu vielen Kollegen baut er schnell freundschaftliche Beziehungen auf. In seiner Aufgabe ist Victor immer wieder gefordert, die komplexen Sachverhalte, an denen das Unternehmen arbeitet, auf einfache Art und Weise begrifflich zu machen – eine Fähigkeit, die ihm besonders liegt.

*Genau dieses Prinzip stellt Borrmann in seinem Beitrag anhand eines Praxisbeispiels aus der Finanzindustrie sehr anschaulich dar, die erwünschte Wirkungen analysiert. Er bietet Unternehmenspraktikern eine Anregung zum Einsatz dieser Instrumente und illustriert, wie Analogien und Metaphern einen Beitrag zur verbesserten Nutzungsfähigkeit komplexer Wissensinhalte leisten.*

Beim Inlineskaten lernt Victor eine Bibliothekarin kennen. Sie ist sportlich wie er und zeigt großes Interesse an seiner Arbeit. Schnell kann er sie dafür begeistern, weil er es versteht, ihr die doch sehr wenig greifbaren Inhalte seiner Arbeit mittels einfacher und origineller Analogien und Metaphern zu vermitteln. Sie freunden sich an und bereits ein Jahr später heiraten sie.

In seiner Tätigkeit im Marketing lernt Victor auch, dass sich seine Aufgabe nicht darin erschöpft, auf verständliche Weise darzustellen, was sein Unternehmen anbietet. In den Gesprächen mit seinen Zielkunden erfährt er sehr viel darüber, was ihre eigentlichen Bedarfe sind. Daraus erhält er viele Anregungen, welche Lösungen für reale Probleme sein Unternehmen entwickeln sollte. Seine Einsichten fließen zurück in die Entwicklungsabteilung und helfen die Anforderungen an zukünftige Produkte besser zu spezifizieren.

*Ihlenburg zeigt in seinem Beitrag „Vernetzte Industriegesellschaft – Auf der Suche nach Lösungswissen“ am Beispiel des Maschinen- und Anlagenbaus, welche Herausforderungen sich auch für etablierte Unternehmen in stabilen Märkten durch einen verschärften globalen Konkurrenzdruck ergeben. Er erläutert, wie Wissensmanagement hilft, die Informationen der Branche auf ihr Marktpotenzial hin auszuwerten und mittels internetgestützter direkter Interaktion mit Marktteilnehmern Lösungswissen zu generieren.*

Victor erfährt viel Bestätigung in seinem Job und geht seinen Aufgaben mit hoher Motivation nach. Auch von gelegentlichen Fehlschlägen lässt er sich nicht irritieren. Er bekommt immer mehr Souveränität in seinen Handlungen und arbeitet laufend an der Systematisierung seiner Aufgaben.

*Die Fortentwicklung der Handlungskompetenz von Victor ist auch übertragbar auf eine Organisation insgesamt. Seren wirft in seinem Beitrag einen Blick zurück auf die laufende Fortentwicklung des Reifegrades der Organisation beim Automobilzulieferer Schaeffler und wagt einen Blick in die Zukunft.*

Die Investoren, die hinter Victors Arbeitgeber stehen, führen das Unternehmen mit einem anderen zusammen. Neue Kollegen kommen, die Führung wird ausgetauscht und gleichzeitig wird ein komplett neues Managementsystem eingeführt, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Durch die Fusion wird sein Bereich personell komplett neu zusammengestellt. Zur Systemeinführung mit all ihren Unabwägbarkeiten kommt deshalb noch tief greifendes Change Management als Aufgabe dazu.

*Wie Victor hat auch unser Autor Wyrsh erfahren, dass Veränderungen von den Betroffenen getragen und gefördert werden müssen, um erfolgreich zu sein. Wissensmanagement erfordert stets ein Umdenken und meist auch Veränderungen in der Organisation. Wyrsh liefert sowohl wesentliche theoretische Grundlagen zum Change Management, zeigt aber auch an konkreten Beispielen kleinerer Unternehmen, wie diese in der Praxis Schritt für Schritt umgesetzt werden können.*

Victor geht in seinem Beruf auf. Zehn Jahre später ist seine Ehe gescheitert. Er und seine Frau haben sich – wie man so schön sagt – auseinandergelebt. Erst viele Jahre später wird ihm bewusst, dass das „Auseinanderleben“ kein unvermeidbarer Prozess war. Als einer von zwei Partnern ist er nicht nur das Objekt einer Beziehung, die sein Leben bestimmt, sondern er hätte sich früher bewusst machen können und müssen, dass er selbst gleichzeitig die Rahmenbedingungen der Beziehung proaktiv gestalten kann.

*Analog dazu beschreibt Baecker in seinem Beitrag die besondere Beziehung des Managements zur Organisation als ihren „blinden Fleck“. Das Management sei Teil der Organisation, die es managt und werde durch sie erst sehend, also operationsfähig. Gleichzeitig jedoch mache sie das Management blind für die eigene Abhängigkeit von der Organisation. Erst indem sich das Management dieser Rekursivität bewusst werde, kann es beginnen, die Organisation aktiv zu verändern. Genau an dieser Stelle benötige es Wissensmanagement, um die Organisation von innen her zu verstehen und ihre Chancen zu entwickeln.*

Neben dem Scheitern seiner Ehe macht Victor auch ansonsten eine schwere Zeit durch. Die Investoren seines Arbeitgebers haben sich mit ihrem groß angelegten Merger verhöhnt. Victors Arbeitgeber muss Konkurs anmelden. Victor stürzt in eine tiefe Krise. Die Freunde werden weniger, bis auf die wenigen wahren Freunde. Die unterstützen ihn und helfen ihm, sein Leben in den Griff zu bekommen. Als besonders wertvoll entpuppt sich dabei seine Beziehung zu einem älteren Kollegen, der ihn an seinen jahrzehntelangen Erfahrungen im Projektmanagement und den Fehlern, die er dabei gemacht hat, teilhaben lässt. Victor erkennt, dass gerade im Scheitern eine große Chance zum Lernen liegt.

*Auch Wissensmanagementprojekte bieten wie Technologie-Startups meist keine schnellen Start-Ziel-Sieg-Versprechen. Kraus lässt uns in seinem Beitrag teilhaben an seinen Erfahrungen und entwickelt anhand der Misserfolge und Fehleinschätzungen aus verschiedensten Wissensmanagementprojekten der letzten 20 Jahre eine Erfolgslogik für die Einführung von Wissensmanagement.*

Victor wird bewusst, dass er nur aus sich heraus etwas bewegen kann. Er schwört sich, nie wieder abhängig zu sein von den für ihn nicht beeinflussbaren Interessen eines Finanzinvestors und plant einen Neustart als Unternehmensgründer. Da er nur über eingeschränkte Sachmittel und Kapital verfügt, vergewärtigt er sich bei der Entwicklung seiner Geschäftsidee sehr systematisch, über welche immateriellen Ressourcen (seine Kompetenzen, Motivation, Kreativität, Netzwerkkontakte usw.) er verfügt.

*Bornemann et al. beschreiben in ihrem Beitrag zur Wissensbilanz, was es bedeutet, diesen Gedanken systematisch auf eine Organisation als Ganzes zu übertragen. Die Methode der Wissensbilanz stellt genau wie Victor das intellektuelle Kapital in den Mittelpunkt der Unternehmensführung – und schafft vollständig neue Perspektiven im Hinblick auf die Bewertung und Entwicklung einer Organisation.*

Beim Aufbau seines Unternehmens ist Victor sehr umsichtig. Mit seiner Erfahrung im Hochtechnologiemarketing und einem guten Netzwerk nimmt sein Unternehmen schnell Fahrt auf. Zudem gelingt es ihm, über seine akademischen Kontakte frühzeitig junge Mitarbeiter zu integrieren. Er achtet von Anfang an darauf, dass nicht nur der Umgang mit Informationen professionell erfolgt, sondern er legt auch sehr viel Wert auf die fachliche wie persönliche Entwicklung seiner Mitarbeiter, den freien Erfahrungsaustausch sowie informelles Lernen. Er hat viele große Organisationen – in seiner Auffassung Dinosaurier – erstarren sehen. Auch angesichts der Fokussierung seiner Firma auf ein sehr spezielles, know-how-intensives Beratungsgebiet ist die Lernende Organisation das zentrale Element seines Leitbilds.

*Biesalski und Stockinger berichten von einem vermeintlichen Dinosaurier – der jedoch überlebensfähig bleibt. Sie machen am Beispiel eines großen Energieversorgers deutlich, welchen Beitrag dazu das Wissensmanagement leisten kann. Mit Victor verbindet sie das Ziel einer Lernenden Organisation. Was für Victors kleines Unternehmen noch vergleichsweise einfach ist, stellt für etablierte Unternehmen mit tradierten Strukturen eine große Herausforderung dar. In diesem Zusammenhang stellt eine strategische Personalentwicklung die Basis für optimierte Lern- und Innovationsprozesse und wirtschaftlichen Erfolg.*

Genau damit ist auch Victor erfolgreich. Sein Leben vergeht wie im Flug und bevor er selbst zum Dinosaurier wird, entschließt er sich, die Führung seines Unternehmens an verdiente, langjährige Mitarbeiter zu übergeben. Er selbst bleibt Mitinhaber und es gelingt ihm, ein finanziell sorgloses Leben zu führen. Er gründet eine Senioren-WG, genießt die Gemeinschaft mit anderen Menschen und nutzt die Gespräche, um auf sein Leben zurückzublicken. Er fragt sich, was die Stolpersteine waren und er spielt mit dem Gedanken, seine Lehren aufzuschreiben und vielleicht sogar ein Buch zu schreiben.

*Ähnliche Überlegungen mögen die Autoren Schmidt und Kempa-Liehr angetrieben haben. Wenn auch noch nicht in einer Senioren-WG lebend, so haben sie doch dieses Buch zum Anlass genommen, ihre persönliche Bilanz des Wissensmanagements in die 7 Maximen des Wissensmanagements zu überführen. Sie sind das Ergebnis einer kritischen Auseinandersetzung auch mit nicht erfolgreichen Projekten – vor allem aber auch mit einer konsequenten Hinterfragung, was Wissen – also die hier zu managende Ressource – denn im Kern überhaupt ist und welche Möglichkeiten des Managements es überhaupt zulässt.*

So wie Victor geht es sicher vielen von uns. Manche Schicksale mögen uns erspart bleiben. Andere Erfahrungen teilen wir oder haben Victor voraus. Er ist ein ganz gewöhnlicher Mensch. Sein Leben ist voller Überraschungen. Hätte er in seinem Leben die eine oder andere Entscheidung anders getroffen, wäre dieses wohl vollkommen anders verlaufen. Lange und oft hat er mit diesen Entscheidungen gehadert. Heute – alt und weise – weiß er jedoch, dass er vielleicht anders entschieden hätte, wenn er eine andere Entscheidungsgrundlage gehabt hätte. Viele Potenziale seiner Mitarbeiter hat er nicht erkannt oder es geschafft, sie in geeigneter Weise zu aktivieren. Er fragt sich, wie es wohl gewesen wäre, wenn er schon damals die gleichen technischen Möglichkeiten zur digitalen Echtzeitkommunikation gehabt hätte, wie sie das Internet uns heute bietet.

*Im Arabischen Frühling Anfang dieses Jahrzehnts haben wir erlebt, dass die schnelle Verbreitung selbst kürzester Nachrichten, z. B. durch Kurznachrichtendienste wie Twitter, große Veränderungen bewegen kann. Dass – und wie – auch nicht sichtbare Wissenspotenziale in Unternehmen mit den gleichen Technologien aktiviert werden können, zeigt Hauß in seinem Artikel über das Microblogging.*

Am Ende aber denkt sich Victor, das alles doch nicht wirklich neu sei. Und „was wäre wenn“-Gedanken wenig nützen. In der Tat seien die meisten großen Erkenntnisse, zu denen wir gelangen, doch nur Ausdruck tiefer liegender Prinzipien und von vielen Denkern schon einmal gedacht und sicher auch irgendwo aufgeschrieben.

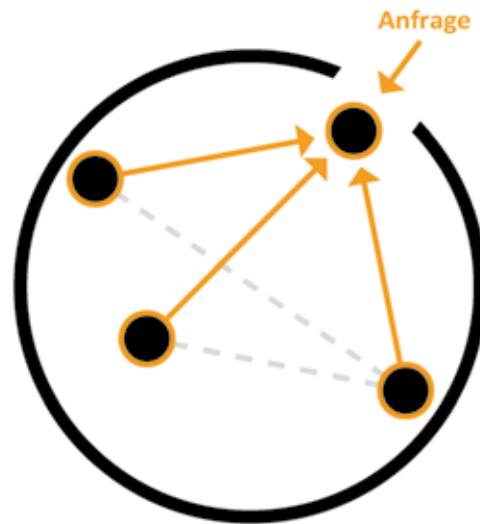
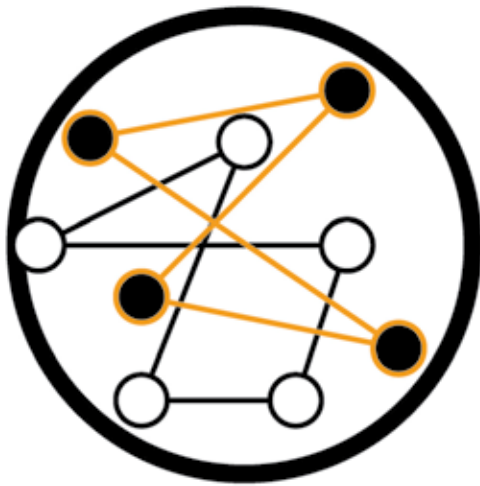
*In dieser Hinsicht erinnern die Überlegungen des alten gereiften Victors an die Arbeiten von Peter Drucker, der bereits Mitte der 50er-Jahre aus der Reflexion der Industriegesellschaft heraus den Wissensarbeiter moderner Prägung definierte. Die heute*

*mehr denn je aktuellen Thesen von Drucker führt uns Weber in seinem Artikel vor Augen und macht deutlich, warum Druckers Überlegungen zu Fragen des Managements und des Selbstmanagements in der Wissensgesellschaft auch weiterhin relevant bleiben werden.*

Das ist das Ende von Victors Geschichte – und gleichzeitig für Sie der Beginn des Einstiegs in ein Buch, das ebenfalls vielfältige Perspektiven entwickelt. Wie auch bei Victor nicht vorhersehbar war, wie sich sein Umfeld entwickelt, so hat er doch gelernt, dass es einige Stellhebel gibt, die er selbst in der Hand hat. Sicher – er kennt sie nicht alle und sein Leben war nicht lang genug, um sie alle bedienen zu können. In gleicher Weise ist auch Wissensmanagement eine Aufgabe, die niemals vollständig oder objektiv richtig, geschweige denn ganzheitlich geleistet werden kann. Der entscheidende Irrtum allerdings wäre, es deshalb gar nicht zu tun.

Lassen Sie sich von Victor ermutigen, die Chancen des Wissensmanagements für sich zu nutzen, und lassen Sie sich inspirieren von den Beiträgen unserer Autoren, die alle zur großen Geschichte des Wissensmanagements beitragen!

# Beiträge



# Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg: Was, wie & warum

Anja FLICKER  
*Direktorin*  
Stadtbücherei Würzburg  
Marktplatz 9, 97070 Würzburg, Deutschland  
[anja.flicker@stadt.wuerzburg.de](mailto:anja.flicker@stadt.wuerzburg.de)

**Zusammenfassung.** Seit 2010 ist die Autorin als Direktorin der Stadtbücherei Würzburg tätig. Angetreten mit dem Ziel, dort Wissensmanagement (WM) einzuführen und anzuwenden. Das Team der Stadtbücherei besteht aus 40 Mitarbeitenden. Ressourcenbewusstes Arbeiten und effiziente Abläufe sind besonders wichtig. Um dem hohen Qualitätsanspruch an Leistungen und Angeboten optimal gerecht zu werden, Prozesse und Personal adäquat zu managen sowie die stets erforderliche Innovation, Personal- und Organisationsentwicklung strategisch und zielorientiert weiterzutreiben, werden verschiedene Wissensmanagementmethoden angewandt. Im Zentrum der WM-Aktivitäten stehen Expertenprofile und ein internes Wiki. Die Autorin geht auf die jeweiligen Ziele und Einsatzbereiche der einzelnen Methoden ein sowie auf Erfahrungen nach vier Jahren wissensorientierter Bibliotheksführung.

**Schlüsselworte.** Expertenprofil, Wiki, Projektreview, Community of Practice, Blog, Wissensbilanz – Made in Germany, Bibliothek

## 1. Einleitung

Die Stadtbücherei Würzburg ist eine öffentliche, nicht auf Gewinnerzielung gerichtete Kultur- und Bildungseinrichtung der Stadt Würzburg. Die mehrfach mit nationalen Preisen ausgezeichnete Stadtbücherei arbeitet stark kundenorientiert und legt besonderen Wert auf Lese- und Bildungsförderung, auf innovative Dienstleistungen und die Unterstützung der Kundinnen und Kunden bei Informationsbedarf und lebenslangem Lernen. Die Stadtbücherei versteht sich als lebenslange Bildungspartnerin der Bevölkerung. Mit ihrem Fachpersonal, dem Medienangebot, den Räumlichkeiten und der dort vorhandenen Infrastruktur ist die Stadtbücherei außerdem ein Ort der Kultur, der Kommunikation und des sicheren Aufenthalts.

Die Bibliothek wird täglich von über 2.000 Kundinnen und Kunden besucht, sie bietet einen Bestand von ca. 180.000 Medieneinheiten an und erzielte damit im Jahr 2013 ca. 1.020.00 Entleihungen. Die Mitarbeitenden planen, organisieren und realisieren pro Jahr um die 680 Veranstaltungen für alle Altersgruppen vom (Bücher)Baby bis zur hochbetagten Seniorin, von der Klassenführung über Schulungen in Medienkompetenz bis zur Autorenlesung.

## 2. Darum jetzt Wissensmanagement

Ressourcenbewusstes Arbeiten und effiziente Abläufe sind entscheidend, anders ist schon das beschriebene Pensum nicht zu bewältigen. Die zukünftige Entwicklung öffentlicher Bibliotheken bringt zu den bestehenden Aufgaben noch mehr neue und zusätzliche Anforderungen an Personal und Angebot mit – bei maximal gleichbleibenden, eher abnehmenden (Personal-)Ressourcen. Darum ist Wissensmanagement jetzt noch wichtiger, denn das Team der Stadtbücherei kann es sich bei den hohen Anforderungen nicht leisten, auf vorhandenes Wissen oder relevante Informationen *nicht* zuzugreifen.

Nur wenn transparent ist, welches Wissen und welche Fähigkeiten in den Mitarbeitenden stecken, sind diese Fähigkeiten nutzbar. Nur wenn relevante Informationen allen jederzeit zur Verfügung stehen und schnell gefunden und bearbeitet werden können, kann das tägliche Aufgabenpensum ohne Reibungsverluste gemeistert werden. Nur wenn das Team als lernende Organisation agiert, kann in Zukunft auf Basis der Erfahrungen von heute professionell gearbeitet werden.

Seit 2010 wird in der Stadtbücherei Würzburg daher Wissensmanagement als zentrales Prinzip der Bibliotheksführung angewandt: Um dem hohen Qualitätsanspruch an Leistungen und Angeboten optimal gerecht zu werden, Prozesse und Personal adäquat zu managen sowie die stets erforderliche Innovation, Personal- und Organisationsentwicklung strategisch und zielorientiert weiterzutreiben, ist ein Mix unterschiedlicher Wissensmanagementmethoden im Einsatz. Zentrale Bestandteile dieses Wissensmanagementmixes sind Expertenprofile und ein internes Wiki.

Quintessenz der Erfahrungen aus Würzburg: Mit geeigneten Methoden lässt sich Wissensmanagement als handhabbare Aktivitäten in den Arbeitsablauf integrieren. Und: Die mit der Einführung von WM-Methoden einhergehenden Veränderungen sollten bewusst von der Leitung begleitet werden.

## 3. Die wissensbasierte Stadtbücherei: Das „Würzburger Modell“ einer „Lernenden Bibliothek“<sup>1</sup>

Der Entschluss, Wissensmanagement ins Zentrum der Organisationsentwicklung der Stadtbücherei Würzburg zu stellen, basiert auf der langjährigen Erfahrung der Autorin als Referentin für Wissensmanagement in unterschiedlichen kleinen und mittleren Unternehmen von 2001 bis 2009.

Als neue Direktorin trat sie 2010 mit dem Bekenntnis zur wissensorientierten Führung der Stadtbücherei als „Lernende Organisation“ an.

Was bedeutet dieses „Würzburger Modell“ einer lernenden Organisation? Sowohl bei allen strategischen Entscheidungen als auch in den operativen Prozessen und Abläufen des Tagesgeschäfts der Stadtbücherei Würzburg stehen die „Ressource Wissen“<sup>2</sup> und die

<sup>1</sup> „Lernende Bibliothek“ meint hier „Bibliothek als Lernende Organisation“, nicht „Bibliothek als Bildungseinrichtung“ im Sinne der Dienstleistung „Learning Library“.

<sup>2</sup> Zur Definition des Begriffs „Wissen“ in dieser Publikation vergleiche den Beitrag von Gerhard Roth und David Klett. In der praktischen Anwendung von Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg verwendet die Autorin die Begriffe Wissen und Information wie folgt: „Wissen“ ist an Personen gebunden. Jeder Mensch generiert es individuell auf Basis persönlicher



konsequente Anwendung von Wissensmanagement im Fokus. Mittels jeweils geeigneter WM-Methoden soll bewusst und systematisch mit Wissen umgegangen werden.

Auf dieser Basis arbeitet das Team der Stadtbücherei Würzburg seit 2010 mit diversen Techniken zu Transparenz, Sicherung und Transfer von Wissen. Aus der Vielzahl von WM-Verfahren wurden für das „Würzburger Modell“ bedarfsgerecht bewährte, standardisierte Methoden ausgewählt. Das sind besonders personen- und teamzentrierte Maßnahmen zur Wissenskommunikation<sup>3</sup> und -dokumentation, aber auch zur Reflexion.

### 3.1 Alles nichts ohne Kommunikation

Die Einführung von Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg war gleichsam das Bekenntnis der Bibliotheksleitung, der mündlichen und schriftlichen internen Kommunikation eine hohe Priorität einzuräumen. Damit jede/r im Team vom Wissen der anderen erfahren und auf jeweils geeigneten Wegen möglichst jederzeit darauf zugreifen kann, wurden Strukturen geschaffen: Tools zur schriftlichen Kommunikation und zur Dokumentation von Informationen sowie Zeit, Raum und Methoden für mündliche Kommunikation und Reflexion sind erforderlich, um Wissensmanagement leben zu können.

### 3.2 Strategieentwicklung mit der „Wissensbilanz – Made in Germany“

Im Herbst 2010 setzte die Bibliotheksleitung zur gemeinsamen Strategieentwicklung mit dem Team die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“<sup>4</sup> ein (siehe Kapitel 3.9 dieses Beitrags). Was hier in einem strukturierten Prozess erarbeitet wurde – Definition von Vision und Zielen, Analyse und Bewertung des intellektuellen Kapitals, Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren – dient seitdem als Grundlage für die strategische Organisationsentwicklung.

Der Prozess der Wissensbilanzierung soll regelmäßig wiederholt werden, um immer wieder den veränderten Status quo zu erheben, Ziele zu überdenken und davon die nächsten strategischen Entscheidungen abzuleiten. Die erste Folgewissensbilanz für die Stadtbücherei Würzburg wurde im Frühjahr 2014 erarbeitet.

---

Erfahrungen und (Lern-)Kontexte. Vom Menschen getrennt, wird aus Wissen Information: Beim Kommunizieren oder Dokumentieren von Wissen geht immer ein Teil verloren. Der Wissensempfänger muss die Information in seinen persönlichen Kontext einbinden und generiert so wieder individuelles Wissen. Aus pragmatischen Gründen verwendet das Team der Stadtbücherei dennoch Begriffe wie „Wissensdokument“ oder „-dokumentation“, obwohl es sich dabei streng genommen um „dokumentierte Information“ handelt.

<sup>3</sup> Detaillierte Ausführungen und Erläuterungen zur Wissenskommunikation: Vergleiche Gerhard Roth und David Klett in dieser Publikation. In der praktischen Anwendung von WM in der Stadtbücherei Würzburg meint „Wissenskommunikation“ einen mündlichen Wissenstransfer, während „Wissensdokumentation“ ein schriftliches Festhalten von Informationen bedeutet.

<sup>4</sup> <http://www.akwissensbilanz.org> (27.07.2014)

#### **4. Wissenszentrierte Organisationsführung: Führungsentscheidung – Teamaufgabe – individuelle Partizipation**

Wissensmanagement muss von der Bibliotheksleitung gewollt werden, die Entscheidung dafür muss eine Führungsentscheidung sein, denn auf Team und Organisation kommen nachhaltige Veränderungen zu.

Anschließend an die Entscheidung verlangen Einführung und Anwendung von WM intensive Kommunikation mit dem ganzen Team. Nur wenn alle Beteiligten informiert und eingebunden sind und sich zur Umsetzung bekennen, wird Wissensmanagement funktionieren. Es bleibt jedoch dauerhaft Führungsaufgabe darauf zu achten, dass die geschaffenen Strukturen genutzt werden.

Wissensmanagement ist keine singuläre Managementdisziplin, sondern vernetzende Querschnitts- oder Metaaufgabe. In allen Bereichen der Organisation soll bewusst und systematisch mit der Ressource Wissen umgegangen werden. Nur so kann das in der Stadtbücherei verfügbare Wissen zum Vorteil aller eingesetzt und effizient genutzt werden. In der Folge wird der Umgang mit Wissen zum zentralen Aspekt der Organisationsführung, aber auch des operativen Alltagsgeschäfts.

Wissensmanagement wirkt in alle Bereiche der Organisation hinein: Ganzheitlich angelegt gibt es keinen Teilbereich oder Prozess, keine Tätigkeit oder Arbeitsgruppe, in denen WM-Maßnahmen nicht sinnvoll eingesetzt werden können. Tagesgeschäft, Operatives Management, Personal- und Prozessmanagement sind genauso betroffen, wie z. B. das Qualitätsmanagement der Bibliothek.

Entscheidung, Einführung und Vorleben sind Führungsaufgaben – gelebt werden muss Wissensmanagement aber jeden Tag von jedem einzelnen Mitarbeitenden. WM-Methoden helfen, das Wissen in den Köpfen der einzelnen Teammitglieder für die Organisation zu erschließen. Das heißt, dass es zuerst identifiziert wird, dann kommuniziert und transferiert und schließlich ggf. in geeigneter Weise dokumentiert. So hat sich das Wissen des Individuums quasi von seinem Träger emanzipiert. Es wird zur verfügbaren Information, von der alle profitieren – die gesamte Organisation und selbstverständlich auch die Kundinnen und Kunden der Bibliothek.

Um als Methode nachhaltig funktionieren zu können, muss die Bereitschaft zum Wissenteilen fest verankert sein. Dies wird möglich, wenn alle merken, dass jeder nicht nur gibt, sondern auch profitiert.

Die Vorstellung vom Wissenteilen ist weniger erschreckend, wenn man sich bewusst macht, dass das Teilen keinen Verlust bedeutet. Beim Wissenteilen kommuniziert man Information. Die Empfänger müssen diese Informationen zuerst mit ihrem eigenen Wissen abgleichen und mit ihren persönlichen Erfahrungen verknüpfen, damit es zu ihrem persönlichen Wissen werden kann.<sup>5</sup>

Wissenteilen ist wie das Weitergeben einer Flamme: Die, an der die zweite angezündet wird, brennt weiterhin; beide entwickeln sich unabhängig voneinander weiter und behalten bzw. vergrößern ihren individuellen Wert. Wissen bleibt individuell und an den Menschen gebunden.

---

<sup>5</sup> Detaillierte Ausführungen und Erläuterungen zu den Prinzipien der Wissenskommunikation sowie zu Bedeutungserzeugung und Verstehen: Siehe Gerhard Roth und David Klett in dieser Publikation.

## 5. WM-Aktivitäten der Stadtbücherei Würzburg

Aus der Vielzahl bekannter WM-Verfahren hat die Autorin auf Basis ihrer Erfahrungen bewährte Methoden für den bedarfsgerechten Einsatz in der Stadtbücherei Würzburg ausgewählt. Der Würzburger WM-Mix aus personen- und teamzentrierten Maßnahmen zur Kommunikation, Dokumentation und Reflexion ist im folgenden Überblick dargestellt:

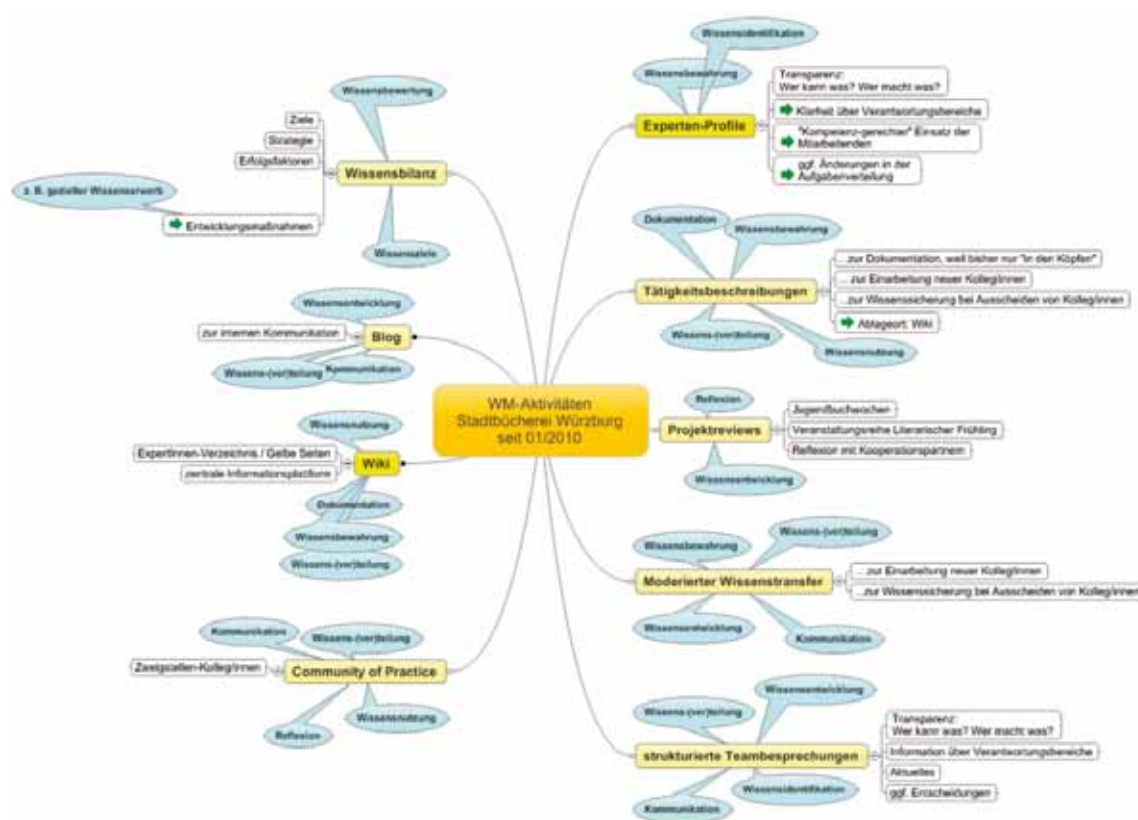


Abbildung 1: Methodenmix der Stadtbücherei Würzburg im Kontext der „Probst-Bausteine“

Gelb hinterlegt sind die Aktivitäten/Methoden, die in der Stadtbücherei Würzburg angewandt werden. Die hellblauen Anmerkungen ordnen die jeweilige Aktivität den von Probst, Raub und Romhardt definierten Bausteinen für den Umgang mit Wissen [1] zu, bzw. den Methoden-Clustern „Wissensdokumentation“, „Wissenskommunikation“ oder „Reflexion“<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> „Wissenskommunikation“, also der mündliche Wissensaustausch zwischen Wissenssendern und -empfängern kann organisatorisch, methodisch und systematisch unterstützt werden. Vorteil dieser Methoden ist, dass im direkten Gespräch durch Nachfragen, Erklären und Ergänzen mehr inhaltliche Tiefe möglich ist. Begrenzt ist dabei jedoch die Zahl der beteiligten Wissensempfänger/innen. Ermöglicht mehr Tiefe, weniger Verbreitung. „Wissensdokumentation“ (streng genommen wird hier nicht Wissen, sondern Information dokumentiert) kann durch geeignete Tools, Vorlagen etc. erleichtert und systematisiert werden. Hier liegt der Vorteil darin, dass die Inhalte für viele gleichzeitig und jederzeit abrufbar sind. Ermöglicht weniger Tiefe, mehr Verbreitung. „Reflexion“: Eine Lernende Organisation wertet vergangenes Verhalten aus, macht sich Erfahrungen, Erfolge und Misserfolge bewusst, analysiert, wie es dazu kam – und passt zukünftiges Verhalten entsprechend an. Dieses Bewusstmachen von

Zwei Methoden stehen im Zentrum der WM-Aktivitäten der Stadtbücherei Würzburg:

- Expertenprofile [2] werden seit Beginn ihrer Tätigkeit in Würzburg von der Direktorin mit und für jeden Mitarbeitenden angelegt. So wurde Transparenz über Aufgaben, Kompetenzen, Fähigkeiten und Historie jedes/r Einzelnen hergestellt.
- Wiki [3] als zentrale interne Informationsplattform. Im Jahr 2010 systematisch geplant und aufgebaut, ist das Wiki schnell ein unverzichtbares Dokumentations- und Nachschlagewerk für das Büchereiteam geworden. Hier wird der Großteil der Informationen dokumentiert, die mittels der übrigen unterschiedlichen WM-Methoden identifiziert und expliziert, transparent gemacht oder erarbeitet werden.

Diese beiden sind Herzstücke des Wissensmanagements, weil sie tagtäglich Anwendung finden. Die Expertenprofile im Personalmanagement und zur Steuerung der Aufgabenverteilung, das Wiki im Informationsmanagement und bei der Wissenssicherung. Alle anderen Methoden kommen bei Bedarf fallweise zum Einsatz, mehr oder weniger häufig und konsequent. Die beiden Herzstücke aber sind fester und unverzichtbarer Bestandteil des Arbeitsalltags sowohl im Management als auch im Kundengeschäft.

### 5.1 Expertenprofile [2]

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 dann einen möglichst umfangreichen Überblick darüber zu verschaffen, welches Wissen, welche Kompetenzen und Erfahrungen, aber auch welche Rollen fehlen werden, sobald die/der Mitarbeitende gegangen ist. Denn fehlende Transparenz birgt Risiken: Nur auf Basis eines vollständigen Überblicks kann die Wissenssicherung sinnvoll geplant und durchgeführt werden, bevor die Wissensträgerin ausscheidet.

In vielen Fällen wird schnell deutlich, dass die Zeit bis zum Weggang der Mitarbeitenden meist (zu) knapp ist, um alle erforderlichen Aktivitäten zur Wissenssicherung noch abzuarbeiten.

In der Stadtbücherei Würzburg wird daher ein Expertenprofil für jede und jeden Mitarbeitenden angelegt, unabhängig davon, ob das Ende der Dienstzeit in naher Zukunft oder weiter Ferne liegt. Die Bibliotheksleitung erlangt so ganzheitliche Transparenz über Kompetenzen und Erfahrungen aller Mitarbeitenden. Die Profile sind unverzichtbare Instrumente des täglichen Wissensmanagements. Sie bilden die Basis für personalstrategische Entscheidungen und sind im operativen Personalmanagement viel genutzte Nachschlagewerke.

Bei Anlass bzw. mindestens im jährlichen Mitarbeitergespräch wird das Profil von Mitarbeitenden und Führungskraft gemeinsam auf den aktuellen Stand gebracht. Nur

---

Erfahrungen kann von WM-Methoden unterstützt werden. Die größte Herausforderung an dieser Methode ist es, sich regelmäßig die Zeit zu nehmen zum Innehalten und Reflektieren.

diese beiden haben Zugriffsrechte auf das Dokument. Selbstverständlich sind alle Angaben freiwillig.

Um ein Expertenprofil zu erarbeiten, wird die Wissensträgerin zu folgenden Inhalten interviewt:

- Lern- und Arbeitshistorie mit Ausbildung und ggf. Studium sowie früheren beruflichen Aufgabenschwerpunkten, auch bei früheren Arbeitgebern
- Aktuelle Rollen und Tätigkeiten. Hier wird aufgezeichnet, welche Rollen die Person im aktuellen Arbeitsverhältnis ausfüllt und welche Aufgaben und Tätigkeiten jeweils in der Rolle ausgeführt werden. Auch inoffizielle Rollen sollen genannt 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 Mitarbeitenden auch solche aus privaten Tätigkeiten, Hobbies etc.
- Das persönliche Informationsportfolio verzeichnet, woher die Kollegin Informationen bezieht und wohin diese gespeichert werden (Informationsquellen und -speicher)
- Das Expertenprofil wird schließlich komplettiert durch das persönliche Netzwerk der Wissensträgerin, das bezüglich der Aufgabenerfüllung von Bedeutung ist. Es ist nicht immer möglich, aber doch von großer Bedeutung für die Organisation, eine/n Nachfolger/in in die relevanten Kontakte einzuführen.
- Im Laufe des Interviews werden manchmal Anforderungen an den/die Nachfolger/in deutlich, die die Wissenssenderin heute nicht erfüllt. Diese sollten gleich festgehalten werden und in die nachfolgende Ausschreibung bzw. in eine Fortbildungsplanung einfließen.



Abbildung 2: Mindmap-Vorlage für ein Expertenprofil [4]

So ein Expertenprofil wird meistens groß und umfangreich. Auch für die Mitarbeitende selbst ist es oft ein Erlebnis, das eigene Arbeitsleben in einer Übersicht dokumentiert zu sehen.

In der Stadtbücherei Würzburg werden die Expertenprofile in Form von digitalen Mindmaps erstellt. So sind die Inhalte übersichtlich und flexibel für Änderungen und Ergänzungen dokumentiert.

Damit auch die Kolleginnen und Kollegen von der Transparenz profitieren, sind die persönlichen Benutzerseiten im Wiki nach der gleichen Struktur angelegt, wie ein Expertenprofil. Hier trägt jede/r Mitarbeitende freiwillig ein, was er über sich mitteilen will. So kann von allen nach im Team vorhandenen Kompetenzen komfortabel gesucht werden.

Steht ein Personalwechsel oder auch nur eine Neuverteilung von Aufgaben an, kann auf Basis des Expertenprofils begründet entschieden werden, welche Maßnahmen zur Wissenssicherung oder Wissensverteilung zum Einsatz kommen sollen.

Folgende Fragen können beispielsweise abgeleitet werden:

- Welche Wissensgebiete und Kompetenzen, welche Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeitenden sind für die Bibliothek relevant und müssen bewahrt werden? → Welche Maßnahmen eignen sich dafür? Müssen evtl. entsprechende Fortbildungen geplant werden?
- Welche Rollen, Aufgaben und Tätigkeiten müssen weiterhin in der Bibliothek wahrgenommen und ausgeführt werden? → Wer kann was übernehmen?
- Welcher nachfolgenden Person muss welches Wissen oder z. B. welche Tätigkeitsbeschreibung vom ausscheidenden Mitarbeitenden weitergegeben werden? → Wie soll der Wissenstransfer ablaufen?
- Welche Kontakte aus dem persönlichen Netzwerk der ausscheidenden Mitarbeitenden sind weiterhin wichtig für die Bibliothek? → Wer soll mit wem bekannt gemacht werden?
- Welche Informationen soll die Mitarbeitende vor dem Weggang noch dokumentieren oder verfügbar machen? → Wo wird die Dokumentation abgelegt?

## 5.2 Wiki [3]

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

Umfangreiche Dokumentationen mit Stellen- und Tätigkeitsbeschreibungen, Handzettel und Gebrauchsanweisungen sind oft in aller Stille veraltet, überholt und darum schließlich unbeachtet. Um hier Verbesserung zu erreichen, hat das Team unter der neuen Leitung schon im Jahr 2010 ein Bücherei-Wiki eingerichtet.

In diesem gemeinschaftlich erstellten und gepflegten Informationspool werden nun das fachliche Wissen der Mitarbeitenden sowie die für die vielfältigen Aufgaben der Stadtbücherei relevanten Informationen gesammelt, erschlossen und innerhalb der Stadtbücherei zur Verfügung gestellt.

Das Wiki optimiert Kommunikation und Wissensaustausch. An die Stelle einer Vielzahl von Quellen, die nach der richtigen (und aktuellen!) Information 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. Die Inhalte lassen sich über Hyperlinks vernetzen und mittels Volltextsuche durchsuchen.

Wichtig ist eine gute Konzeption zu Beginn, bei der das Team die Integration der neuen Plattform in die bestehende Informationslandschaft definiert.

Das Wiki ist ein Gemeinschaftswerk: Alle Teammitglieder müssen sich an der Erstellung und Pflege der Inhalte beteiligen. Es ist jedoch erforderlich, Personen zu benennen, die als Wiki-Gärtner/in stetig am Ball bleiben, vorhandene Inhalte ggf. strukturieren oder neue Inhalte einfordern und insgesamt alles im Blick behalten. Für dieses Gärtnern muss Arbeitszeit zur Verfügung stehen.

Die Wiki-Seiten enthalten üblicherweise Text, Abbildungen sowie Links zu weiterführendem Material. Außerdem werden Ansprechpartner genannt, die für das jeweilige Thema verantwortlich sind.

Das Wiki der Stadtbücherei Würzburg ist schnell zum unverzichtbaren und täglich viel genutzten Dokumentations- und Nachschlagewerk für das Bücherei-Team geworden. Hier wird der Großteil der Informationen dokumentiert, die mittels der übrigen unterschiedlichen WM-Methoden identifiziert und expliziert, transparent gemacht oder erarbeitet werden. Es gewährt den gezielten und schnellen Zugriff auf relevante Informationen für alle jederzeit.

### **5.3 Tätigkeitsbeschreibungen**

Für Tätigkeiten und Arbeitsabläufe, die schon lange von denselben Personen ausgeführt werden, existieren häufig keine Ablaufbeschreibungen. Fällt die zuständige Person aus – ob temporär oder dauerhaft – fehlt der Bibliothek häufig das erforderliche Wissen, um die Arbeitsschritte reibungslos durchzuführen. Eine Abwesenheit wegen Urlaubs kann man evtl. abwarten oder überbrücken. Geht die Person aber dauerhaft, ohne dass die Tätigkeitsbeschreibung vorliegt, kommt es zwangsläufig zu Reibungsverlusten: Fehler in der Durchführung, suboptimale Ergebnisse, erhöhter Zeitaufwand etc.

Das Erstellen einer Tätigkeitsbeschreibung durch den Wissensträger kann, wie das Expertenprofil, 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. Zusätzlich werden außerdem die relevanten Wissensträger und Wissensdokumente erfasst.

Die Tätigkeitsbeschreibungen werden sinnvollerweise im Wiki dokumentiert, damit alle Teammitglieder darauf zugreifen können (siehe Kap. 3.2). Meist sind die textliche Beschreibungen der einzelnen Arbeitsschritte, möglichst ergänzt durch Abbildungen (Fotos oder Screenshots). Prozessdarstellungen wie z. B. mit ARIS werden in Würzburg nicht erstellt.

Die oben genannten Reibungsverluste sollen in der Stadtbücherei Würzburg vermieden werden, ohne jedoch unnötigen Zusatzaufwand mit der Dokumentation aller Abläufe zu verursachen. Das Team nutzt daher soweit möglich die Einarbeitungsphasen

neuer Mitarbeitender, Auszubildender oder Praktikanten, um im Zuge der mündlichen Erläuterungen die Prozesse auch gleich zu dokumentieren.

#### 5.4 Projektreviews [2] [3]

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.

Wie für Expertenprofile legt das Team der Stadtbücherei Würzburg die Dokumentation der Projektreviews in Form von digitalen Mindmaps ab. So lassen sich die Ergebnisse übersichtlich und flexibel für Änderungen und Ergänzungen dokumentieren.

Dieses strukturierte Vorgehen ist keine Hexerei – die größere 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. Die Chance, aus Fehlern oder auch Erfolgen für die Zukunft zu lernen, wird immer kleiner, je mehr Zeit zwischen Aktivität und Review vergeht.

#### 5.5 Moderierter Wissenstransfer<sup>7</sup> [2]

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 das direkte Gespräch zwischen Wissensträger und -empfänger: Der Wissensträger beschreibt, erklärt, erläutert, der Wissensempfänger hört zu, fragt nach, wiederholt, fasst zusammen – und lernt.

In der Stadtbücherei Würzburg werden jeweils in einem Vorgespräch zwischen Führungskraft, Wissenssender und -empfänger auf Basis der Expertenprofile die für den Wissenstransfer relevanten Wissensgebiete zusammengestellt.

Die Führungskraft übernimmt dann die Moderatorenrolle: Sie strukturiert das Wissenstransfergespräch, behält die vereinbarten Gesprächsinhalte im Blick, stellt zusätzliche Fragen, drängt auf Verständlichkeit der Antworten.

Wird hier zusätzlich protokolliert, entsteht parallel zur Wissenskommunikation ein Dokument, das dem Wissensempfänger als Gedächtnisstütze dienen kann. In der Stadtbücherei Würzburg wird hierbei angestrebt, gleichzeitig Wiki-Inhalt zu erstellen, der somit allen zur Verfügung steht.

---

<sup>7</sup> Detaillierte Ausführungen und Erläuterungen zu den Prinzipien der Wissenskommunikation sowie zu Bedeutungserzeugung und Verstehen: Siehe Gerhard Roth und David Klett in dieser Publikation.



## 5.6 Strukturierte Teambesprechung [3]

Transparenz ist Voraussetzung für die Nutzbarkeit von Wissen. In wöchentlichen, strukturierten Teambesprechungen soll in der Stadtbücherei Würzburg nicht nur zur Sprache kommen, was aus aktuellem Anlass besprochen werden muss. Schon gar nicht soll nur „von oben nach unten“ verlautbart werden. Ziel ist, dass aus jedem Team, jedem Bereich des Bibliotheksbetriebs etwas berichtet wird. Liegt nichts Dringendes an, soll trotzdem gesagt werden, was die Kolleg/innen 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 meist ist es ein Trugschluss zu meinen, dass jeder alles über die Kollegen weiß. Durch die regelmäßigen Einblicke in den Teambesprechungen wird den Kolleg/innen bewusst, wer welche Aufgaben und wer welches Wissen hat.

In der Stadtbücherei Würzburg zeigen sich zwei wichtige Vorteile dieser Transparenz: 1) Im Bedarfsfall ist so der Weg zur gemeinsamen Problemlösung viel kürzer, als wenn man es mangels Kenntnis des geeigneten Unterstützers alleine versucht. 2) Das Wissen um die fremden Verantwortungsbereiche steigert gegenseitiges Verständnis und tut der Teamkultur gut.

## 5.7 Community of Practice [3]

Eine Community of Practice (CoP) ist eine Gruppe von Menschen, die ein Anliegen, eine Problemstellung oder die Leidenschaft für ein Thema teilen<sup>8</sup>.

In der Stadtbücherei Würzburg besteht die CoP aus den acht Mitarbeitenden, die jeweils in Zweierteams für eine der 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 – mischt sich sonst aber nicht ein. Sie setzt dabei auf ein hohes Maß an intrinsischer Motivation und Selbstorganisation der CoP-Mitglieder.

Die Interaktion in der Gruppe ist gut investierte Zeit, denn bei Wissensaustausch und gemeinsamer Problemlösung hat jedes Mitglied Gelegenheit, sich auch persönlich weiterzuentwickeln. Auch auf die Teamkultur wirkt sich die Arbeit der CoP positiv aus.

## 5.8 Blog [3]

Den internen Blog für die Mitarbeitenden der Stadtbücherei Würzburg betreibt das Team seit Herbst 2012 – ein Ergebnis der Fortbildung „Die Bibliothek in der digitalen Welt“. Genutzt wird er zur Kommunikation der Informationen, die allen mitgeteilt werden sollen. Früher ging das per Mail an alle; die Vorteile des Blogs liegen...

---

<sup>8</sup> Vgl. Etienne Wenger: <http://wenger-trayner.com/theory> (27.07.2014).

- ... in der übersichtlichen Darstellung und Nachvollziehbarkeit aller Antworten und Kommentare (alle sehen alles) – dadurch kann sich z. B. das ganze Team an Abstimmungen oder (Meinungsum-)Fragen beteiligen, ohne dass nach und nach eine Vielzahl von Mails geschickt werden muss.
- ... in der dauerhaften Verfügbarkeit und Durchsuchbarkeit der Inhalte – unabhängig von der individuellen Mailarchivierung.
- ... in der Zugriffsmöglichkeit über das Internet – so können auch von unterwegs Informationen abgerufen und mitgeteilt werden.
- ... im angenehmeren Layout, in das auch Bilder eingebunden werden können.

Der Blog fügt sich in die interne Kommunikation der Stadtbücherei Würzburg ein zwischen mündlichen Besprechungen (z. B. in Teammeetings), individuellen Mails an Einzelne und der Dokumentation von Informationen im Wiki.

Das Wiki ist Nachschlagewerk, in dem man bei Informationsbedarf dokumentiert oder recherchiert – der Blog ist Kommunikationsinstrument, das jede/r täglich mindestens einmal konsultieren soll. Durch die oben genannten Vorteile trägt der Blog neben der Unterstützung der internen Kommunikation positiv zur Teamkultur bei.

## 5.9 Wissensbilanz

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.

Wie die oben beschriebenen WM-Methoden hat die Autorin auch die Methode zur Strategieentwicklung während ihrer Tätigkeit in der freien Wirtschaft erlernt und erfolgreich angewendet. Die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“<sup>9</sup> wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi) vom Arbeitskreis Wissensbilanz, einem internationalen Expertenkreis, gemeinsam mit Pilotanwendern 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, steht eine softwarebasierte „Toolbox“ zur Verfügung.

Im Prozess der Wissensbilanzierung wird nicht nur das in der Organisation 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 Stadtbücherei.

Das intellektuelle Kapital gliedert sich in drei Bereiche:

- **Humankapital** bezeichnet alles, was in den Mitarbeitenden steckt: z. B. Wissen, Fach- und Sozialkompetenzen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivation.

<sup>9</sup> Ausführliche Informationen, Material und Downloads siehe <http://www.akwissensbilanz.org> (27.07.2014).

- **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.

Damit bei Analyse und Bewertung möglichst alle Bereiche der Bibliothek bedacht und beleuchtet werden, wird die Wissensbilanz von einem aus Mitarbeitenden heterogen zusammengesetzten Projektteam, das die unterschiedlichen Perspektiven aller Abteilungen und Mitarbeitenden abdeckt, gemeinsam mit der Bibliotheksleitung erarbeitet.

Im Laufe des Prozesses wird die Wissensbilanz-Toolbox mit allen erarbeiteten Analysen, Bewertungen und Ergebnissen gefüttert. Die Eingaben werden von der Software ausgewertet und in grafische Darstellungen wie etwa Balkendiagramme oder Portfolio-Darstellungen umgewandelt. So werden Stärken und Schwächen der Organisation sowie die wichtigsten Einflussfaktoren transparent und leicht ablesbar.

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

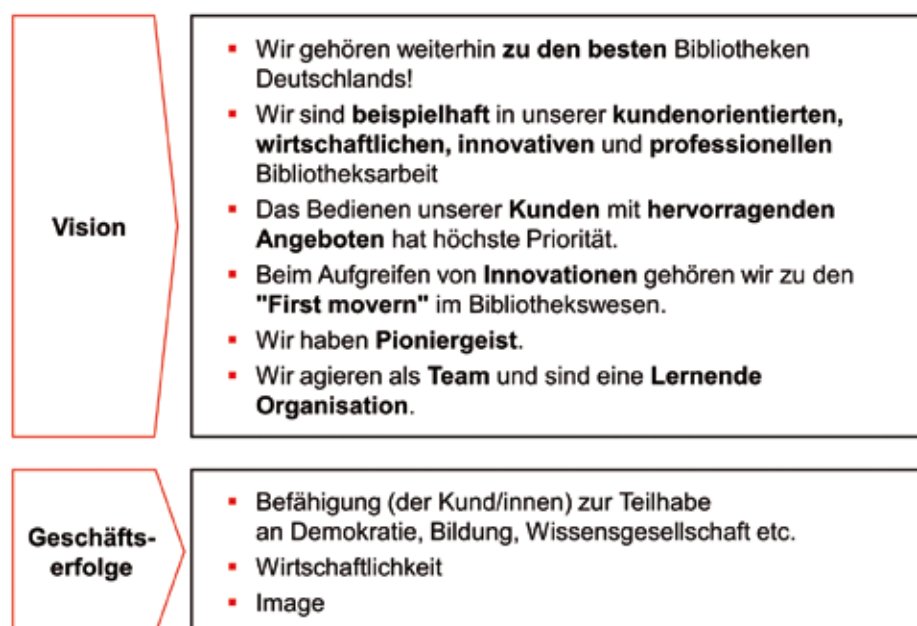


Abbildung 3: Vision und Ziele (=„Geschäftserfolge“) der Stadtbücherei Würzburg – vom Projektteam 2010 formuliert und 2014 annähernd unverändert bestätigt

Die Ergebnisse der Wissensbilanz 2010/2011 der Stadtbücherei Würzburg ergaben deutlich, dass im Hinblick auf die strategischen Ziele besonders bestimmte Fachkompetenzen und der Innovationsprozess entwickelt werden mussten. Ohne fundierte Kenntnisse im Bereich digitaler Medien, mobiler Geräte und Web 2.0, ohne

systematischen Innovationsprozess würde die Stadtbücherei ihre Rolle als innovativer First Mover der deutschen öffentlichen Bibliotheken nicht halten können.

Als zielgerichtete Maßnahme zur Personal- und Organisationsentwicklung wurde daher in den Jahren 2012 und 2013 für das komplette Team eine umfangreiche Fortbildungsreihe „Die Bibliothek in der digitalen Welt“ durchgeführt. Außerdem wurde der Innovationsprozess systematisch aufgebaut.

Im Jahr 2014 hat das Team der Stadtbücherei erneut eine Wissensbilanz erarbeitet. Vision und Ziele wurden leicht modifiziert, aber im Großen und Ganzen beibehalten.

Die aktuelle Bewertung des intellektuellen Kapitals zeigt, dass die Maßnahmen zur Entwicklung von Fachkompetenzen und Innovationsprozess erfolgreich waren.

Handlungsbedarf für die strategische Organisationsentwicklung zeigt sich nun an anderen Einflussgrößen: Für die kommenden Monate werden der Ausbau von Veranstaltungsflächen, Räumen und Infrastruktur zur Nutzung durch die Besucher sowie die quantitative Erhöhung von Personalkapazitäten im Vordergrund der Organisationsentwicklung stehen.

Die Gemeinsamkeit ist zentraler Bestandteil dieser Methode zur Strategieentwicklung. So ist die Chance möglichst groß, dass Ziele und Strategie sowie später abgeleitete Maßnahmen vom ganzen Team akzeptiert und mitgetragen werden. In der Stadtbücherei Würzburg ist die Beteiligung der Mitarbeitenden auf äußerst positive Resonanz gestoßen.

## 6. Erkenntnisse und Fazit

Die Erfahrungen der Stadtbücherei Würzburg zeigen, dass es richtig war, sich für die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement zu entscheiden. Mit geeigneten Methoden lässt sich Wissensmanagement in Form praktikabler Aktivitäten sinnvoll und zielführend in den Arbeitsablauf integrieren.

Allerdings: Die mit der Einführung von Wissensmanagement einhergehenden Veränderungen sollten bewusst von der Leitung begleitet werden. Menschen reagieren unterschiedlich auf die neuen Anforderungen, Erwartungen, Möglichkeiten und Pflichten, die eine WM-basierte Organisationsführung mit sich bringt. Um alle möglichst gut zu beteiligen und dauerhaft am Ball zu behalten, sind stetige Aufmerksamkeit der Bibliotheksleitung, Empathie für die Mitarbeitenden sowie immer wieder individuelle Aktion, Kommunikation oder Intervention erforderlich.

Wissensmanagementbasierte Bibliotheksführung bedeutet viel Engagement, um sowohl Leitung als auch Team bei der Stange zu halten. Doch die Ergebnisse zeigen: es lohnt sich.

## Literatur

- [1] G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Gabler, Wiesbaden, 2010, S. 25 ff.
- [2] A. Mittlmann, Werkzeugkasten Wissensmanagement, Books on Demand, Norderstedt, 2011.
- [3] D. Kilian, R. Krimser, S. Loreck, A. Sagmeister, K. Sigl, Wissensmanagement: Werkzeuge für Praktiker, Studia Universitätsverlag, Innsbruck, 2006.
- [4] Originalquelle der Abbildung: Cogneon GmbH.

*Bestellinformation:*

Heiko Beier, Ulrich Schmidt, David Klett (Hg.)

# WISSENSMANAGEMENT *beflügelt*

## Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren.

2015 (erscheint voraussichtlich Febr. 2015). xvi, 346 Seiten. Gebunden 89,00 €.  
Mit 59 Farabbildungen, Sachwort- und Personenregister

ISBN 978-3-89838-698-2. **Subskriptionspreis bis 31. März 2015: 72,00 €**  
Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH

► [hier mit einem Klick bestellen](#)



## **WISSENSMANAGEMENT *beflügelt*** **Wie Sie einen unbegrenzten ROHSTOFF aktivieren.**

*Herausgegeben von Heiko Beier, Ulrich Schmidt und David Klett*

Ob demographischer Wandel, volatile Finanzmärkte, globaler Wettbewerb oder die radikalen Veränderungen unseres Informationsverhaltens – Wissensmanagement geht wie keine andere Managementdisziplin auf den gemeinsamen Kern dieser Entwicklungen ein und bietet durch die Aktivierung des unbegrenzten Rohstoffs „Wissen“ den Hebel zur erfolgreichen Bewältigung der Herausforderungen unserer Zeit.

Dieses Buch ist eine Orientierungshilfe für alle, die sich erstmalig mit dem Thema beschäftigen wollen, wie auch für Profis, die ihren Blickwinkel erweitern möchten. Vor allem aber wendet es sich an diejenigen, die sich bislang von dem komplexen Thema haben abschrecken lassen. Denn es betrifft uns alle: ob als Wissensarbeiter, als Unternehmer oder als lebenslang Lernende.

Dieses Buch ist anders: in Form multidimensionaler Lesewege bietet es die Chance, einen individuellen Zugang zu dem Zukunftsthema zu finden. Lassen Sie sich beflügeln und finden Sie Ihren persönlichen Schlüssel zur Freisetzung neuer Potenziale in der Wissensgesellschaft.

Die Herausgeber eint der Wunsch ein drängendes und vielfach unterschätztes Thema greifbar und nutzbar zu machen. Aus ihren jeweiligen eigenen Kompetenzfeldern (Digitale Medienkommunikation, Betriebswirtschaft, Bildungs- und Ingenieurwesen) heraus haben sie die Expertise ausgewählter Autoren von der Neurowissenschaft über Unternehmensführung und Change Management bis hin zu Social Media und Big Data erstmalig in einer Gesamtbetrachtung zusammengeführt.

Akademische Verlagsgesellschaft AKA GmbH  
[www.aka-verlag.com](http://www.aka-verlag.com)



ISBN 978-3-89838-698-2



9 783898 386982