

Ziele und Handlungsfelder im Umgang mit Wissen: Was genau ist zu tun?

Wissensmanagement (WM) klingt zunächst ziemlich abstrakt. Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt helfen mit ihren strategischen und operativen „Bausteinen des Wissensmanagements“¹ die Handlungsfelder zu konkretisieren. Die Aufgaben *Wissensziele definieren* und *Wissen bewerten* sind *strategische* Wissensbausteine.

Die operativen Bausteine sind

- „*Wissen identifizieren*“: Hier geht es um das Transparentmachen des – vor allem in den Köpfen der Mitarbeitenden – vorhandenen Wissens.
- „*Wissen erwerben*“ und „*Wissen entwickeln*“: Wissen soll den Anforderungen und definierten Wissenszielen entsprechend von außen akquiriert sowie intern entwickelt werden.
- „*Wissen (ver)teilen*“: Das vorhandene Wissen soll über verschiedenste Kanäle, mittels Tools und Methoden geteilt, verteilt, verfügbar gemacht werden.
- „*Wissen nutzen*“: Erst die Nutzung des vorhandenen, geteilten, verfügbar gemachten Wissens verschafft der Organisation Mehrwert. Nutzungsbereitschaft und -bedingungen sollen gefördert werden.
- „*Wissen bewahren*“: Welches Wissen ist bewahrungswürdig und wie soll es gesichert werden?



Die einzelnen Bausteine lassen sich im täglichen Wissensmanagement nicht immer trennscharf unterscheiden. Auch kann man nicht alles gleichzeitig bewältigen. Beides ist auch nicht erforderlich.

Management und Team sollten gemeinsam festlegen, welche Bausteine gerade Priorität haben, und jeweils passende Methoden wählen, um diese anzugehen. Durch regelmäßiges „Wissen bewerten“ werden Priorität der Handlungsfelder und Erfolg der Methoden immer wieder überprüft und ggf. neu festgelegt.

WM-Methoden: Vielfalt in drei Gruppen

Für jeden der „Bausteine im Umgang mit Wissen“ kennt die WM-Community eine Vielzahl von Methoden. Welche sich jeweils am besten eignet, hängt ab von den Rahmenbedingungen in der Organisation, den genauen Zielen, den beteiligten Personen etc.

Grob unterteilen kann man die Methoden in drei Gruppen: Methoden zur

- Wissenskommunikation
- Wissensdokumentation
- Reflexion

Wissenskommunikation, also der mündliche Wissensaustausch zwischen Wissenssendern und -empfängern kann organisatorisch, methodisch

Wissensmanagement in Bibliotheken

Teil 1

Seit 2010 wendet das Team der Stadtbücherei Würzburg Wissensmanagement als zentrales Prinzip der Bibliotheksführung an. In einer zweiteiligen Serie erläutert die Autorin die theoretischen Grundlagen und die praktische Umsetzung.

Von Anja Flicker

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. > weniger Tiefe, mehr Verbreitung möglich

Exkurs: Implizites / explizites Wissen Jede/r WissensträgerIn weiß mehr, als er/sie sagen kann und kann mehr sagen als aufschreiben. Denn ein



großer und wertvoller Teil unseres Wissens und unserer Erfahrungen steckt als *implizites Wissen* in uns und ist nicht einfach so in Daten, Fakten oder Beschreibungen artikulierbar.

Das vorhandene *explizite Wissen* lässt sich mündlich oder schriftlich in Worte fassen. Dabei steckt im Geschriebenen zwangsläufig weniger Tiefe, da das mündliche Ergänzen und Ausschmücken, Gestik und Mimik beim Erzählen wegfallen.

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

Die Stadtbücherei Würzburg erzielte mehrmals Spitzenplätze im bundesweiten Bibliotheksranking BIX. Team der Stadtbücherei Würzburg mit BIX-Urkunde.

Bei der Einführung von WM sind nicht immer große Änderungen der bisherigen Abläufe erforderlich, denn selbstverständlich wird überall bereits Wissen genutzt – mehr oder weniger bewusst und damit mehr oder weniger effizient. Durch die Anwendung von WM-Methoden wird grundsätzlich ein bewusster und systematischerer Umgang mit Wissen erreicht.

Die wissensbasierte Bibliothek: Das Würzburger Modell einer „Lernenden Bibliothek“²

Der Entschluss, Wissensmanagement ins Zentrum der Organisationsentwicklung der Stadtbücherei Würzburg zu stellen, resultiert aus dem Jahr 2010. Als neue Direktorin übernahm ich die Leitung mit dem Bekenntnis zur wissensorientierten Organisationsführung („Würzburger Modell“). Das Selbstverständnis als „Lernende Organisation“ brachte ich aus der freien Wirtschaft mit, wo ich von 2001 bis 2009 als Referentin für Wissensmanagement tätig war.

Was bedeutet das „Würzburger Modell“ genau? Sowohl bei allen strategischen Entscheidungen als auch in den operativen Prozessen und Abläufen des Tagesgeschäfts der Stadtbücherei Würzburg



stehen die „Ressource Wissen“³ und die konsequente Anwendung von Wissensmanagement im Fokus. Mittels jeweils geeigneter WM-Methoden wollen wir bewusst und systematisch mit Wissen umgehen.

Auf dieser Basis arbeitet das Team der Stadtbücherei Würzburg seit 2010 mit diversen Techniken der Sicherung, des Transparentmachens und des Transfers von Wissen. Aus der Vielzahl von Verfahren haben wir für das „Würzburger Modell“ bedarfsgerecht bewährte, standardisierte Methoden ausgewählt, besonders personen- und teamzentrierte Maßnahmen zur Wissenskommunikation und -dokumentation, aber auch zur Reflexion.

Im Herbst 2010 setzten Bibliotheksleitung und -team zur gemeinsamen Strategieentwicklung die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“⁴ ein. Was wir hier in einem strukturierten Prozess erarbeitet haben – Definition von Vision und Zielen, Analyse und Bewertung des intellektuellen Kapitals, Identifikation der entscheidenden Erfolgsfaktoren –, dient seitdem als Grundlage für die strategische Organisationsentwicklung. Den Prozess „Wissensbilanz“ werden wir regelmäßig wiederholen (geplant für 2014), um immer wieder den veränderten Status quo zu erheben, Ziele zu überdenken und davon die nächsten strategischen Entscheidungen abzuleiten.



Wissenszentrierte Organisationsführung: Führungsentscheidung – Teamaufgabe

Wissensmanagement ist keine singuläre Managementdisziplin, sondern vernetzende Querschnitts- oder Metaaufgabe. Man trifft die Entscheidung, mit der Ressource Wissen in allen Bereichen der Organisation bewusst und systematisch umzugehen, man will das in der Organisation vorhandene Wissen zum Vorteil aller einsetzen und effizient anwenden. In der Folge wird der Umgang mit Wissen zum zentralen Aspekt der Organisationsführung. Denn Wissensmanagement wirkt in alle Bereiche der Organisation hinein: Wenn man es ganzheitlich anlegt, gibt es keinen Teilbereich oder Prozess, keine Tätigkeit oder Arbeitsgruppe, in denen WM-Maßnahmen nicht sinnvoll eingesetzt werden können. Operatives Management, Personal- und Prozessmanagement sind also genauso betroffen wie z. B. das Qualitätsmanagement der Bibliothek.

Die Einführung von WM-Methoden bringt Veränderungen mit sich, die mittels Change Management begleitet

werden sollten. Daraus wird deutlich: Wissensmanagement muss von der Bibliotheksleitung gewollt werden, die Entscheidung dafür muss eine Führungsentscheidung sein.

Entscheidung, Einführung und Vor-Leben sind Führungsaufgabe – gelebt werden muss Wissensmanagement aber jeden Tag von jedem/r einzelnen Mitarbeitenden. WM-Methoden helfen, das Wissen in den Köpfen der einzelnen Teammitglieder zu konkretisieren, um es für die Organisation Bibliothek zu erschließen. Das heißt, dass es zuerst identifiziert, dann artikuliert = kommuniziert = transferiert und schließlich in geeigneter Weise dokumentiert wird. So hat sich das Wissen des Individuums quasi emanzipiert. Es wird zur verfügbaren Information, von der alle – also die gesamte Organisation – profitieren.

Um als Methode nachhaltig funktionieren zu können, muss die Bereitschaft zum Wissenteilen sich fest verankern. Dies wird möglich, wenn alle merken, dass jede(r) 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 („lernen“), damit es zu ihrem persönlichen Wissen werden kann.

Beim Wissenteilen muss niemand etwas weggeben, das er/sie nachher nicht mehr hat, sondern es ist wie das Weitergeben einer Flamme: die, an der die zweite angezündet wird, brennt weiterhin;

**Die Stadtbücherei
Würzburg ist stets
stark frequentiert.**



**Die Zentrale der
Stadtbücherei
Würzburg
im Falkenhaus**



DIE AUTORIN
Anja Flicker ist seit 2010 Direktorin der Stadtbücherei Würzburg. Diplom-Bibliothekarin bis 2001 an der Münchner Stadtbibliothek, dann Referentin für Wissensmanagement beim Finanzdienstleister LHI in München. Für Flickers Arbeit erhielt die Firma die Auszeichnung „Wissensmanager des Jahres“. Ab 2005 Leiterin des Bereichs „Wissenslogistik“ der reinisch AG in Karlsruhe.

beide entwickeln sich unabhängig voneinander weiter und behalten bzw. vergrößern ihren individuellen Wert. Hier wird also niemand „geklont“, Wissen wird nicht abgezapft und jemand anderem in identischer Form eingespeist. Wissen bleibt individuell und an den Menschen gebunden.

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, müssen Strukturen geschaffen werden: Tools zur schriftlichen Kommunikation und zur Dokumentation von Informationen sowie Zeit, Raum und Methode für mündliche Kommunikation und Reflexion sind erforderlich.

Fazit

Es bleibt Führungsaufgabe darauf zu achten, dass diese Strukturen auch genutzt werden. Denn nur wenn alle Beteiligten in den Kommunikationsprozess eingebunden sind und dieselben Kanäle verwenden, wird Wissensaustausch funktionieren.

Die Einführung und Anwendung von WM ist insgesamt ein komplexer kommunikativer Prozess. Aber keine Angst: Mit geeigneten Methoden lässt sich alles als handhabbare Aktivitäten in den Arbeitsablauf integrieren. Wie wir das in der Stadtbücherei Würzburg gelöst haben, lesen Sie im nächsten Heft.

FUSSNOTEN

- 1 Probst, Gilbert / Raub, Steffe / Romhardt, Kai: Wissen managen : wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden : Gabler, 2010; 6. Aufl., S. 25 ff. (mittlerweile erschienen: 7. Aufl. 2012, korr. Nachdruck 2013)
- 2 „Lernende Bibliothek“ meint hier „Bibliothek als Lernende Organisation“, nicht „Bibliothek als Bildungseinrichtung“ im Sinne der Dienstleistung „Learning/ Teaching Library“.
- 3 Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen der Begriffe „Wissen“ und „Information“, auf die hier nicht eingegangen werden soll. Die Autorin versteht und verwendet die Begriffe wie folgt: „Wissen“ ist an Personen gebunden. Jeder Mensch generiert es individuell auf Basis persönlicher 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 verwende ich dennoch Begriffe wie „Wissensdokument“, obwohl es sich dabei streng genommen um „dokumentierte Information“ handelt.
- 4 www.akwissensbilanz.org/methode.htm