

HUMBOLDT-UNIVERSITÄT ZU BERLIN  
INSTITUT FÜR BIBLIOTHEKS- UND INFORMATIONSWISSENSCHAFT



BERLINER HANDREICHUNGEN  
ZUR BIBLIOTHEKS- UND  
INFORMATIONSWISSENSCHAFT

HEFT 319

**STELLENINHABER GEHT - WISSEN BLEIBT!**

**WISSENSMANAGEMENT AM BEISPIEL DER  
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK FREIBERG**

VON  
DANA KUHNERT



**STELLENINHABER GEHT - WISSEN BLEIBT!**

**WISSENSMANAGEMENT AM BEISPIEL DER  
UNIVERSITÄTSBIBLIOTHEK FREIBERG**

VON  
**DANA KUHNERT**

---

Berliner Handreichungen zur  
Bibliotheks- und Informationswissenschaft

Begründet von Peter Zahn  
Herausgegeben von  
Konrad Umlauf  
Humboldt-Universität zu Berlin

Heft 319

## **Kuhnert, Dana**

Stelleninhaber geht – Wissen bleibt! : Wissensmanagement am Beispiel der Universitätsbibliothek Freiberg / von Dana Kuhnert. - Berlin : Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin, 2012. - 67 S.: graph. Darst. - (Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft; 319)

ISSN 14 38-76 62

### Abstract:

In Deutschland nimmt der Anteil älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tendenziell zu. Deshalb muss sich die Bibliotheksleitung verstärkt auf das altersbedingte Ausscheiden älterer Arbeitnehmer einstellen. Eine langjährige Fachkraft verfügt über spezielles Erfahrungswissen im direkten Aufgabenfeld. Die Bibliotheksleitung muss den Transfer allen relevanten Wissens, dazu gehört das Erfahrungswissen, vom Stelleninhaber auf seinen Nachfolger ermöglichen und unterstützen.

Am Beispiel der Universitätsbibliothek der Bergakademie Freiberg wird untersucht, wie das Wissensmanagement im Rahmen eines Stellenwechsels derzeit geregelt ist. Das geschieht mit Hilfe von Tiefeninterviews in verschiedenen Abteilungen. Die Auswertung der Interviews bildet die Basis für ein Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel an der UB Freiberg. Das Konzept benennt u. a. Maßnahmen zur Identifikation des stellenbezogenen Wissens, Maßnahmen zur Dokumentation des relevanten Wissens und Instrumente zur Wissensweitergabe beim Stellenwechsel.

Diese Veröffentlichung geht zurück auf eine Masterarbeit im postgradualen Fernstudiengang Bibliotheks- und Informationswissenschaft (Master of Arts) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Online-Version: <http://edoc.hu-berlin.de/series/berliner-handreichungen/2012-319>

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	7
2.	Definitionen und Begriffserklärungen.....	9
2.1	Stelle.....	9
2.2	Wissen.....	11
2.3	Wissensmanagement.....	13
3.	Theoretische Grundlagen.....	15
3.1	Bausteinkonzept.....	15
3.2	Modell der Wissensspirale.....	18
3.3	Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel.....	21
4.	Forschungsfrage und Forschungsmethode.....	24
4.1	Forschungsfrage.....	24
4.2	Forschungsmethode.....	25
5.	Wissensmanagement an der Universitätsbibliothek Freiberg.....	28
5.1	Kurzporträt der UB Freiberg.....	28
5.2	Durchführung und Auswertung der Befragung.....	30
5.2.1	Auswertung der Gespräche zum Stellenwechsel im Team Fernleihe.....	30
5.2.2	Auswertung der Gespräche zum Stellenwechsel im Team Ausleihe.....	33
5.2.3	Auswertung der Gespräche beim Team Auskunft.....	36
6.	Zusammenfassung und Entwicklung eines Konzeptes für das Wissensmanagement an der UB Freiberg.....	40
6.1	Zusammenfassung der Interviewergebnisse.....	40
6.2	Konzept für das Wissensmanagement an der UB Freiberg.....	44
7.	Ausblick.....	54
8.	Wie geht es weiter in der UB Freiberg?.....	57
9.	Literatur- und Quellenverzeichnis.....	59

I.	Abbildungsverzeichnis.....	64
II.	Abkürzungen.....	65
III.	Anhang.....	66
	Interviewleitfaden für den ehemaligen Stelleninhaber .....	66
	Interviewleitfaden für den neuen Stelleninhaber .....	67

# 1. Einleitung

Der demographische Wandel hat Deutschland längst erreicht. Auf lange Sicht gesehen überaltert die deutsche Bevölkerung. Damit steigt auch das Durchschnittsalter der deutschen Arbeitnehmer. Derzeit liegt das Durchschnittsalter der Beschäftigten im öffentlichen Dienst im Freistaat Sachsen bei 45,3 Jahren. Auffällig ist, dass ein großer Anteil dieser Arbeitnehmer bereits um die 60 Jahre alt ist.<sup>1</sup> Das bedeutet letztendlich, in den nächsten Jahren verlassen vermehrt Arbeitnehmer aus Altersgründen ihr Unternehmen. Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt oder eine andere Stelle annimmt, geht mit ihm viel Erfahrung und auch spezielles, auf das Aufgabengebiet zugeschnittenes Wissen verloren.<sup>2</sup> Nach Schätzungen von Personalverantwortlichen nehmen Mitarbeiter, die aus Altersgründen das Unternehmen verlassen, gut ein Drittel ihres impliziten Wissens unwiederbringlich mit sich.<sup>3</sup> Dazu gehören langjährig erworbene Erfahrungswerte, aber auch die Kenntnis stellenrelevanter Regeln und Vorschriften sowie persönliche Netzwerke zur Aufgabenerfüllung.

Dieser potentielle Wissensverlust durch den Weggang erfahrener Mitarbeiter droht in allen Produktions- und Dienstleistungsbereichen, also auch im Bibliothekssektor. Das kann in den nächsten Jahren zu einem Problem für viele Unternehmen werden.

Wissenstransfer und Wissensbewahrung werden zu immer wichtigeren Herausforderungen für die Bibliotheksleitungen. Bibliotheken müssen Strategien entwickeln, um dem Wissensverlust beim Wechsel eines Stelleninhabers vorzubeugen oder diesen so gering wie möglich zu halten. Gleichzeitig muss der neue Stelleninhaber schnell und umfassend in sein neues Aufgabengebiet eingearbeitet werden. Dies kann erreicht werden, indem der ehemalige Stelleninhaber seine Erfahrungen und sein stellenspezifisches Know how an seinen Nachfolger weitergibt.

Wie kann es der Bibliotheksleitung gelingen, das Erfahrungswissen ihrer langjährigen Mitarbeiter festzuhalten, wenn diese die Bibliothek verlassen oder intern einen anderen

---

<sup>1</sup> Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen

<sup>2</sup> Vgl. te Boekhorst (2009)

<sup>3</sup> Vgl. dazu Beck/ Sommer (2007)

Aufgabenbereich übernehmen? Diese Frage wird untersucht am Beispiel der Universitätsbibliothek der TU Bergakademie Freiberg.

In Kapitel 2 werden die Kernbegriffe der Arbeit, Stelle, Wissen und Wissensmanagement, erläutert. Daran schließt sich in Kapitel 3 die Vorstellung der theoretischen Ansätze zum Wissensmanagement an. Nacheinander werden folgende Konzepte dargelegt: das Bausteinkonzept von Probst, Raub und Romhardt, das Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi und das Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel von Dragusanu.

Kapitel 4 führt den Leser in die Methodik der empirischen Untersuchung ein. Dabei werden die Forschungsfragen dieser Arbeit und das Instrument zur Erhebung der empirischen Daten besprochen.

Daran knüpft in Kapitel 5 die Vorstellung der Universitätsbibliothek der TU Bergakademie Freiberg an. Am Beispiel dieser Bibliothek wird untersucht, wie das Wissensmanagement im Rahmen eines Stellenwechsels derzeit geregelt ist. Das geschieht mit Hilfe von sechs Interviews. Diese werden mit Mitarbeitern der Universitätsbibliothek geführt, die in jüngster Zeit in Stellenwechselprozesse einbezogen waren. Die einzelnen Stellenwechselfälle werden in Abschnitt 5.2 vorgestellt.

Kapitel 6 fasst die Aussagen der Interviewpartner zusammen. Auf dieser Basis wird ein Konzept zur Gestaltung zukünftiger Stellenwechsel in der Universitätsbibliothek Freiberg entwickelt. Das Konzept beinhaltet Empfehlungen zu folgenden Schwerpunkten:

- Organisatorische Gestaltung von Stellenwechselprozessen,
- Maßnahmen zur Identifikation des stellenbezogenen Wissens,
- Maßnahmen zur Dokumentation und Aufbewahrung des stellenrelevanten Wissens und
- Methoden zur Unterstützung des Wissenstransfers vom Stelleninhaber an seinen Nachfolger.

In Kapitel 7 werden die Ausführungen zusammengefasst und ein Ausblick auf weitere Forschungsthemen gegeben.

Den Abschluss bildet Kapitel 8, das drei aktuelle Entwicklungen im Wissensmanagement der untersuchten Universitätsbibliothek schildert.

## 2. Definitionen und Begriffserklärungen

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die drei zentralen Begriffe vorliegender Arbeit: Stelle, Wissen und Wissensmanagement. Dabei wird die Bedeutung der Begriffe erläutert und auf die Relevanz der Kernbegriffe für diese Arbeit eingegangen.

### 2.1 Stelle

Da sich die vorliegende Arbeit mit dem Wechsel eines Stelleninhabers befasst, wird zuerst auf den Begriff der Stelle eingegangen.

Nach Hill, Fehlbaum und Ulrich ist eine Stelle durch drei wesentliche Merkmale gekennzeichnet. Erstens ist die Arbeitskapazität einer Stelle auf genau eine Person zugeschnitten. Dabei handelt es sich vielmehr um eine abstrakte Person als um einen bestimmten Mitarbeiter. Zweitens orientieren sich die Anforderungen der Stelle an der Arbeitskapazität einer geeigneten Person. Individuelle Fähigkeiten oder Schwächen finden keine Berücksichtigung. Drittens sind die Anforderungen an die Stelle abgestimmt auf das Leistungspotential der verwendeten Sachmittel.<sup>4</sup>

Einer Stelle werden bestimmte Aufgaben zugeschrieben, die aus den normativen generellen Zielen der Unternehmenspolitik, sowie aus den strategischen und den operativen Zielen des Unternehmens abgeleitet werden. Aufgaben stellen Handlungsanweisungen für Problemlösungen dar, die sich wiederholen.<sup>5</sup>

Mitarbeiter können ihre Aufgaben nur dann selbstständig erfüllen, wenn sie mit den dafür notwendigen Kompetenzen ausgestattet sind.<sup>6</sup> Der Begriff Kompetenz beinhaltet Rechte und Befugnisse, die es dem Mitarbeiter erst ermöglichen, alle zur Erfüllung seiner Aufgaben nötigen Handlungen vorzunehmen oder ausführen zu lassen.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. dazu Hill/ Fehlbaum/ Ulrich (1994), S. 132

<sup>5</sup> Vgl. dazu Bleicher (1991), S. 35. Fünf Merkmale einer Aufgabe beschreibt Kosiol (1978).

<sup>6</sup> Vgl. Bea/ Göbel (2006), S. 271 und Rüstmann (1999), S. 18

<sup>7</sup> Vgl. Thommen/ Achleitner (2009), S. 854

Noch bevor ein Mitarbeiter seine Arbeit aufnimmt, werden die nötigen Kompetenzen für seine Aufgabenerfüllung von der Unternehmensleitung festgelegt. Danach liegt es in der Verantwortung des Mitarbeiters, die seiner Stelle zugeordneten Aufgaben zu erfüllen.

Unter Berücksichtigung all dieser Faktoren definieren Thommen und Achleitner eine Stelle als „...die kleinste organisatorische Einheit eines Unternehmens. Sie setzt sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammen (...), die einen bestimmten Aufgabenkomplex bilden.“<sup>8</sup> Dieser Terminus wird in vorliegender Arbeit verwendet, wenn von einer Stelle die Rede ist.

In Abhängigkeit vom Rang der zu erfüllenden Aufgabe im Rahmen der Unternehmenshierarchie kann man zwischen verschiedenen Stellen unterscheiden: Instanzen, Ausführungsstellen, Stabs- und Dienstleistungsstellen. Eine Instanz besitzt sowohl fachliche (z.B. Entscheidungsrecht und Weisungsbefugnis) als auch disziplinarische Leitungsbefugnisse (z. B. Kontrollrecht).<sup>9</sup> Im Gegensatz dazu ist die Ausführungsstelle einer oder mehreren Instanzen unterstellt und hat keinerlei Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Mitarbeitern.<sup>10</sup> Die Ausführungsstelle dient der Aufgabenerfüllung.<sup>11</sup> Im Rahmen der Aufgabenerfüllung verfügen Stellen über eine Entscheidungskompetenz.

Die Stabsstelle unterstützt und entlastet die Instanz durch Aufgaben wie Analyse von Entscheidungsproblemen, Informationsbeschaffung und Informationsverarbeitung sowie Erarbeitung von Lösungsvorschlägen.<sup>12</sup> Auch die Dienstleistungsstelle hat unterstützende Funktionen. Allerdings dient sie nicht einer einzelnen Instanz, sondern mehreren Instanzen zugleich.<sup>13</sup>

Es existieren verschiedene Möglichkeiten, arbeitsteilig gebildete Stellen durch Linien zu einem hierarchischen Konstrukt zu verbinden. Grundsätzlich können Leitungssysteme als Einlinien-, Mehrlinien- und Stabliniensystem gestaltet sein. Nähere Erläuterungen dazu

---

<sup>8</sup> Vgl. Thommen/ Achleitner (2009), S. 851

<sup>9</sup> Vgl. Bea/ Göbel (2006), S. 272ff.

<sup>10</sup> Vgl. dazu Thommen/ Achleitner (2009), S. 851

<sup>11</sup> Vgl. Bea/ Göbel (2006), S. 273

<sup>12</sup> Ebenda, S. 274 und Thommen/ Achleitner (2009), S. 851

<sup>13</sup> Nähere Ausführungen dazu gibt Bea/ Göbel (2006), S. 275f.

finden sich an unterschiedlichen Stellen<sup>14</sup> in der Literatur. In dieser Arbeit wird auf weitere Ausführungen dazu verzichtet.

Im organisatorischen Sinne gibt es einen Unterschied zwischen einer Stelle und einem Arbeitsplatz. Wie weiter oben laut Definition festgelegt, wird unter einer Stelle ein abstrakter Aufgabenkomplex verstanden. Bei der Stellenbildung geht man von einem oder mehreren gedachten Aufgabenträgern aus. Einer Stelle kann mehr als ein Arbeitsplatz zugeordnet und die Stelle kann mit mehreren Personen besetzt werden, wenn alle Personen die gleiche Aufgabe erfüllen oder wenn eine sehr umfangreiche Aufgabe auf mehrere Personen verteilt wird. Im Gegensatz zur Stelle handelt es sich bei einem Arbeitsplatz um den realen Ort und Raum der Erfüllung einer Aufgabe.<sup>15</sup>

## 2.2 Wissen

Der zweite Schlüsselbegriff dieser Arbeit lautet „Wissen“. In der Fachliteratur existieren zahlreiche Definitionen für diesen Begriff. Gewisse Ähnlichkeiten sind feststellbar, jedoch stellen alle einen bestimmten Aspekt in den Vordergrund.

Probst, Raub und Romhardt definieren Wissen als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“<sup>16</sup>. Dieser Auffassung von Wissen wird in der vorliegenden Arbeit gefolgt.

Wissen ist jedoch nicht gleich Wissen. Vor der Erstellung eines Konzeptes zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel in einer Universitätsbibliothek, muss festgestellt werden, welche Wissensformen bei einem Wechsel des Stelleninhabers verloren gehen können.<sup>17</sup> Abbildung 1 stellt die verschiedenen Wissensformen einander gegenüber.

---

<sup>14</sup> Vgl. dazu z. B. Bea/ Göbel (2006), S. 309ff und Staehle (1999), S. 704

<sup>15</sup> Vgl. dazu Thommen/ Achleitner (2009), S. 853

<sup>16</sup> Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 22

<sup>17</sup> Vgl. dazu Dragusanu (2006), S. 13

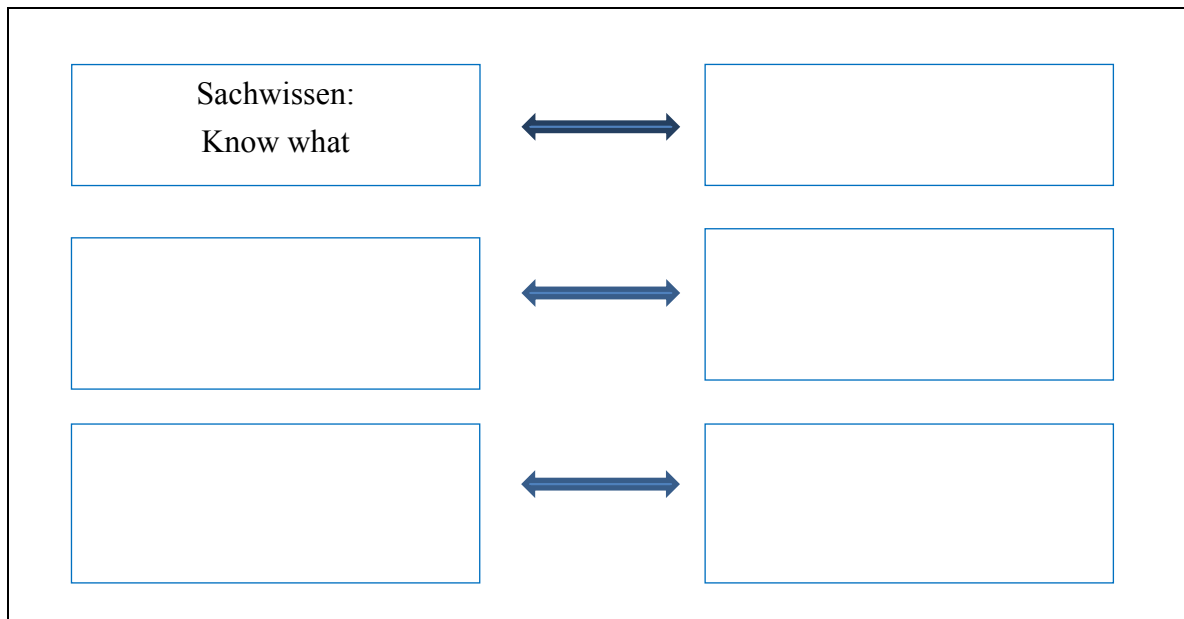


Abbildung 1: Wissensformen<sup>18</sup>

Für dieses Thema steht die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen im Fokus. Auf die anderen Wissensformen wird nicht weiter eingegangen.

Explizites Wissen ist nicht an ein einzelnes Individuum gebunden. Es ist schriftlich, etwa in Form von „...Sätzen, mathematischen Ausdrücken, technischen Daten, Handbüchern“<sup>19</sup> fixiert. Das erleichtert den Wissenstransfer erheblich.

Implizites Wissen dagegen ist subjektiver Natur. Dieses Wissen wurde über Jahre hinweg erworben und ist eng verknüpft mit den Werten und Gefühlen des Wissensträgers<sup>20</sup>. Deshalb kann implizites Wissen nur schwer kommuniziert und weitergegeben werden.

Eine Unterform des impliziten Wissens stellt „tacit knowledge“ dar<sup>21</sup>. Dieser von Polanyi<sup>22</sup> geprägte Begriff beschreibt Wissen, das sich kaum in Worte fassen lässt. In der Betriebswirtschaftslehre werden verschiedene Attribute zur Beschreibung dieser Wissensform verwendet.<sup>23</sup> Einigkeit herrscht darüber, dass tacit knowledge theoretische Wissenskomponenten und praktische Fähigkeiten einer Person beinhaltet. Die Kombination bei-

<sup>18</sup> In Anlehnung an Dragusanu (2006), S. 14

<sup>19</sup> Nonaka/ Takeuchi (1997), S. 8

<sup>20</sup> Ebenda, S. 19

<sup>21</sup> Rüdiger/ Vanini (1998) betrachten tacit knowledge als Teilmenge des impliziten Wissens.

<sup>22</sup> Vgl. dazu Polanyi (1985), S. 14

<sup>23</sup> Eine Zusammenstellung verschiedener Attribute geben Rüdiger/ Vanini (1998), S. 469

der Bestandteile kann zur Lösung anstehender Probleme genutzt werden. Problematisch ist, dass tacit knowledge nur schwer mit verbalen Mitteln kommuniziert und somit nur schwer dokumentiert werden kann.<sup>24</sup> Generell lässt sich diese Wissensform nur über persönliche Kontakte, Beobachtungen, Nachahmen und auf informelle Weise erwerben.<sup>25</sup>

Häufig wird der Begriff „tacit knowledge“ als Erfahrungswissen übersetzt. Die Erfahrung wurde in „a specific context“<sup>26</sup>, d. h. bei der Aufgabenerfüllung erworben. Erfahrungswissen umfasst Kenntnisse und Fertigkeiten, die nur schwer auf andere Personen übertragen werden können. Denn Erfahrungswissen ist das Ergebnis eines Lernprozesses bei der Ausführung bestimmter Tätigkeiten.<sup>27</sup>

## 2.3 Wissensmanagement

Vor allem in den letzten Jahren wurde der Begriff Wissensmanagement immer öfter in Theorie und Praxis verwendet. Doch auch hierfür fehlt eine einheitliche Definition. Allgemein ausgedrückt, beschäftigt sich das „Wissensmanagement mit Erwerb, Entwicklung, Transfer, Speicherung und Nutzung von Wissen“<sup>28</sup>.

Nach Probst, Raub und Romhardt bildet Wissensmanagement „ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst“<sup>29</sup>. Zum Wissen der Organisation zählt sowohl das Wissen des Einzelnen als auch das kollektiv vorhandene Wissen, welches zur Lösung einer bestimmten Aufgabe herangezogen werden kann. Der zielorientierten „Nutzung und Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, welche für den Organisationszweck“<sup>30</sup> besonders wichtig sind, kommt in diesem Zusammenhang eine große Bedeutung zu.

---

<sup>24</sup> Vgl. Rüdiger/ Vanini (1998), S. 469f.

<sup>25</sup> Vgl. dazu Schanz (2001), S. 107 und Nonaka/ Takeuchi (1995), S. 19ff.

<sup>26</sup> Baumard (1999), S. 59

<sup>27</sup> Vgl. te Boeckhorst (2009), S. 5

<sup>28</sup> Gabler Wirtschaftslexikon

<sup>29</sup> Vgl. Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 23

<sup>30</sup> Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 23

Bezogen auf eine Organisation definiert Reinmann-Rothmeier den Begriff Wissensmanagement als den „bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation.“<sup>31</sup> Diese Definition gilt auch für diese Arbeit.

Aus den Darlegungen zum tacit knowledge und zum Wissensmanagement kann man Schlussfolgerungen für den Stellenwechselprozess ziehen. Wechselt ein Mitarbeiter seine Stelle unternehmensintern oder verlässt er das Unternehmen, so kann stellenspezifisches Erfahrungswissen verloren gehen. Je mehr Erfahrungswissen der ehemalige Stelleninhaber durch seine Tätigkeit erworben hat, desto wichtiger und zugleich komplizierter ist der Transfer dieser Wissensbestände an seinen Nachfolger. Dieser sollte unbedingt von dem spezifischen Wissen seines Vorgängers profitieren, um alle Aufgaben einer Stelle selbständig lösen zu können. Die Förderung des Transfers allen relevanten Wissens, besonders des tacit knowledge, zählt zu den Aufgaben der Unternehmensleitung. Eine ständige Sicherung des individuellen Wissens der Mitarbeiter durch Maßnahmen des Wissensmanagements erleichtert die Wissensbewahrung im Unternehmen erheblich.<sup>32</sup>

---

<sup>31</sup> Reinmann-Rothmeier et. al. (2001), S. 18

<sup>32</sup> Die Bedeutung des Wissenstransfers beim Stellenwechsel speziell in Produktionsunternehmen schildern Doyé/ Bittner/ Hellmeyer/ Sauter (2004).

# 3. Theoretische Grundlagen

In diesem Kapitel werden drei verschiedene Ansätze zum Wissensmanagement vorgestellt. Den Anfang bildet das weit verbreitete Bausteinkonzept von Probst, Raub, Romhardt. Mit dessen Hilfe soll das Wissensmanagement im Unternehmen strukturiert und kategorisiert werden.<sup>33</sup> Dann werden Nonakas Formen der Wissensumwandlung vorgestellt. Damit wird beschrieben, wie innerhalb einer Organisation Wissen entstehen kann. Den Abschluss bildet ein Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel von Dragusanu.

## 3.1 Bausteinkonzept

Probst, Raub und Romhardt identifizieren Kernprozesse des Wissensmanagements, die jeweils einen Aspekt des Wissensmanagement darstellen. Diese Kernprozesse sind eng miteinander verbunden.<sup>34</sup>

Das Konzept stützt sich auf acht Bausteine des Wissensmanagements, mit denen die strategischen und organisatorischen Belange eines Unternehmens in Bezug auf die Ressource Wissen abgedeckt werden können.<sup>35</sup> Folgende sechs Bausteine zielen auf die operative Ebene. In diesem Bereich soll das Wissen des Unternehmens identifiziert, erworben, entwickelt, verteilt, genutzt und bewahrt werden.

- Wissensidentifikation

Grundlegende Voraussetzung für die Identifikation von im Unternehmen verfügbarem Wissen ist die Schaffung von Transparenz im Wissensumfeld. Dazu braucht man einen Überblick über alle internen und externen Daten, Informationen und Fähigkeiten.

---

<sup>33</sup> Vgl. Dragusanu (2006), S. 27

<sup>34</sup> Vgl. Probst/ Raub/ Romhardt (2006)

<sup>35</sup> Siehe dazu Lehner (2006), S. 44f.

- Wissenserwerb  
Unternehmen können erfolgsentscheidende Fähigkeiten nicht immer selbst entwickeln, sondern müssen das notwendige Wissen aus externen Quellen beziehen: Z. B. durch die Rekrutierung von Experten, Kooperationen mit Partnern oder den Erwerb von Wissensprodukten wie PC-Programme oder digitale Aufzeichnungen<sup>36</sup>
- Wissensentwicklung  
Die Wissensentwicklung ergänzt den Wissenserwerb aus externen Quellen. Aktivitäten zur Entwicklung und Kreierung von intern und/ oder extern noch nicht existierenden Fähigkeiten stehen im Vordergrund, z. B. durch neue Produkte, bessere Ideen und leistungsfähigere Prozesse.
- Wissens(ver)teilung  
Im Vordergrund steht die Frage, welche Personen welches Wissen benötigen und wie die Verteilung dieses Wissens geschehen kann, damit alle Mitarbeiter die vorhandenen Informationen und Erfahrungen nutzen können.
- Wissensnutzung  
Die Wissensnutzung ist „Ziel und Zweck des Wissensmanagements“<sup>37</sup>, denn ungenutztes Wissen ist praktisch wertlos. Die Nutzung von organisationalem Wissen kann oft nur nach Überwindung von Barrieren realisiert werden.
- Wissensbewahrung  
Im Mittelpunkt steht die gezielte Wissensbewahrung durch Maßnahmen zur Selektion, regelmäßigen Sicherung und Aktualisierung bereits erworbener Fähigkeiten und Wissensbestände (Informationen, Dokumente, Erfahrungen).

Den eben beschriebenen sind die Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung übergeordnet. Diese erweitern das Konzept zu einem Managementkreislauf.<sup>38</sup>

- Wissensziele  
Die Wissensziele setzen fest, auf welchen Ebenen des Unternehmens welches Wissen aufgebaut werden soll. Man unterscheidet zwischen normativen, strategischen und operativen Wissenszielen.

---

<sup>36</sup> Vgl. Lehner (2006), S. 46

<sup>37</sup> Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 30

<sup>38</sup> Ebenda, S. 31

- Wissensbewertung

Die Bewertung der Wissensbasis dient der Messung aller Maßnahmen des Wissensmanagements. Hier wird festgelegt, mit welchen Methoden die Messung der formulierten Wissensziele und die Erfolgskontrolle des Wissensmanagements erfolgen. Im Bedarfsfall sind Korrekturen im Rahmen von Interventionen notwendig.

Abbildung 2 zeigt die einzelnen Elemente des Bausteinkonzeptes.

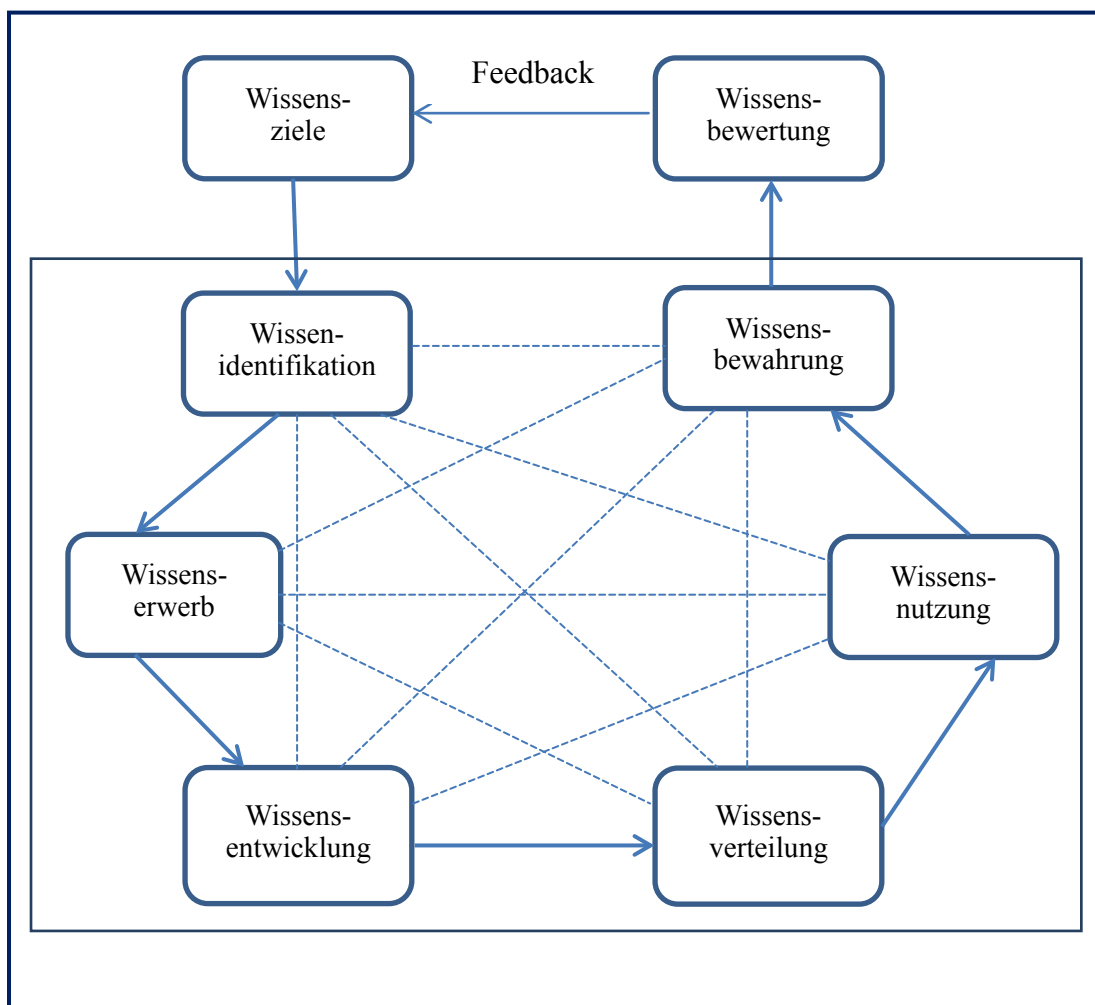


Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub, Romhardt<sup>39</sup>

Das Bausteinkonzept ist leicht verständlich. Allerdings wird der Fokus zu stark auf Informationstechnologien gelegt, hingegen findet implizites Wissen zu wenig Berücksichti-

<sup>39</sup> Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 30

gung.<sup>40</sup> Unverständlich ist eine Bewertung des Wissens nach dessen Bewahrung. Vielmehr müsste auf Basis der festgelegten Bewertungskriterien entschieden werden, welche Wissensbestände bewahrenswert sind.<sup>41</sup>

Dennoch bietet das Konzept wichtige Anhaltspunkte für diese Arbeit. Einzelne Bausteine, vor allem die Wissensidentifikation, die Wissensverteilung und die Wissensbewahrung sind für den Prozess des Wissensmanagements beim Stellenwechsel von zentraler Bedeutung. Probst, Raub und Romhardt betonen zudem die Stellung der Mitarbeiter als zentrale Wissensträger im Unternehmen. Da Mitarbeiter über viel Erfahrungs-, Kunden- und Beziehungswissen verfügen, drohen bei einem Wechsel des Stelleninhabers große Wissenslücken. Dies gilt es im Rahmen der Wissensbewahrung zu verhindern.<sup>42</sup>

## 3.2 Modell der Wissensspirale

Der Aspekt des eigentlichen Wissenstransfers wird von Nonaka und Takeuchi aufgegriffen. In Kapitel 2.2 wurde die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen dargelegt. Darauf aufbauend definieren Nonaka und Takeuchi Formen der Wissensumwandlung, die in besonderem Maße den Wissenstransfer zwischen zwei Individuen berücksichtigen.<sup>43</sup>

Grundsätzlich kann Wissen nur von Personen geschaffen werden. Die Kreierung neuen Wissens erfolgt durch das Zusammenspiel von expliziten und impliziten (tacit knowledge) Wissensbeständen. Dieses Zusammenwirken wird als Wissensumwandlung bezeichnet und findet immer zwischen verschiedenen Personen statt.<sup>44</sup> Es werden vier Formen der Wissensumwandlung unterschieden. Diese sind in Abbildung 3 dargestellt.

---

<sup>40</sup> Hasler Roumois (2007), S. 23, zitiert in Hartmann (2009), S. 36

<sup>41</sup> Siehe Rüstmann (1999), S. 77f.

<sup>42</sup> Vgl. Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 190

<sup>43</sup> Siehe dazu Nonaka/ Takeuchi (1997)

<sup>44</sup> Ebenda, S. 73

		Zielpunkt	
		Implizites Wissen	Explizites Wissen
Ausgangspunkt	Implizites Wissen	Sozialisation (sympathetisches Wissen)	Externalisierung (konzeptionelles Wissen)
	Explizites Wissen	Internalisierung (operatives Wissen)	Kombination (systemisches Wissen)

Abbildung 3: Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka<sup>45</sup>

- **Sozialisation**  
Prozess, bei dem tacit knowledge von einer Person auf eine andere übergeht. Dies geschieht durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtungen und Nachahmung.
- **Externalisierung**  
Prozess der Umwandlung von tacit knowledge in explizites Wissen. Erfahrungswissen wird anderen Personen über Metapher, Leitbilder oder Analogien zugänglich gemacht.
- **Kombination**  
Prozess der Umwandlung bzw. Verknüpfung von explizit vorliegendem Wissen einer Person in explizites Wissen einer anderen Person.
- **Internalisierung**  
Prozess der Umwandlung von explizitem Wissen in tacit knowledge durch allmähliche aktive Anwendung des vorhandenen expliziten Wissens.

Die Entwicklung von Wissen beginnt auf individueller Ebene und breitet sich als Wissensspirale über Gruppen auf das Unternehmen aus und sogar über Organisationsgrenzen hinweg. Die Funktionsweise der Wissensspirale zweifelt Schreyögg an.<sup>46</sup>

Häufig wird kritisiert, das Modell sei zu stark auf die Organisationsspezifika japanischer Unternehmen und die japanische Kultur ausgerichtet. Dadurch kann es für Großunternehmen der westlichen Welt kaum Anwendung finden.<sup>47</sup>

<sup>45</sup> Siehe dazu Nonaka/ Takeuchi (1997), S. 85

<sup>46</sup> Nach Schreyögg/ Geiger (2003), S. 27 funktioniert die Konversion von implizitem in explizites Wissen nicht.

<sup>47</sup> Siehe dazu z. B. Bratianu (2010), S. 117

Weiterhin lassen Nonaka und Takeuchi die Existenz von wiederverwendbarem Wissen unberücksichtigt. Denn “(...) reusable knowledge may enhance the effective knowledge in an organization and should have its independent existence like knowledge assets”<sup>48</sup>.

Trotz dieser Kritikpunkte können die einzelnen Formen der Wissensumwandlung verwendet werden, um den Wissenstransferprozess beim Stellenwechsel zu beschreiben. In Abhängigkeit davon, wie der eigentliche Wechsel des Stelleninhabers organisatorisch vollzogen wird, kommen verschiedene Arten der Wissensumwandlung in Frage. Diese sind in Abbildung 4 schematisch dargestellt.

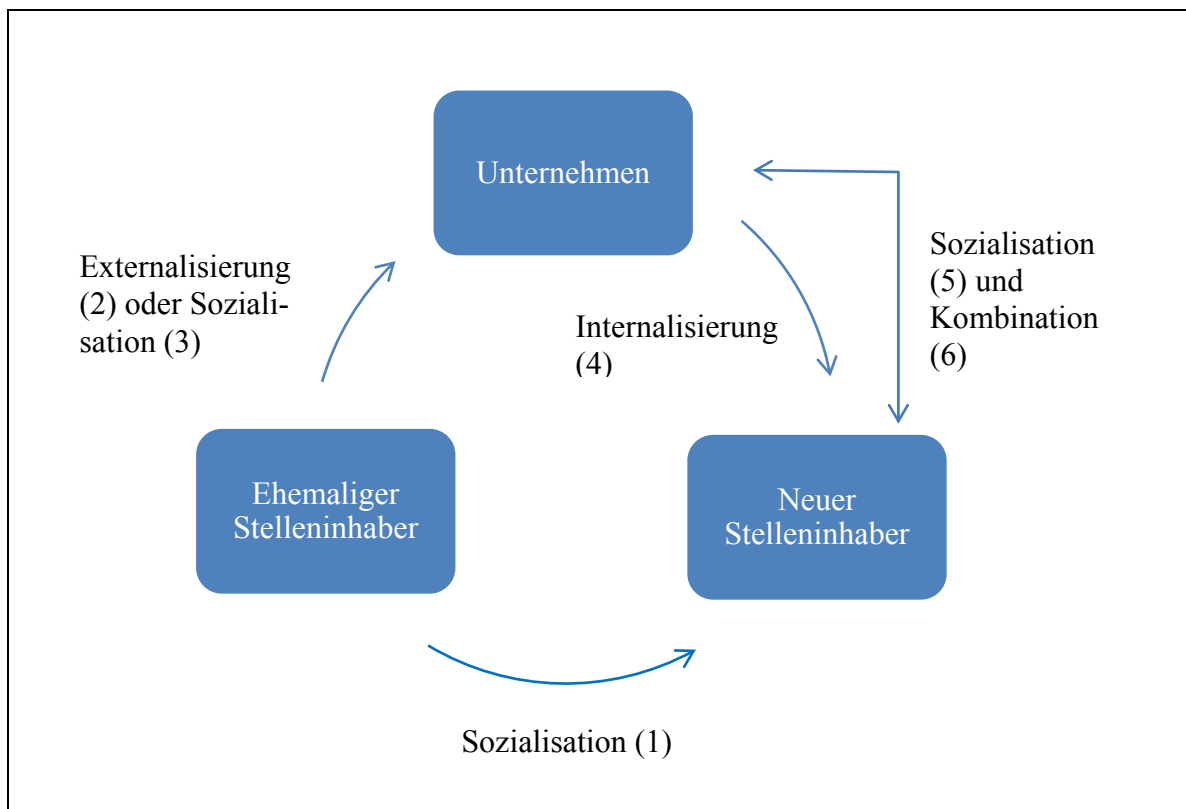


Abbildung 4: Wissensformen beim Stellenwechsel<sup>49</sup>

Wird der ehemalige Stelleninhaber durch seinen Nachfolger abgelöst und bleibt Gelegenheit für eine Übergabe des Aufgabengebietes, dann findet ein direkter Transfer des Erfahrungswissens über die Wissenssozialisation statt (1).<sup>50</sup> Das Erfahrungswissen wird im persönlichen Kontakt der Mitarbeiter und verbal übertragen.

<sup>48</sup> Harsh (2009), S. 1

<sup>49</sup> In Anlehnung an Rüstmann (1999), S. 195

<sup>50</sup> Siehe dazu auch Thommen/ Achleitner, S. 1106

Besteht keine Möglichkeit zur direkten Stellenübergabe, kann der ehemalige Stelleninhaber sein Wissen nur indirekt über das Unternehmen weitergeben. Entweder wird das Wissen über die Externalisierung (2) in explizites Wissen der Organisation verwandelt und unter Verwendung verschiedener Instrumente gespeichert. Oder der ehemalige Stelleninhaber gibt seine Erfahrungen an andere Mitarbeiter weiter (Wissenssozialisation- (3)). Der neue Stelleninhaber bekommt das zur Aufgabenerfüllung notwendige Wissen später auf zwei Wegen. Einerseits geschieht dies durch die Internalisierung (4) aller expliziten Dokumente und Niederschriften über die Stelle. Andererseits erhält er implizites Wissen von anderen Mitarbeitern der betreffenden Abteilung des Unternehmens (Sozialisation- (5)). Entwickelt der neue Mitarbeiter sein Wissen gemeinsam mit den anderen Unternehmensmitgliedern weiter, spricht man von einer Kombination (6).

### 3.3 Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel

Dragusanu hat auf den eben vorgestellten theoretischen Konzepten aufbauend eine eigene Konzeption zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel<sup>51</sup> vorgelegt. Dieses Modell ist besonders auf Stellenwechselprozesse in der öffentlichen Verwaltung zugeschnitten.

Demnach läuft der Wechsel des Stelleninhabers grundsätzlich in folgenden Schritten ab: Austritt des ehemaligen Stelleninhabers, Einarbeitung des neuen Stelleninhabers, Identifikation, Dokumentation und Aufbereitung des für die Stelle relevanten Wissens, Weitergabe und Verteilung des Wissens, Anreize sowie Zielsetzung und Evaluation. Nachfolgend werden die wichtigsten Aspekte für jede Phase zusammengefasst.<sup>52</sup>

- Austritt des ehemaligen Stelleninhabers:
  - Die Integration dieser Phase in den Stellenwechselprozess ist sinnvoll, weil so dem Verlust von implizitem Wissen des ehemaligen Stelleninhabers entgegen gewirkt wird.

---

<sup>51</sup> Ausführlich wird dieses Konzept vorgestellt in Dragusanu (2006)

<sup>52</sup> Siehe Dragusanu (2006), S. 177ff.

- Ein Austrittskonzept legt Abläufe, Maßnahmen und Verantwortlichkeiten für in den Stellenwechsel involvierte Personen fest.
- Die systematische Dokumentation der aktuellen Aufgaben, Tätigkeiten und wichtigen Kontaktpersonen des Stelleninhabers ist hilfreich.
- Ein Austrittsgespräch zwischen ehemaligem Stelleninhaber und Vorgesetztem, Paten oder neuem Stelleninhaber versorgt den neuen Mitarbeiter mit Informationen und Erfahrungswissen in Bezug auf den Bearbeitungsstand bestimmter Aufgaben, Details zur Stelle und zum Unternehmen.
- Einarbeitung des neuen Stelleninhabers:
  - Die Einarbeitung lässt sich mit einem Einarbeitungsprogramm strukturiert und transparent gestalten.
  - Ein Einarbeitungsplan dient der fachlichen Einarbeitung. Dieser Plan sollte in Teilschritte untergliedert werden, in denen die einzelnen Aufgaben erfüllt werden und das notwendige Wissen übermittelt wird.<sup>53</sup>
  - Gespräche mit Kollegen, Vorgesetzten und sofern möglich mit dem ehemaligen Stelleninhaber sollten fest eingeplant werden.
  - Neben der Vermittlung von Fachwissen sollte die Vermittlung der Organisationskultur Bestandteil der Einarbeitungszeit sein.<sup>54</sup>
- Wissensidentifikation:
  - Die Identifikation des zur Aufgabenerfüllung notwendigen Wissens sollte vor Austritt des Stelleninhabers und mit dessen aktiver Hilfe geschehen.<sup>55</sup>
  - Die Einführung einer dynamischen Stellenbeschreibung wird empfohlen.
  - Durch die Nutzung von Ablagesystemen (Handakten und elektronische Systeme) wird aktuelles Wissen zu einer Aufgabe abrufbar und die Abfolge einzelner Vorgänge nachvollziehbar.
- Wissensdokumentation:

---

<sup>53</sup> Dragusanu empfiehlt zentrale Rahmenvorgaben für den Einarbeitungsplan festzuhalten, z. B. den allgemeinen Ablauf, Checklisten/ Laufliste und Kernbeteiligte.

<sup>54</sup> Gute Anregungen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter in einer Bibliothek gibt Hätscher. Sie weist auf die Bedeutung der Einarbeitungsphase hin und zeigt an Beispielen, welche Informationen der neue Stelleninhaber in der Einarbeitungsphase bekommen sollte.

<sup>55</sup> So wird auch Wissen identifiziert, das nirgendwo niedergeschrieben ist, z. B. der Aufbewahrungsort persönlicher Dokumente und Wissen über bestimmte Kunden.

- Der Einsatz elektronischer Systeme ist anzustreben. Derartige Systeme erleichtern den Zugriff für Mitarbeiter an verschiedenen Orten und sind schnell nach bestimmten Wissensbeständen durchsuchbar.
- Wissensweitergabe:
  - Gespräche mit beteiligten Kollegen, dem Vorgesetzten bzw. Paten unterstützen die Weitergabe des relevanten Wissens an neue Stelleninhaber.
- Wissensverteilung:
  - Die Einführung und intensive Nutzung elektronischer Medien fördert die Wissensverteilung im Unternehmen.
  - Die Wissensverteilung auf informellem Weg wird durch zwanglosen Austausch der Mitarbeiter untereinander in neutralen Räumen unterstützt.
- Anreize:
  - Intrinsische Anreize motivieren den ehemaligen Stelleninhaber, sein Wissen an den Nachfolger oder an Kollegen weiterzugeben.
  - Der neue Stelleninhaber sollte bestrebt sein, sich schnell und umfassend ins neue Aufgabengebiet einzuarbeiten.
- Zielsetzung und Evaluation:
  - Es ist zwingend nötig, die Mitarbeiter für Wissensmanagementmaßnahmen beim Stellenwechsel zu sensibilisieren und Wissensmanagement fest im Arbeitsprozess zu integrieren.
  - Es wird empfohlen, den Fortschritt der Wissensweitergabe nach der Erreichung bestimmter Etappen des Stellenwechselprozesses zu kontrollieren.

In den Kapiteln 2 und 3 wurden die theoretischen Grundlagen für diese Arbeit besprochen. Der Definition zentraler Begriffe folgte die Vorstellung von drei Ansätzen des Wissensmanagements. Diese theoretischen Grundlagen bilden die Basis für die folgenden Abschnitte.

## 4. Forschungsfrage und Forschungsmethode

Die Methodik der empirischen Untersuchung wird in diesem Kapitel dargelegt. Zuerst werden die Forschungsfragen benannt. Anschließend wird erläutert, mit welchem Instrument empirische Daten erhoben werden. Die Vorstellung der untersuchten Universitätsbibliothek und die Auswertung der erhobenen Daten schließen sich direkt in Kapitel 5 an.

### 4.1 Forschungsfrage

Am Ende dieser Arbeit soll ein Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel für eine bestimmte Universitätsbibliothek erstellt werden. Um zu analysieren, wie das Wissensmanagement in dieser Bibliothek derzeit organisiert ist und an welcher Stelle Verbesserungsmöglichkeiten bestehen, werden empirische Daten für konkrete Stellenwechselprozesse der vergangenen Monate erhoben. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Transfer des Erfahrungswissens des ehemaligen Stelleninhabers an seinen Nachfolger. Die Zusammenfassung und Auswertung der empirischen Daten bilden die Basis für die Erstellung eines Konzepts für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der untersuchten Bibliothek.

Die empirischen Daten dienen der Analyse folgender drei Forschungsfragen:

1. Wie soll der Wissenstransfer vom Stelleninhaber an seinen Nachfolger organisiert werden, damit der Nachfolger seine neuen Aufgaben effizient ausführen kann?
2. Wie kann verhindert werden, dass beim Wechsel des Stelleninhabers stellenspezifisches Wissen verloren geht?
3. Welche Instrumente/ Methoden des Wissensmanagements können zur Unterstützung von Stellenwechselprozessen eingesetzt werden?

## 4.2 Forschungsmethode

Zur Datenerhebung wird ein qualitatives Verfahren herangezogen. Diese Verfahren ermöglichen die Hinterfragung von Erfahrungen und Meinungen der tatsächlich am Stellenwechselprozess beteiligten Personen. Diese Informationen können schließlich bei der Konzepterstellung berücksichtigt werden.

Die Literatur stellt eine Vielzahl qualitativer Interviewformen in unterschiedlichen Varianten und Unterformen vor. Gleiche Formen für ein Interview werden stellenweise schlicht unterschiedlich benannt.<sup>56</sup>

Zur Klärung der Forschungsfrage dieser Arbeit werden explorative Leitfadeninterviews durchgeführt. Darunter versteht man offene, wenig standardisierte Interviews. Der Interviewleitfaden zeigt den thematischen Weg des Gespräches und sichert, dass alle für die Forschungsfrage wichtigen Themen angesprochen werden. Zudem werden die im Gespräch gewonnenen Daten somit vergleichbarer und strukturierter.<sup>57</sup>

Gleichzeitig ermöglichen explorative Leitfadeninterviews eine umfangreiche Sammlung von themenbezogenen Informationen und Daten.<sup>58</sup> Am Beginn des Interviews steht eine offene Frage, die den Interviewpartner zum Erzählen aus seinen eigenen Erfahrungen beim Prozess des Stellenwechsels anregt. Später folgen Fragen zu einzelnen Themenkomplexen. Diesen Themen werden weiterführende Fragen zugeordnet. Das erleichtert das Procedere für den Interviewer. Zudem wird die Vergleichbarkeit der Inhalte aus den einzelnen Gesprächen erhöht.<sup>59</sup>

Der Interviewpartner kann frei antworten. Der Interviewer gestaltet alle Gespräche flexibel in Abhängigkeit des Gesprächsverlaufes. Es existiert keine starre Reihenfolge der Fragen.<sup>60</sup> Während bzw. am Ende des Gespräches sind Nachfragen zu einzelnen Themen-

---

<sup>56</sup> Eine Übersicht über verschiedene Interviewarten geben z. B. Lamnek (1995), Kruse (2008), Kepper (1994) und Przyborski (2008).

<sup>57</sup> Siehe dazu Mayer (2008), S. 37

<sup>58</sup> Vgl. dazu Kepper (1994), S. 40

<sup>59</sup> Siehe dazu Mayer (2008), S. 44f.

<sup>60</sup> Siehe dazu Kruse (2008), S. 48 und Przyborski (2008), S. 140ff.

komplexen möglich. Bei der Formulierung der einzelnen Fragen wird auf geschlossene oder wertende Fragen verzichtet.<sup>61</sup>

Es finden zwei verschiedene Interviewleitfäden Anwendung: einer für den ehemaligen und einer für den neuen Stelleninhaber. Beide Leitfäden sind im Anhang abgebildet.

Die Interviews werden auf Tonband aufgezeichnet. So kann sich der Interviewer auf das jeweilige Gespräch konzentrieren. Stichpunktartige Mitschriften dienen der Steuerung des Gesprächsverlaufs und liefern eine gute Übersicht über inhaltliche Schwerpunkte.<sup>62</sup> Die Interviewpartner sprachen sich gegen eine Veröffentlichung der Tonbandaufnahmen aus. Aus diesem Grund werden die Mitschnitte der Arbeit nicht beigelegt, sondern dienen nur der Unterstützung des Gedächtnisses des Interviewers.

Auf eine technikgestützte Transkription, d. h. die Übertragung der verbalen Daten in Textmaterial, wird in dieser Arbeit verzichtet. Stattdessen fasst der Interviewer die zentralen Aspekte der Gespräche unmittelbar nach dem jeweiligen Interview als „zusammenfassendes Protokoll“ in Textform zusammen.<sup>63</sup> Dies erfolgt auf der Grundlage der Tonaufnahmen und der Stichpunkte. Bei der Zusammenfassung der Interviews werden die Aussagen der Gesprächspartner anonym behandelt.

Für die eigentliche Inhaltsanalyse wird der Ansatz von Mayring verfolgt. Er empfiehlt für die Auswertung und Interpretation der verbalen Daten drei Analysemethoden: Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.<sup>64</sup>

Bei der Zusammenfassung wird der Text gekürzt, indem schmückende Redewendungen und Satzteile ohne inhaltliche Aussage gestrichen werden. Danach erfolgt eine Streichung bedeutungsgleicher Textstellen im Rahmen der Reduktion. Schließlich werden Textabschnitte mit ähnlichem Inhalt zu einer Paraphrase zusammengefasst. Nach diesen drei Schritten der Bearbeitung des Interviewtextes erhält man Aussagen, die einen ganz bestimmten Stellenwechselprozess kennzeichnen und beschreiben.

Die Explikation dient der Erklärung einzelner Textstellen, in denen sich die interviewte Person unverständlich ausgedrückt hat. Um eine Interpretation unverständlicher Textstel-

---

<sup>61</sup> Siehe dazu Kruse (2008), S. 57ff.

<sup>62</sup> Vgl. Berekoven (2009), S. 90

<sup>63</sup> Siehe dazu u.a. Höld (2007), S. 663

<sup>64</sup> Nachzulesen in Mayring (2010), S. 63ff. Leicht verständlich zusammengefasst ist die qualitative Inhaltsanalyse auch bei Lamnek (1995), S. 209ff. und Kepper (1995), S. 58ff.

len zu ermöglichen, werden aus anderen Textstellen des jeweiligen Interviewprotokolls Information herausgezogen.

Schließlich wird das Textmaterial nach inhaltlichen Schwerpunkten geordnet und innerhalb einzelner Kategorien zusammengefasst (Strukturierung). Die Kategorien leiten sich aus dem Interviewleitfaden und somit aus den Forschungsfragen ab.

Anschließend werden die mittels Inhaltsanalyse bearbeiteten Texte der einzelnen Interviews miteinander verglichen. Dadurch können Aussagen von Mitarbeitern, die an einem Stellenwechselprozess beteiligt waren, einander gegenüber gestellt sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede herausgefiltert werden. Auf dieser Grundlage können in Bezug auf das vorliegende Datenmaterial bestimmte Abläufe und Charakteristika der Stellenwechselprozesse an der Universitätsbibliothek verallgemeinert und Schlussfolgerungen für Wissenstransferprozesse bei künftigen Stellenwechseln abgeleitet werden.

# 5. Wissensmanagement an der Universitätsbibliothek Freiberg

In diesem Kapitel der Arbeit wird die Bibliothek kurz vorgestellt, für die am Ende der Arbeit ein Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel erarbeitet wird: die Universitätsbibliothek „Georgius Agricola“ der Technischen Universität Bergakademie Freiberg (UB Freiberg). In diesem Abschnitt werden vorrangig Fakten erwähnt, die in engem Zusammenhang mit der Themenstellung stehen. Anschließend wird die Durchführung der Interviews beschrieben. Danach folgt eine Zusammenfassung der Gesprächsinhalte.

## 5.1 Kurzporträt der UB Freiberg

Der Freistaat Sachsen ist Träger der UB Freiberg. Detaillierte Informationen zur Bibliothek und zu ihrer Geschichte findet man auf der Website der UB Freiberg. Einen Überblick über die interne Organisationsstruktur gibt das Organigramm auf der Website.<sup>65</sup>

Die UB Freiberg hat gegenwärtig 42 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>66</sup>. Das Durchschnittsalter der Stammebelegschaft beträgt 47,7 Jahre. Problematisch erscheint weniger das Durchschnittsalter als vielmehr die Altersverteilung innerhalb der Belegschaft (Abbildung 5).

---

<sup>65</sup> Website der Universitätsbibliothek der TU Bergakademie Freiberg

<sup>66</sup> Ausgenommen sind Auszubildenden. Stand Mai 2011

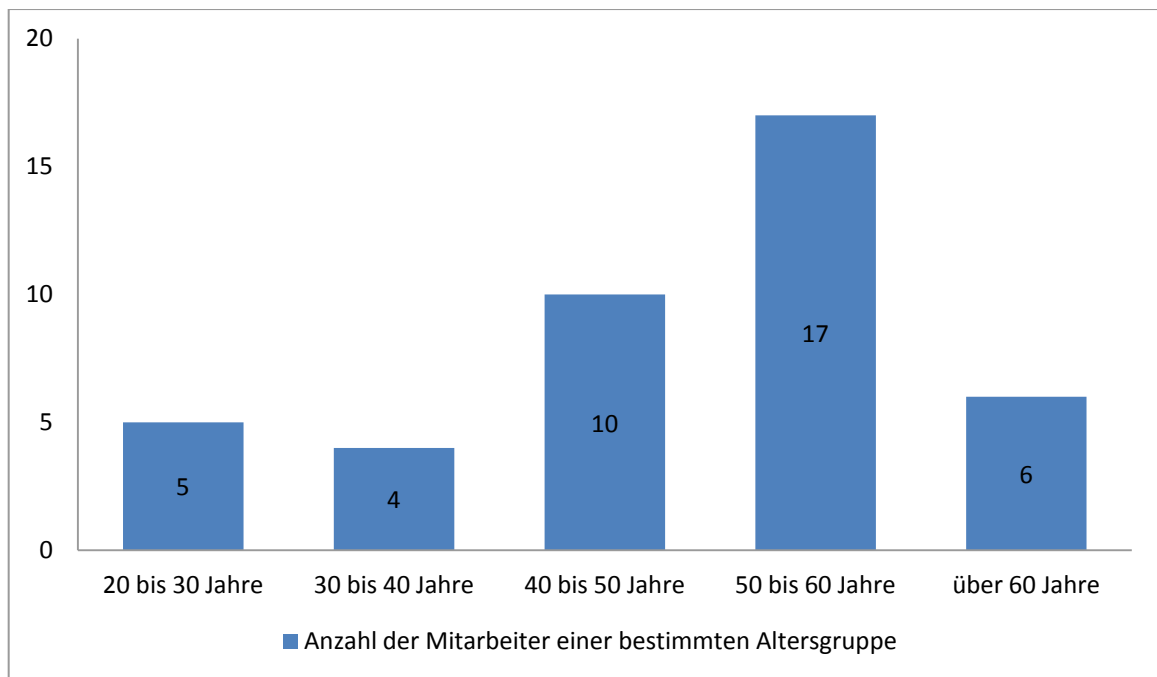


Abbildung 5: Altersverteilung der Mitarbeiter<sup>67</sup> der UB Freiberg

Aus der Abbildung (Stand Mai 2011) geht hervor, dass Mitte 2011 bereits 23 der insgesamt 42 Mitarbeiter älter als 50 Jahre sind. 9 Mitarbeiter sind bereits älter als 55 Jahre und 6 davon blicken bereits auf mindestens 60 Lebensjahre zurück. Es ist offensichtlich, dass in den nächsten Jahren verstärkt Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Davon betroffen sind vor allem langjährige Mitarbeiter, die im Laufe ihrer Tätigkeit in der Bibliothek viel stellen- und branchenspezifisches Erfahrungswissen erworben haben.

Mit ihren 42 Mitarbeitern ist die UB Freiberg eine recht kleine Bibliothek. Manche von ihnen kennen sich seit Jahren und pflegen teilweise freundschaftliche Beziehungen zueinander. Die internen Strukturen der Bibliothek sind recht überschaubar. Einige Mitarbeiter kennen Funktionsbereiche, in denen sie nicht (mehr) arbeiten. Dies muss man beim Bericht über den derzeitigen Ablauf von Stellenwechselprozessen und über den Transfer des stellenrelevanten Wissens berücksichtigen.

Nach langjähriger Tätigkeit der ehemaligen Direktorin nahm nach sechs Monaten kommissarischer Leitung im August 2009 eine neue Bibliotheksdirektorin ihre Arbeit in der UB Freiberg auf.<sup>68</sup>

---

<sup>67</sup> Wird im Folgenden von Mitarbeitern gesprochen, dann schließt das männliche und weibliche Angestellte gleichermaßen ein.

## 5.2 Durchführung und Auswertung der Befragung

Für diese Arbeit wurden sechs Interviews mit Mitarbeitern der Universitätsbibliothek Freiberg geführt. Diese Interviews fanden zwischen dem 21. April und dem 3. Mai 2011 statt. Sie dauerten jeweils zwischen 40 und 60 Minuten.

Bei einem Interview mit einem Vertreter des Direktionsgremiums stand vor allem die allgemeine Vorgehensweise bei Stellenwechselprozessen im Mittelpunkt des Interesses. In diesem Gespräch wurden alle drei Fallbeispiele, die in den Abschnitten 5.2.1 bis 5.2.3 dieser Arbeit behandelt werden, angeschnitten.

Die fünf anderen Gespräche behandeln ganz konkrete Stellenwechsel, die zwischen Frühjahr 2009 und Anfang 2011 stattgefunden hatten. Die Gesprächspartner konnten sich noch sehr gut bis gut an die damalige Situation erinnern. Die Interviewpartner berichteten über je einen Stellenwechsel im Fernleihteam, im Team der Ausleihe und einen Sonderfall im Auskunftsteam.

Die nächsten Abschnitte zeigen eine Zusammenfassung der Aussagen der einzelnen Gesprächspartner zum Ablauf des jeweiligen Stellenwechselprozesses. Weiterhin wird die Weitergabe des Fach- und Erfahrungswissens des Stelleninhabers an seinen Nachfolger beschrieben. Für die befragten Personen wurden in Anlehnung an ihre Stellenbezeichnung Synonyme vergeben.

### 5.2.1 Auswertung der Gespräche zum Stellenwechsel im Team Fernleihe

Das erste Fallbeispiel betrifft das Team Fernleihe. Der Stellenwechsel vollzog sich im Frühjahr 2009. Die Stellenneubesetzung erfolgte intern. Die neue Stelleninhaberin (Synonym: NeuFL) stand für ein Gespräch zur Verfügung.

Der Stellenwechsel im Fernleihteam musste innerhalb weniger Wochen vollzogen werden, da sich die ehemalige Stelleninhaberin sehr plötzlich ins Privatleben zurückzog. Die

---

<sup>68</sup> Siehe dazu auch die Ausführungen in Kapitel 8.

damalige kommissarische Bibliotheksleitung suchte sofort nach einer Nachfolgerin für den Aufgabenbereich der gebenden Fernleihe, denn „dort konnte man nicht längere Zeit auf eine Besetzung verzichten (Zitat Vertreter aus dem Direktionsgremium, Synonym: DG)“. Eine Neubesetzung wurde mit NeuFL schnell gefunden. Sie hatte noch nie im Fernleihbereich gearbeitet und sah in diesem neuen Aufgabengebiet eine echte Herausforderung. Mangels Erfahrung benötigte sie eine intensive Einarbeitung. Nach Einschätzung von NeuFL begleitete DG den Stellenwechsel sehr intensiv.

Der Prozess der Stellenübergabe beinhaltete im Wesentlichen die Übergabe des Aufgabenbereiches und die fachliche Einarbeitung der neuen Stelleninhaberin. Zur Einarbeitung blieb jedoch wenig Zeit. Um diese optimal zu nutzen, erarbeitete DG gemeinsam mit den beteiligten Mitarbeitern einen Einarbeitungsplan. Dieser beinhaltete, was „alles zu besprechen und zu übergeben (Zitat DG)“ war.

Für die eigentliche Übergabe des Aufgabengebietes blieben nach Abzug des Resturlaubs der scheidenden Stelleninhaberin letztlich ca. drei Wochen. Während dieser Zeit arbeiteten die zwei betroffenen Stelleninhaberinnen in einem Büro. neben der Einarbeitung hatte ihre Vorgängerin Projekte zu Ende zu führen und „auch mehr Aufräumarbeiten.“ zu erledigen.

Der Einarbeitungsplan sah regelmäßige Treffen in Form von Übergabegesprächen vor. Daran waren die ehemalige und die neue Stelleninhaberin, ihre unmittelbare Kollegin (verantwortlich für die nehmende Fernleihe), themenabhängig eine dritte Kollegin aus dem Fernleihbereich, DG und eine Protokollantin beteiligt. Bei diesen Gesprächen wurden besonders:

- fachliche Aspekte und Details geklärt,
- Informationen zum Arbeitsstand bei Einzelaufgaben und bestimmten Projekten übergeben,
- bestimmte Arbeitsmaterialien (z. B. IFLA-Voucher) übergeben und über deren Handhabung informiert und
- festgelegt, welche Aufgaben die scheidende Mitarbeiterin vor ihrem Abgang noch zu erledigen hat.

Bis zum nächsten Treffen mussten dann von den beteiligten Stelleninhabern offene Fragen geklärt und festgelegte Aufgaben erledigt werden. Protokolle der Übergabegespräche wurden als Aktennotiz abgelegt.

Der Einarbeitungsplan sah neben den Übergabegesprächen auch eine fachliche Einarbeitung von NeuFL durch die Vorgängerin vor. Ungefähr fünf Tage arbeiteten beide sehr intensiv an einem PC zusammen. Anhand des Ablaufes, den die gebende Fernleihe tagtäglich hat, verlief die fachliche Einweisung. Diese fünf Tage Wissensübertragung waren für NeuFL besonders effektiv. An diese Zeit denkt NeuFL letztlich vorrangig, wenn sie von der fachlichen Einarbeitung und Übergabe spricht.

Die Weitergabe des stellenspezifischen Wissens erfolgte fast ausschließlich mündlich. Die meisten Informationen und den Großteil des Erfahrungswissens hat NeuFL nach eigener Einschätzung in den fünf Tagen der fachlichen Einweisung erhalten. Der Transfer des speziellen Wissens und des Erfahrungswissens orientierte sich am täglichen Ablauf im Bereich der gebenden Fernleihe. Dieses Vorgehen war für die neue Stelleninhaberin gut nachvollziehbar. Im Rahmen der knappen Einarbeitungszeit blieb kaum Gelegenheit, um Hintergrundwissen zu vermitteln. Obwohl die zur Aufgabenerfüllung nötigen Arbeitsschritte erläutert wurden, fehlten im Nachhinein die Zusammenhänge, Hintergründe und die eine oder andere theoretische Grundlage (z. B. gesetzliche Grundlage zum Urheberrecht). Und die „Fragen kamen stets hinterher!“, weiß NeuFL zu berichten, d. h. im Rahmen der praktischen Anwendung. Doch die ehemalige Stelleninhaberin war nicht mehr in der UB tätig. Angerufen wurde sie nur im äußersten Notfall. Eine große Stütze in fachlichen Fragen war und ist für NeuFL die Kollegin, die die nehmende Fernleihe betreut. Sie war wohl die wichtigste Kontaktperson für NeuFL beim Stellenwechselprozess.

NeuFL bekam keine schriftlich ausgearbeiteten Handlungsanweisungen o. ä. in die Hand. Deshalb machte sie sich in den ersten Wochen eigene Notizen, die sie im Nachhinein sogar derart sortierte, dass Dritte sie ebenfalls nutzen können. Sie begann, Arbeitsschritte für sehr spezielle Aufgaben niederzuschreiben. Als Beispiel nannte NeuFL die Besonderheiten bei den verschiedenen Arten des Postversands. Aufgrund der Fülle an Informationen konnte sich NeuFL diese kleinen Details anfangs nicht so gut merken. Für diese speziellen Informationen „habe ich am längsten gebraucht (Zitat NeuFL).“ In letzter Zeit wurde die Dokumentation von Detailinformationen durch NeuFL aus Zeitgründen nicht weiter fortgeführt.

Für NeuFL brachte das neue und umfangreiche Aufgabengebiet eine gewisse Unsicherheit mit. „Die Sicherheit kam erst mit der Erfahrung (Zitat NeuFL).“ Eine Liste mit Arbeitsabläufen (überblicksartig und fallweise auch detaillierter) hätte den Einstieg in das neue

Aufgabengebiet nach Ansicht von NeuFL sehr erleichtert. Auf Initiative der neuen Bibliotheksdirektorin stellt NeuFL nun die Abläufe für bestimmte Tätigkeiten als workflows dar.

Die Tätigkeitsdarstellung und -bewertung von NeuFL wurde aufgrund des Stellenwechsels aktualisiert. Allerdings diente ihr diese nicht als Orientierung für die zu erledigenden Aufgaben.

## 5.2.2 Auswertung der Gespräche zum Stellenwechsel im Team Ausleihe

Bis Ende 2010 standen zwei Kolleginnen in Vollzeit hinter der Ausleihtheke, wobei eine von ihnen die Verantwortung für den Aufgabenbereich trug. In Abend- und Sonnabenddiensten wurden die beiden Stelleninhaberinnen durch Kollegen aus anderen Bereichen unterstützt. Erst Anfang 2011 wechselte eine der hauptamtlichen Mitarbeiterinnen (Synonym: ExAL) von der Ausleihtheke innerhalb der Universitätsbibliothek auf eine andere Stelle. Nach über 20 Jahren an der Ausleihtheke zog sie sich auf eigenen Wunsch hinter die Kulissen zurück. Die Bibliotheksleitung verzichtete auf eine direkte Neubesetzung der Stelle und entschied sich stattdessen für ein neues Konzept. Die verbliebene Mitarbeiterin und zwei neue Kolleginnen bilden zu bestimmten Stellenanteilen ein komplett neues Ausleihteam. In Abend- und Sonnabenddiensten sind neben den drei Teammitgliedern weiterhin 15 Kolleginnen tätig.

Im Zuge des Stellenwechsels wurde die Verantwortlichkeit für die Stelle neu geregelt. Das dreiköpfige Ausleihteam ist gleichermaßen für alle stellenrelevanten Aufgaben und Anfragen zuständig. Neben einem Gespräch mit der ehemaligen Stelleninhaberin ExAL wurde auch ein Interview mit einer der neuen Stelleninhaberinnen (Synonym: NeuAL) geführt.

Der Prozess des Stellenwechsels im Ausleihteam erfolgte weniger strukturiert als im Fernleihteam. Die Gefahr des Verlustes von wertvollem Erfahrungswissen der ehemaligen Stelleninhaberin bestand nicht, da diese die Bibliothek nicht verließ. Deshalb verzichtete die Bibliotheksleitung auf einen detaillierten Einarbeitungsplan.

Anfang Januar 2011 wechselte ExAL auf eine andere Stelle im Geschäftsgang, während das neu geformte Team die Verantwortung im Ausleihbereich übernahm. Die Direktion sah für den Monat Januar die Einarbeitung der neuen Stelleninhaber, darunter auch NeuAL, durch ExAL vor. Die Organisation der fachlichen Einweisung und Einarbeitung blieb weitestgehend den betroffenen Mitarbeitern überlassen. Nach Auskunft von ExAL wurde „alles, was man so gemacht hat“ an das neue Team weitergegeben. Fehlende Informationen haben die neuen Stelleninhaber erfragt. „Ich war ja nicht außer der Welt, sondern immer noch im Haus (Zitat ExAL).“

Einen Monat lang war die ehemalige Stelleninhaberin jeden Vormittag für ein paar Stunden zur „Übergabe und Unterstützung (Zitat DG)“ an der Ausleihe eingesetzt. Parallel erfolgte bereits ihre Einarbeitung im Geschäftsgang. ExAL bemühte sich um eine gute Schulung der Nachfolger, „weil jeder, der an der Ausleihe tätig ist und war, Auskünfte geben können muss“ (Zitat ExAL). Für die Einarbeitung von NeuAL hatte ExAL ein sehr grobes Konzept im Kopf. Zunächst wurden alle Aufgaben kurz dargestellt, die mit der Stelle verbunden sind. Die Tätigkeitsdarstellung und –bewertung wurde dabei nicht hinzugezogen.<sup>69</sup> Stand ein konkreter Fall an, ging ExAL an diesem Beispiel näher auf die einzelnen Aufgaben und Arbeitsschritte ein. Die Aufgaben hat ExAL überwiegend in der Reihenfolge erläutert, „wie es sich ergeben hat (Zitat ExAL)“.

Der Wissenstransfer an die Nachfolgerinnen erfolgte in der Regel morgens vor dem eigentlichen Betrieb. Dabei orientierte sich ExAL am täglichen Ablauf. Nach der Einstellung der zurückgegebenen Titel widmeten sie sich dem Mahnwesen usw.. Anhand dieses Ablaufes wurden diverse Arbeitsschritte demonstriert und nebenbei zusätzliche Informationen vermittelt.

Die Wissensübertragung verlief nach Meinung von NeuAL recht unstrukturiert. ExAL „hätte sich vorher Notizen machen können, um alles [...] mehr im Zusammenhang zu erzählen (Zitat NeuAL).“ Irritiert war NeuAL davon, dass ExAL bei der Einarbeitung und Erläuterung mitunter zu schnell zwischen einzelnen Themen hin und her wechselte.

Abhilfe könnte nach Ansicht von NeuAL ein Einarbeitungsplan schaffen: „Gerade zur Einarbeitung sollte es, finde ich, einen Plan geben (Zitat NeuAL).“ Dieser legt für einzelne Tage oder Zeitabschnitte Themenschwerpunkte der Einarbeitung fest. Rundgänge und

---

<sup>69</sup> Die Tätigkeitsbeschreibung von NeuAL wurde erst nach der Einarbeitungszeit aktualisiert.

die Klärung organisatorischer Fragen wie das Absperrern bestimmter Bereiche nach Arbeitsschluss lassen sich gut integrieren. Denn „wenn man zu viel Informationen bekommt, merkt man sich die Hälfte nicht. Und wenn es dann noch durcheinander geht, weiß man es erst recht nicht (Zitat NeuAL).“ Nach der morgendlichen Einweisung halfen NeuAL Gespräche mit den neuen Kolleginnen des Ausleihteams, um die Fülle an Informationen zu ordnen und aufkommende Fragen zu besprechen.

Insgesamt gelang es ExAL, das notwendige Fach- und Erfahrungswissen zu vermitteln. NeuAL schätzt ein, sie habe alle wichtigen Informationen erhalten. Fehlt doch noch ein Detail, dann konnte und kann sich das neue Ausleihteam jederzeit an ExAL wenden. ExAL und NeuAL bewerten die Einarbeitung rückblickend als fachlich und inhaltlich gelungen und gut.

Das stellenspezifische Wissen und die langjährigen Erfahrungen gab ExAL vorwiegend mündlich und eingebettet in den täglichen Arbeitsablauf weiter. Es existieren kaum Aufzeichnungen zur Vorgehensweise bzw. zum Ablauf einzelner Arbeitsschritte. Die wenigen vorhandenen müssen demnächst stark überarbeitet und aktualisiert werden.

Das neue Team Ausleihe bekam von der Direktion die Aufgabe, für diverse Arbeitsabläufe einen workflow zu erstellen. Damit kann jedes Teammitglied problemlos alle Tätigkeiten erledigen. Außerdem wird so erreicht, dass bestimmte Arbeitsabläufe und interne Vorgänge zukünftig einheitlich und strukturiert durchführbar sind. Als Beispiel nannte NeuAL die gesetzten Fristen bei den einzelnen Mahnstufen. Alle Anleitungen sollen in elektronischer Form in einem für alle Teammitglieder zugänglichen Ordner im Mitarbeiterverzeichnis<sup>70</sup> hinterlegt werden. Problematisch erscheint NeuAL jedoch die regelmäßige Aktualisierung der Anleitungen, weil dafür kaum Zeit bleibt. Änderungen im täglichen Ablauf z. B. aufgrund neugeregelter Nutzungsbedingungen und durch den Einsatz neuer Technik erzwingen wiederum die regelmäßige Aktualisierung.

Einige Informationen stehen in gedruckter und elektronischer Form zur Verfügung, z. B. die Benutzungs- und Gebührenordnung der Universitätsbibliothek. Allgemeine Information (z. B. Informationen zur Sicherheit, ein Stör- bzw. Notfallplan, wichtige Telefonnummern) finden sich ebenfalls geordnet an der Ausleihtheke. Aktuelle Änderungen, die die

---

<sup>70</sup> Nähere Informationen zum Mitarbeiterverzeichnis folgen in Kapitel 6.2.

Arbeit aller Kollegen an der Ausleihtheke berühren, sind im Mitarbeiterverzeichnis der UB Freiberg hinterlegt.

In den Stellenwechselprozess waren neben ExAL und NeuAL auch die zwei anderen Kolleginnen des neuen Ausleihteams integriert. Der Stellenwechsel wurde nicht intensiv von der Abteilungsleitung begleitet. Ein abschließendes Übergabegespräch fand nicht statt. Im Verlaufe der Einarbeitung wurde NeuAL „im Vorbeigehen (Zitat NeuAL)“ ein oder zweimal nach dem Stand der Einarbeitung gefragt. Bei Besprechungen in der UB Freiberg „wurde immer vorausgesetzt, dass wir schon so weit sind (Zitat NeuAL).“

Für DG sind Stellenwechsel wie dieser ideal, weil der Wissenstransfer direkt vom ehemaligen Stelleninhaber an seinen Nachfolger geschieht. Das ist optimal, weil „zwei Menschen miteinander reden können (Zitat DG).“ ExAL konnte das zur Aufgabenerfüllung nötige Wissen und ihre Erfahrungen ohne Umwege an NeuAL weitergeben. NeuAL hat in der Stellenvorgängerin nach wie vor einen Ansprechpartner.

### 5.2.3 Auswertung der Gespräche beim Team Auskunft

Im Team Auskunft fand kein direkter Stellenwechsel, wie bei den vorher geschilderten Beispielen, statt. Die bisherige Stelleninhaberin (Synonym: AK) wird seit Ende 2009 von einer neuen Kollegin (Synonym: NeuAK) unterstützt. Beide sind Inhaber der „Auskunftsstelle“ und erklärten sich zu einem Gespräch bereit.

AK war bis dato seit etwa drei Jahren an der Auskunftstheke der UB Freiberg beschäftigt. Zu ihrem Aufgabenfeld an der Auskunftstheke gehört auch die Betreuung des Lesesaals und das Einstellen laufender Zeitschriften.

NeuAK arbeitet seit Dezember 2009 für 20 Wochenstunden an der Auskunft der Bibliothek. Sie kam nach abgeschlossenem Studium neu in die UB Freiberg. Da sie die Bibliothek nicht kannte, benötigte sie neben einer Einarbeitung in die Auskunftstätigkeit auch eine Einweisung in die gesamte Bibliothek.

Die Bibliotheksleitung und AK erstellten in Absprache einen Einarbeitungsplan für NeuAK, der sowohl die Einarbeitung im Bereich Auskunft als auch einen Durchlauf durch den Geschäftsgang der UB Freiberg beinhaltet. Im Dezember 2009 und im Januar

2010 fand die fachliche Einarbeitung im Auskunftsbereich statt. Parallel dazu lernte NeuAK einige Bereiche der Bibliothek, vor allem die Ausleihe, die Erwerbung und die Titelaufnahme kennen. Am ersten Arbeitstag wurde NeuAK von einer Kollegin, aber nicht von AK, durch die UB Freiberg geführt. Bei diesem Rundgang lernte sie einzelne Bereiche des Hauses und einen Teil der Kollegen kennen.

AK überlegte sich im Vorfeld einen Ablaufplan für die Einweisung und fachliche Einarbeitung von NeuAK. Darin sollte alles einfließen, was die neue Stelleninhaberin zur Aufgabenerfüllung wissen musste. Der Transfer des Erfahrungswissens orientierte sich am täglichen Ablauf.

Für ein bis zwei Wochen absolvierten beide Stelleninhaber, AK und NeuAK, gemeinsam die routinemäßigen Aufgaben am Morgen. Zuerst wurde im Lesesaal Ordnung hergestellt, z. B. durch das Einstellen von Büchern. Dann schalteten sie PC und andere technische Geräte an und legten laufende Zeitschriften ein. Nach einigen Tagen übernahm NeuAK diese Aufgaben selbständig.

Weiterhin vermittelte AK der neuen Kollegin, was im Lesesaal überdies zu beachten ist. Dazu gehörten u. a. das Prinzip des Semesterapparats der Wirtschaftswissenschaften, die Aufbewahrung von CDs und Mikrofiches und die Standorte von laufenden und gebundenen Zeitschriften. Ein Mitarbeiter der Abteilung für Informationstechnologie übernahm die Einweisung in die elektronischen Geräte (Scanner, Mikrofilmscanner, Drucker).

Einen wesentlichen Bestandteil des Einarbeitungsplans bildete die intensive Schulung der neuen Stelleninhaberin für die Auskunftstätigkeit. Darauf legte AK großen Wert, denn sie wollte, „...dass die Kollegin [...] alle Informationen zur Verfügung hat und einsetzen kann (Zitat AK).“ Zu Beginn bekam NeuAK allgemeine Informationen über die Tätigkeiten an der Auskunft und über die Art von Anfragen, die häufig gestellt werden, zurückgezogen im Büro vermittelt. Danach absolvierte NeuAK zu festgelegten Zeiten zusammen mit AK Auskunftsdienste.

Nach und nach wurde die neue Stelleninhaberin in Informationsmittel wie Datenbanken, die ZDB und die EZB eingewiesen. Im Januar erhielt sie kurze Einführungen in spezielle fachbezogene Datenbanken durch die zuständigen Fachreferenten. NeuAK fügte an, dass sie all diese Informationen aber erst anhand konkreter Anfragen tatsächlich umsetzen konnte. Diese Anfragen wurden zunächst gemeinsam und dann vorrangig durch NeuAK mit der Möglichkeit zur direkten Rückfrage bearbeitet.

Nach etwa vier Wochen saß NeuAK erstmals allein für kürzere Zeit an der Auskunft. Im Februar 2010, nach abgeschlossener Einarbeitungsphase, wurde sie regulär in den Dienstplan der Auskunft eingeteilt.

Während der stellenbezogenen Einarbeitung fungierte die Abteilungsleitung als Ansprechpartner. Nachfragen zum Fortschritt der Einarbeitung erfolgten, wenn überhaupt, „zwischen Tür und Angel“. Es fanden keine direkten Übergabe- oder Abschlusspräche statt.

NeuAK nannte als bevorzugten Ansprechpartner für die Zeit der Einarbeitung AK. In Abhängigkeit von Thema holt sie sich auch Rat bei anderen Mitarbeitern. AK hat der neuen Stelleninhaberin aus ihrer Erfahrung heraus vermittelt, mit welchen Anfragen oder Problemen sie sich an welche Kollegen wenden kann.

Der Vermittlung des Fach- und Erfahrungswissens durch AK erfolgte hauptsächlich „mündlich im Gespräch und anhand des täglichen Ablaufs (Zitat NeuAK).“ Viele Dinge wurden praktisch vorgeführt. Zusätzlich konnte sich NeuAK an einer Auswahl schriftlich fixierter Informationen orientieren. Ähnlich wie im Ausleihbereich existieren für das Auskunftspersonal Mappen mit grundlegenden Informationen, mit einem Notfallplan, wichtigen Telefonnummern u.s.w.. Ein Dokument mit allen aktuellen Änderungen ist im Mitarbeiterverzeichnis abgelegt. So können alle Kollegen, die an der Auskunft eingesetzt werden, problemlos darauf zugreifen.

Den Bibliotheksnutzern stehen eine Reihe von gedruckten Anleitungen für die Handhabung technischer Geräte und die Einrichtung und Nutzung bestimmter Funktionen (z. B. VPN-Verbindung) zur Verfügung. Diese Anleitungen hat NeuAK nachvollzogen. Auf diese Weise erarbeitete sie sich das relevante Wissen für ihre Beratungstätigkeit an der Auskunftstheke. Darüber hinaus machte sie einige Vorschläge, was zum besseren Verständnis der Nutzer umformuliert oder geändert werden könnte. Diese Ideen wurden besprochen und überwiegend umgesetzt.

Beide Stelleninhaberrinnen schätzen ein, dass die Einarbeitungsphase erfolgreich verlaufen ist. NeuAK hat alle Informationen bekommen, die zur Aufgabenerfüllung erforderlich waren. Ein Abgleich mit der Tätigkeitsbeschreibung von NeuAK macht dies deutlich. AK fügt hinzu: „Hinterher kommen immer noch neue Aspekte.“ Denn an der Auskunft kommt nicht jeder Fall täglich vor. Wird NeuAK mit neuen Anfragen konfrontiert, so bespricht sie diese im Nachgang mit AK.

In der Anfangszeit hat NeuAK für sich selbst grundlegende Informationen oder Details, die selten gebraucht werden, aufgeschrieben und elektronisch abgelegt. Dazu gehörte beispielsweise die Handhabung der Datenbank Perinorm und Anhaltspunkte für die Recherche in bestimmten Informationsquellen.

Für die Zukunft stellt sich NeuAK die Einrichtung eines Ordners vor, der zumindest einschlägige Nachschlagewerke, wichtige Datenbanken und Lehrbücher für alle betreuten Fachgebiete aufführt. Damit gewinnt man schneller einen Überblick über die Informationsmittel der einzelnen Fachgebiete.

Außerdem könnten eine Auswahl kleiner Übungsaufgaben oder Beispielanfragen dabei helfen, sich schneller in den Umgang mit einzelnen Datenbanken einzufinden und praktische Erfahrungen zu sammeln. Zwar kommt die Erfahrung an der Auskunftstheke nach Aussage von NeuAK mit der Zeit, aber eine sichere Anwendung der theoretisch vermittelten Informationen kann auf diese Weise viel schneller erreicht werden.

## 6. Zusammenfassung und Entwicklung eines Konzeptes für das Wissensmanagement an der UB Freiberg

Die drei in dieser Arbeit untersuchten Stellenwechsel wurden im vorherigen Kapitel einzeln beschrieben. Fasst man die Aussagen der Interviewpartner zusammen, kann man ableiten, wie Stellenwechselprozesse in der UB Freiberg allgemein organisiert sind und wie das Wissen vom ehemaligen zum neuen Stelleninhaber übergeht. Dies geschieht in Abschnitt 6.1. Darauf aufbauend wird ein Konzept zur Gestaltung zukünftiger Stellenwechselprozesse in der UB Freiberg entwickelt. Besondere Berücksichtigung findet dabei die Weitergabe des Erfahrungswissens vom ehemaligen an den neuen Stelleninhaber.

### 6.1 Zusammenfassung der Interviewergebnisse

An dieser Stelle werden die wichtigsten Ergebnisse der Interviews im Hinblick auf folgende Aspekte zusammengetragen: Allgemeine Aussagen, Organisation des Stellenwechselprozesses, Fachliche Einarbeitung sowie Weitergabe und Dokumentation des Wissens.

- Allgemeine Aussagen

Die Organisation von Stellenwechselprozessen und der Wissenstransfer vom ehemaligen zum neuen Stelleninhaber in der UB Freiberg werden wesentlich von zwei Faktoren beeinflusst. Einerseits ist relevant, ob der ehemalige Stelleninhaber die Bibliothek verlässt oder weiterhin im Haus tätig ist. Zweitens wird berücksichtigt, ob die Stelle durch einen internen oder einen externen Mitarbeiter neu besetzt wird.

Kündigt sich ein Stellenwechsel an, dann überlegt die neue Direktorin der UB Freiberg schon im Voraus, wie die Stelle neu besetzt werden soll. Bekommt eine Stelle eine ganz neue Ausrichtung, dann ist die Wiederbesetzung ein und derselben Stelle nicht sinnvoll. In manchen Fällen ist es notwendig, mit den freigewordenen Stellenanteilen einen ande-

ren Bereich der Bibliothek personell zu verstärken. Bei ihren Bestrebungen um eine zielgerichtete und angemessene Personalentwicklungspolitik muss die Direktion auch Vorgaben für Stellenkürzungen seitens der Hochschule berücksichtigen. Im Augenblick verfügt die Bergakademie noch nicht über einen Globalhaushalt, sondern hat einen festen Stellenplan.

So gab es und gibt es in naher Zukunft durchaus Situationen, in denen eine direkte Ablösung des ehemaligen Stelleninhabers durch einen Nachfolger nicht möglich ist. Nach Aussage von DG erfüllt dann übergangsweise ein interner Mitarbeiter die anfallenden Aufgaben. Dazu erfolgt eine kurze Einweisung durch den scheidenden Mitarbeiter oder durch andere Kollegen. Aber der Vertretung fehlt es an Hintergrundwissen. Sie ist nicht in der Lage den potentiellen neuen Stelleninhaber umfassend einzuarbeiten. Deshalb schlussfolgert DG: „Die Anwesenheit der Stelleninhaber sollte parallel gewährleistet sein, damit der Wissenstransfer stattfinden kann! (Zitat DG)“

- Organisation der Stellenwechselprozesse

Die organisatorische Gestaltung eines Stellenwechsels wird in der UB Freiberg vorab relativ grob festgelegt. Wesentlicher Bestandteil eines jeden Stellenwechselprozesses ist die Einarbeitung des neuen Stelleninhabers durch seinen Vorgänger. Wechselt der ehemalige Stelleninhaber seine Stelle innerhalb der Bibliothek, dann erfolgt parallel dazu seine Einarbeitung in das neue Tätigkeitsfeld. Andererseits wird die Einarbeitung abgeschlossen, bevor er die Bibliothek endgültig verlässt.

Aus den Gesprächen geht hervor, dass der gesamte Stellenwechselprozess stärker von der Bibliotheksleitung begleitet wird, wenn der Stelleninhaber die UB Freiberg endgültig verlässt. Dann stehen eine intensive Zusammenarbeit und ein Erfahrungsaustausch der sich ablösenden Stelleninhaber im Mittelpunkt. Ein Einarbeitungsplan strukturiert den Stellenwechselprozess und sorgt dafür, dass alle relevanten Aspekte einbezogen werden. Übergabegespräche unterstützen den Wissenstransfer zusätzlich. Dabei werden hauptsächlich fachliche Fragen geklärt, Informationen zum Arbeitsstand bei Einzelaufgaben und Projekten sowie Arbeitsmaterialien übergeben. Die Gesprächsprotokolle werden dem neuen Stelleninhaber als Sammlung von Informationen und Erfahrungswerten des Vorgängers an die Hand gegeben.

Übernimmt der Stelleninhaber ein neues Aufgabengebiet innerhalb der UB Freiberg, dann wird auf eine intensive Begleitung des Stellenwechsels, Übergabegespräche und die Erstellung eines Einarbeitungsplans weitestgehend verzichtet. Stattdessen vertraut die Abteilungsleitung darauf, dass der ehemalige Stelleninhaber während der Einarbeitungsphase seine Erfahrungen, Tipps und Tricks allmählich an seinen Nachfolger weitergibt. Zudem steht er nach der offiziellen Einarbeitungsphase jederzeit für Rückfragen zur Verfügung.

- Fachliche Einarbeitung

Wie alle drei untersuchten Stellenwechsel zeigen, wird der direkte Stellennachfolger von seinem Vorgänger eingearbeitet. Die Bibliotheksleitung bestimmt situationsabhängig eine gewisse Zeitspanne für die Übergabe des Aufgabengebietes und zur fachlichen Einarbeitung des neuen Stelleninhabers. Dadurch wird die Weitergabe von implizitem und Erfahrungswissen so nachhaltig und praxisnah wie möglich gestaltet.

Ein Einarbeitungsplan wird dann erstellt, wenn ein langjähriger Mitarbeiter die Bibliothek verlässt und auch, wenn ein externer Mitarbeiter eine Stelle übernimmt. Damit wird sichergestellt, dass der neue Stelleninhaber alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Informationen bekommt: die fachlichen, stellenrelevanten Informationen, allgemeine Informationen zur UB Freiberg und auch einen Einblick in andere Abteilungen. Dabei werden in manchen Situationen teilweise vielleicht unrelevante oder überholte Informationen an den Stellennachfolger weitergegeben.

Wesentliche Kontaktpersonen für den neuen Stelleninhaber während der Einarbeitungszeit sind stets die Vorgänger. Teilweise zählen auch Kollegen aus dem gleichen Fachbereich bzw. Mitarbeiter mit relevanten Fachkenntnissen (wie die Fachreferenten für die neue Kollegin im Auskunftsteam) zu den Kontaktpersonen.

Ein Patensystem im engeren Sinne wird in der UB Freiberg nicht angewandt. Der Rundgang durch die Bibliothek für externe Mitarbeiter wird immer von der gleichen Mitarbeiterin durchgeführt. Die Ausgabe des Dienstausweises und die Bereitstellung einer Pin für die Nutzung des Hochschulnetzes erfolgten durch das Sekretariat bzw. das Rechenzentrum.

- Weitergabe und Dokumentation des Wissens

Alle drei neuen Stelleninhaber erhielten den größten Teil des Erfahrungswissens mündlich. Die Wissensübertragung erfolgte immer anhand des täglichen Ablaufes und am Beispiel der praktischen Arbeit. Alle Informationen, die für das Aufgabengebiet relevant waren, wurden an die neuen Stelleninhaber weitergegeben. Fragen kamen jedoch bei der praktischen Ausübung der Tätigkeiten auf. Problematisch war dies nur in einem Fallbeispiel, da die Vorgängerin nicht mehr in der Bibliothek war. Die Möglichkeit für nachträgliche Rückfragen war damit stark eingeschränkt.

In jedem Funktionsbereich existieren einige Informationen in gedruckter oder elektronischer Form, z. B. Benutzungsordnung, Sicherheitsvorschriften, wichtige Telefonnummern. Im Auskunftsbereich stand der neuen Stelleninhaberin wohl die größte Auswahl an Informationen und Anleitungen zur Verfügung.

Die vorrangig mündliche Wissensübermittlung verlief nicht immer optimal. Jede neue Kollegin machte sich eigene Mitschriften, auf die sie vor allem in der Anfangsphase regelmäßig zurückgriff. Die verbal erhaltenen Informationen waren für die Aufgabenerfüllung nicht immer ausreichend oder gaben den Stelleninhaberinnen nicht die notwendige Sicherheit in der Anfangsphase.

Offensichtlich existieren Lücken in der Dokumentation und Speicherung von stellenrelevanten Informationen in der UB Freiberg. Bis zum Herbst 2009 gab es keine einheitlichen Speichermöglichkeiten mit Ordnerstruktur für die Mitarbeiter der Universitätsbibliothek.<sup>71</sup>

In zwei Gesprächen ist angeklungen, dass Niederschriften mit Arbeitsabläufen, schriftliche Handlungsanleitungen bzw. Hinweise für selten vorkommende Probleme den Einstieg in den neuen Aufgabenbereich erleichtert hätten. Mittlerweile erstellen auf Anregung der neuen Direktorin zwei der drei interviewten Stellennachfolger workflows für Aufgaben und Prozesse des eigenen Tätigkeitsbereichs. Von dieser Art, Erfahrungen und Informationen zu dokumentieren, hätten sie bei Stellenantritt selbst gern profitiert. Eine konsequentere Dokumentation und Speicherung von Informationen könnte ferner dazu beitragen, die Einarbeitung besser zu strukturieren und Informationen im Zusammenhang zu

---

<sup>71</sup> Seitdem können Dokumente auf dem Mitarbeiterverzeichnis abgelegt werden. Nähere Ausführungen dazu folgen in Abschnitt 6.2 unter Punkt 3

vermitteln. Ohnehin wurden anfänglich alle neuen Stelleninhaber mit Informationen und Hinweisen überfrachtet, die sie in der verhältnismäßig kurzen Einarbeitungszeit schwer verarbeiten und umsetzen konnten.

Die ehemaligen und neuen Stelleninhaber aus den Teams Ausleihe und Auskunft schätzen ein, dass der Stellenwechsel und die Informationsweitergabe rückblickend gut verlaufen sind. Das spricht sehr für das kollegiale Miteinander in der UB Freiberg. In beiden Fällen besteht der große Vorteil, dass alle involvierten Stelleninhaber nach wie vor in einem Haus arbeiten und dadurch einfach miteinander kommunizieren können.

Insgesamt kann man ableiten, dass die Stellenwechselprozesse und die Einarbeitung eines neuen Stelleninhabers recht gut funktionieren. Dennoch gibt es durchaus Verbesserungspotential.

## 6.2 Konzept für das Wissensmanagement an der UB Freiberg

Um die Organisation künftiger Stellenwechselprozesse in der UB Freiberg zu optimieren und der Gefahr des Wissensverlustes beim Wechsel des Stelleninhabers vorzubeugen, wird nun ein Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der UB Freiberg erstellt. Unter Berücksichtigung der drei Forschungsfragen aus Kapitel 4.1 gibt das Konzept Empfehlungen und Anregungen zu folgenden vier Aspekten eines Stellenwechsels:

1. Organisatorische Gestaltung von Stellenwechselprozessen,
2. Maßnahmen zur Identifikation des stellenbezogenen Wissens,
3. Maßnahmen zur Dokumentation und Aufbewahrung des stellenrelevanten Wissens und
4. Methoden zur Unterstützung des Wissenstransfers vom Stelleninhaber an seinen Nachfolger.

Für jeden dieser vier Punkte werden nachfolgend verschiedene Methoden bzw. Instrumente vorgestellt. Diese könnten zukünftig das Wissensmanagement im Falle eines Stellenwechsels in der UB Freiberg unterstützen bzw. verbessern.

## 1. Organisatorische Gestaltung von Stellenwechseln

Altersbedingte Stellenwechsel werden in der UB Freiberg in naher Zukunft häufiger vorkommen, das geht deutlich aus der Darstellung der Altersstruktur der Belegschaft hervor. Der Wechsel eines Stelleninhabers ist also kein Randproblem. Dieser Tatsache ist sich die Leitung der UB Freiberg bewusst. Dementsprechend sollen Stellenwechsel noch stärker unterstützt werden, um das Erfahrungswissen der scheidenden Mitarbeiter in der Bibliothek zu halten.

Zukünftig sollte sich die Direktion in alle Stellenwechselprozesse einbringen. Dabei ist die Involvierung der Leitung in allen Phasen des Stellenwechselprozesses unrealistisch. Es wird empfohlen, dass die Direktion zumindest bei Arbeitsaufnahme des neuen Stelleninhabers und am Ende der Einarbeitungsphase einbezogen wird. Eine aktive Begleitung des Stellenwechsels sollte der fachliche Vorgesetzte bzw. der Abteilungsleiter übernehmen. Darüber hinaus sollte der Abteilungsleiter den betroffenen Mitarbeitern in allen Phasen des Stellenwechsels als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.<sup>72</sup>

Die Direktion könnte gegebenenfalls in Zusammenarbeit mit anderen involvierten Mitarbeitern, wie der Abteilungsleitung, einen Zeitplan für die Einarbeitung und Übertragung des stellenrelevanten Wissens vorgeben. Dies geschieht heute manchmal schon, wenn auch in „abgespeckter“ Form. Ein Abschlussgespräch zwischen den beteiligten Mitarbeitern und der Direktion der UB Freiberg sollte fest eingeplant werden. In diesem Rahmen werden offene Fragen angesprochen. Dabei erhält die Direktion wichtige Anregungen für künftige Stellenwechsel innerhalb der Belegschaft.

Der eigentliche Stellenwechsel lässt sich gut mit Übergabegesprächen lenken und zwar auch dann, wenn der ehemalige Stelleninhaber die UB nicht verlässt. Zur Vorbereitung können der ehemalige und der neue Stelleninhaber eine Liste mit Fragen und Themen vorbereiten, die unbedingt besprochen werden müssen. Wie intensiv die Übergabegespräche abgehalten werden, kann stellen- und situationsbedingt entschieden werden. Übergabegespräche müssen nicht zwingend explizit stattfinden. In einer kleinen Bibliothek lassen sich diese ebenso in die fachliche Einarbeitung integrieren.

Um die fachliche Einarbeitung in den neuen Aufgabenbereich zu sichern, bietet sich die Erstellung eines Einarbeitungsplanes an. Bislang wird dieses Instrument in der UB Frei-

---

<sup>72</sup> Siehe dazu Doyé (2005) und Doyé/ Bittner/ Hellmeyer/ Sauter (2004)

berg nur dann genutzt, wenn der ehemalige Stelleninhaber die Bibliothek verlässt bzw. wenn die Stelle mit einem externen Arbeitnehmer neu besetzt wird. Ein Einarbeitungsplan hilft generell bei der Strukturierung der Einarbeitungsphase. Eine wichtige Voraussetzung für die Erstellung ist allerdings die Identifikation des stellenrelevanten Wissens.<sup>73</sup> Der Plan wird in Zeitabschnitte unterteilt, in denen bestimmte Aufgaben und Tätigkeiten durchgeführt und Wissenskomponenten an den Stellennachfolger übermittelt werden.<sup>74</sup> Der Einarbeitungsplan sollte im Wesentlichen den strukturierten Ablauf der Einarbeitung widerspiegeln und eventuell Kontaktpersonen für den neuen Stelleninhaber benennen.<sup>75</sup> Die Verwendung eines Einarbeitungsplans sorgt dafür, dass alle stellenrelevanten Erfahrungen an den Nachfolger weitergegeben, alle laufenden Projekte, Dokumente und andere Arten von Wissenssammlungen übergeben sowie weiterführende Probleme besprochen werden. Der Aufwand bei der Erstellung solcher Pläne ließe sich durch die einmalige Erarbeitung einer Vorlage für Einarbeitungspläne minimieren. Dieses Muster könnte man unter Berücksichtigung der jeweiligen Situation und möglicher Weiterentwicklungen in Bezug auf den Aufgabenumfang der Stelle an den jeweiligen Einzelfall anpassen. Für interne Stellenwechsel kann der Plan kürzer gefasst werden, da der neue Stelleninhaber die interne Struktur der Bibliothek bereits kennt. Hier geht es eher um die Kommunikation von Details und Hintergrundinformationen.<sup>76</sup>

## 2. Maßnahmen zur Identifikation des stellenbezogenen Wissens

Vor jedem Stellenwechselprozess muss festgestellt werden, welches Wissen zur Aufgabenerfüllung notwendig ist. Dies gibt Aufschluss darüber, welche impliziten Wissensbestände und welche Erfahrungen des scheidenden Mitarbeiters bei seinem Weggang besonders verlustgefährdet sind.<sup>77</sup> Zur Identifikation des stellenrelevanten, zur Aufgabenerfüllung notwendigen Wissens leistet die Tätigkeitsdarstellung, die es für jede Stelle der UB Freiberg gibt, gute Dienste. Anhand von Tätigkeitsdarstellungen kann man Aufgaben und einzelne Arbeitsschritte identifizieren und für jede Aufgabe bzw. jeden Arbeitsschritt gezielt nach dafür nötigen Wissenskomponenten fragen. Zur Identifikation des stellenre-

---

<sup>73</sup> Darauf wird in Punkt 2 eingegangen.

<sup>74</sup> Ein gutes Beispiel dafür ist der Einarbeitungsplan der neuen Kollegin an der Auskunftstheke.

<sup>75</sup> Vgl. Dragusanu (2006), S. 184

<sup>76</sup> Siehe dazu Hartmann (2009), S. 146

<sup>77</sup> Siehe dazu auch Doyé (2005)

levanten Wissens geben Tätigkeitsdarstellungen einen Rahmen vor. Zu diesem Zweck müssen die Formulare aktuell gehalten werden. Dies ist eine große Herausforderung für die Bibliotheksleitung. Die ohnehin jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräche bieten eine gute Gelegenheit für Vorgesetzten und Mitarbeiter, die vorliegende Fassung der Tätigkeitsdarstellung auf ihre Aktualität hin zu prüfen und gegebenenfalls Aufgaben bzw. Kompetenzen zu ergänzen oder zu streichen.

3. Maßnahmen zur Dokumentation und Aufbewahrung des stellenrelevanten Wissens

Prinzipiell ist es kritisch zu beurteilen, wenn kurz vor dem Ausscheiden eines Mitarbeiters alle denkbaren Maßnahmen ergriffen werden, um sein jahrelang erworbenes Erfahrungswissen in der Bibliothek zu halten. Viel sinnvoller ist es, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter laufend zu dokumentieren und zu speichern. Dazu muss man zunächst herausfinden, welches Wissen und welche Erfahrungen für die UB Freiberg besonders wertvoll und verlustgefährdet sind. Das kann in Bezug auf einzelne Stellen geschehen. Unter Berücksichtigung der Altersstruktur der UB Freiberg wird empfohlen, im Laufe der nächsten Monate jene Unternehmensbereiche herauszufiltern, in denen in naher Zukunft altersbedingte Stellenwechsel bevorstehen. Hier kann intensiver damit begonnen werden, das Erfahrungswissen der Mitarbeiter zu sichern.<sup>78</sup> Zur Dokumentation und Speicherung des Wissens bieten sich verschiedene Instrumente und Methoden an, die sowohl dem späteren Stelleninhaber als auch anderen Bibliotheksmitarbeitern Zugang zum Erfahrungswissen einzelner Mitarbeiter verschaffen. Einige dieser Methoden werden im Folgenden erläutert.

Neben der althergebrachten physischen Ablage gedruckter Informationen werden Wissensbestände in der UB Freiberg zunehmend auch oder ausschließlich elektronisch abgelegt. Allgemeine Informationen, die für jeden Stelleninhaber relevant sind, werden auf der Website der Universitätsbibliothek Freiberg verfügbar gehalten. Dazu gehören u. a. das Organigramm der UB, die Benutzer- und Gebührenordnung, statistische Angaben zur Universitätsbibliothek und aktuelle Mitteilungen.

Im Intranet des Universitären Rechnernetzes existiert ein Mitarbeiterverzeichnis für die UB Freiberg. Dieses Verzeichnis enthält Unterordner für verschiedene Funktionsbereiche

---

<sup>78</sup> Siehe Boekhorst (2009), S. 12

der Bibliothek, z. B. Unterordner für die Informationstechnologie, Auskunft und Informationskompetenz. Für die einzelnen Ordner wurden Zugriffsbeschränkungen (lesender oder schreibender Zugriff) festgelegt. Außerdem gibt es für jeden Unterordner eine verantwortliche Person. Im Mitarbeiterverzeichnis werden ganz verschiedene Dokumente und Informationen hinterlegt: Sitzungsprotokolle, Jahres- und Nutzungsstatistiken, Arbeitsanleitungen, Prozessdokumentationen, von Arbeitsgruppen erstellte und weiter bearbeitete Entwürfe für Schulungen, Veröffentlichungen usw.. Da sich das Mitarbeiterverzeichnis gut etabliert hat, bietet es sich bis zur Weiterentwicklung neuer Systeme<sup>79</sup> zunächst weiterhin als Speicherort für elektronische Dokumente an. Bei der Speicherung von implizitem und Erfahrungswissen innerhalb des Mitarbeiterverzeichnisses muss man bedenken, dass diese Systeme sehr schnell wachsen und damit eine unübersichtliche Struktur bekommen können. Damit ein Dokument bei Bedarf schnell gefunden wird, müssen alle Mitarbeiter die Verzeichnisstruktur besser einhalten und dem Dokument einen aussagekräftigen Dateinamen geben.

Im Mitarbeiterverzeichnis befinden sich zunehmend Anleitungen zur Durchführung komplexer Tätigkeiten, dargestellt als workflow. Damit kann Erfahrungs- und Detailwissen kontinuierlich gespeichert werden. Einzelne Mitarbeiter nutzen workflows bereits intensiv für ihre Arbeit. Die Vorgesetzten der einzelnen Funktionsbereiche der UB Freiberg sollten ihre Mitarbeiter dazu anhalten, verstärkt workflows für einzelne Tätigkeiten zu erstellen und diese anschließend auf dem aktuellen Stand zu halten. Dies ist zweifelsohne eine Fleißarbeit, für die an mancher Stelle kaum freie Kapazitäten existieren. Allerdings kann ein neuer Stelleninhaber mit Hilfe von workflows viele Tätigkeiten einfach nachvollziehen und so auch ohne umfassende Einweisung in den Sachverhalt vom Erfahrungswissen seines Vorgängers profitieren.

Alternativ zu workflows könnte die Bibliothek auf Lessons Learned setzen. Dieses Instrument hilft bei der Bewahrung von Erfahrungswissen, selbst wenn ein Stelleninhaber die UB Freiberg verlässt. Außerdem lässt sich die Einarbeitungszeit für den neuen Stelleninhaber durch die Nutzung von Lessons Learned verringern.<sup>80</sup>

Das Prinzip von Lessons Learned ist recht einfach. Ein Mitarbeiter eignet sich im Laufe der Jahre implizites Wissen an und sammelt berufliche Erfahrungen. Diese „Lessons

---

<sup>79</sup> Einen Ausblick auf Weiterentwicklungen in diesem Bereich gibt Kapitel 8.

<sup>80</sup> vgl. Lehner (2006), S. 187

Learned“ sollte er seinen Kollegen zugänglich machen<sup>81</sup>, damit bestimmte Vorgehensweisen und Arbeitsabläufe für die Zukunft gesichert sind.<sup>82</sup> In Lessons Learned werden erfolgreiche und weniger erfolgreiche Ergebnisse und Strategien, sowie aufgetretene Fehler und Verbesserungsvorschläge dokumentiert und zur Nachnutzung aufbereitet. Das vermeidet Doppelarbeit und die Wiederholung von Fehlern.<sup>83</sup>

Lessons-Learned-Dokumente müssen verständlich und anschaulich formuliert sowie klar gegliedert sein, damit alle relevanten Informationen schnell gefunden und bezogen auf den Sachverhalt interpretiert werden können. Lessons Learned können nur effizient abgebildet werden, wenn alle Erfahrungen in ihren Kontext eingebettet sowie zusammen mit den relevanten Entscheidungen und Hintergrundinformationen festgehalten werden.<sup>84</sup> Um den Erstellungsaufwand der Lessons-Learned-Dokumente zu rechtfertigen, sollten diese Dokumente im Mitarbeiterverzeichnis der UB Freiberg für alle Mitarbeiter zur freien Nutzung abgelegt werden.

Ein neuer Stelleninhaber muss sich im Hinblick auf Ansprechpartner und Kontaktpersonen neu orientieren. Für externe Neuanfänger ist das besonders schwierig. Zur besseren Orientierung eignen sich Yellow Pages, die neben den Telefonnummern einzelner Mitarbeiter auch deren fachliche Kompetenzen und zusätzliche Aufgaben enthalten. Beispielsweise könnte zu jedem Fachreferenten die von ihm betreuten Datenbanken und zusätzliche Aufgaben wie die Betreuung eines SSG-Gebiets, die Mitarbeit in einer Arbeitsgruppe oder die Betreuung des Literaturverwaltungsprogramms Citavi genannt werden.

Neben den eben beschriebenen Methoden zur Dokumentation und Bewahrung von Erfahrungswissen nutzen viele Bibliotheken bereits Web-2.0-Lösungen, z. B. Wikis und Blogs. Wikis bieten die Möglichkeit, „gemeinsam genutzte Inhalte abzulegen: es ist eine Webseite, die von angemeldeten und/ oder anonymen Nutzern gleichermaßen gelesen, bearbeitet und verändert werden kann.“<sup>85</sup> Wikis eignen sich zur transparenten Darstellung des in der UB Freiberg vorhandenen Wissens und zur Wissensverteilung. Mithilfe von Wikis lassen sich bestimmte Arbeitsabläufe als workflow dokumentieren. Dadurch wird dem Wissens-

---

<sup>81</sup> Siehe dazu Borghoff (1998), S. 20

<sup>82</sup> siehe dazu Fürstenau/ Klauser/ Born/ Langfermann (2004)

<sup>83</sup> Siehe dazu Nirankari/ Anderl (2004) und Lehner (2006), S. 187

<sup>84</sup> Ebenda, S. 187

<sup>85</sup> Vgl. dazu die Ausführungen im Bibliotheksportal

verlust beim Stellenwechsel vorgebeugt.<sup>86</sup> Außerdem fördern Anwendungen der Social Software wie Wikis die gemeinsame Erstellung von Erfahrungsdokumenten durch mehrere Mitarbeiter. Die abgelegten Informationen sind schnell auffindbar und bleiben durch die Mitarbeit vieler Stelleninhaber auf dem aktuellsten Stand.<sup>87</sup> Über das Internet kann man von überall auf das Wiki zugreifen. Da Wikis informelles Wissen laufend an die UB binden und es verfügbar halten, könnten zukünftig Übergabegespräche im Rahmen von Stellenwechselprozessen an Bedeutung verlieren.<sup>88</sup> Fanzâ geht sogar davon aus, dass „der nicht verbalisierbare, implizite Wissensanteil durch eine interaktive Zusammenarbeit weiter reduziert wird.“<sup>89</sup> Außerdem tragen Wikis zur Identifikation der eigentlichen Wissens-träger eines Fachgebietes und zum direkten Wissens- und Erfahrungsaustausch mit ihnen bei.<sup>90</sup> D.h. Wikis fördern die Kommunikation innerhalb der Bibliothek und verringern die Anzahl geschriebener und empfangener Emails. Allerdings ist die Bibliotheksleitung bei der Einführung von Wikis auf die Bereitschaft der Mitarbeiter angewiesen.

Ist die Entscheidung für die Einführung eines Wikis gefallen, sollte geklärt werden, welches Wissen bzw. welche Informationen künftig im Wiki dokumentiert und gespeichert werden.<sup>91</sup> Es wird empfohlen, die Mitarbeiter in diese Entscheidung einzubeziehen. Neben der Dokumentation kann man Wikis auch zum Austausch von Informationen, zur Verbreitung von Kommentaren und zur allgemeinen Kommunikation nutzen. Die Teilnahme an diesen Wiki-Anwendungen sollte den Mitarbeitern frei gestellt werden. Sicher werden sich im Laufe der Zeit viele Mitarbeiter rege daran beteiligen. Manch ein Mitarbeiter, besonders ältere Kollegen, hat mit neuen technischen Möglichkeiten vielleicht anfängliche Berührungängste, die viele nach und nach ablegen werden. Um existierende Hemmschwellen abzubauen, können die interessierten Mitarbeiter den Umgang mit Wikis in Schulungen lernen. Die Benennung einiger Richtlinien und Wiki-Regeln erleichtert die Handhabung zusätzlich. Außer für die Schulungen fallen kaum Kosten für die Einrichtung des Wikis an. Die meisten Wikis sind kostenfrei nutzbar, da sie innerhalb von Open Source-Communities entwickelt wurden.

---

<sup>86</sup> Vgl. Komus/ Wauch (2008), S. 168

<sup>87</sup> Vgl. Metz (2009), aber auch Ebersbach/ Glaser/ Heigl (2005)

<sup>88</sup> Siehe Beck/ Sommer (2007)

<sup>89</sup> Fanzâ (2010)

<sup>90</sup> Siehe dazu Komus/ Wauch (2008), S. 168

<sup>91</sup> Vgl. Metz (2009)

Wie eben gezeigt, gibt es verschiedene Methoden und Instrumente zur langfristigen Sicherung des Erfahrungswissens ehemaliger Stelleninhaber in der Bibliothek. Allerdings darf man sich nicht damit begnügen. Nach der umfassenden Dokumentation seiner Erfahrungen sollte ein scheidender Stelleninhaber unbedingt seinen Nachfolger in das Aufgabengebiet einarbeiten. Denn Erfahrungswissen kann besonders gut verbal kommuniziert werden.<sup>92</sup> Wie das umsetzbar ist, wird in Punkt 4 erläutert.

#### 4. Methoden zur Unterstützung des Wissenstransfers vom Stelleninhaber an seinen Nachfolger

Mit dem Transfer von Erfahrungswissen an andere Mitarbeiter sollte nicht gewartet werden, bis ein Stelleninhaber tatsächlich die Bibliothek verlässt. Auf die altersbedingten Stellenwechsel innerhalb der Belegschaft sollte die Direktion der Freiburger Universitätsbibliothek vorausschauend reagieren. Eine konsequente Verteilung des Wissens auf mehrere Mitarbeiter verhindert im Falle des Stellenwechsels den totalen Wissensverlust.<sup>93</sup>

Wie gut der scheidende Stelleninhaber sein Wissen auch immer dokumentiert haben mag, eine längere persönliche Einarbeitung seines Nachfolgers ist kaum zu ersetzen und stellt ein sehr wirksames Instrument zum Wissenserhalt in der UB dar.<sup>94</sup> Zu diesem Fazit kam auch DG. Für sie stellt die ideale Situation eine Überlappung beider Stelleninhaber dar, denn während der gemeinsamen Arbeit kann der ehemalige Stelleninhaber seine Erfahrungen und sein implizites Wissen allmählich an den neuen Stelleninhaber übergeben.<sup>95</sup> Auf diese Weise erhält der Nachfolger das für die Aufgabenerfüllung notwendige Erfahrungs- und Handlungswissen, aber auch viele Hinweise zum Arbeitsablauf und gegebenenfalls detaillierte Informationen zu Projekten. Bei interner Nachfolge kann diese Einarbeitungsphase kürzer gefasst sein, denn die internen Strukturen der UB Freiberg sind dem Stellennachfolger bereits bekannt. Besetzt ein externer Nachfolger die Stelle neu, so ist neben der fachlichen Einarbeitung die Einweisung in die gesamte Bibliothek umso wichtiger.

Für die fachliche Einarbeitung muss die UB-Leitung den betreffenden Mitarbeitern eine

---

<sup>92</sup> Das schreibt auch Ballod (2009).

<sup>93</sup> Siehe dazu Probst/ Raub/ Romhardt (2006), S. 150

<sup>94</sup> Siehe dazu Beck/ Sommer (2007)

<sup>95</sup> Diese Aussage stammt aus dem Interview mit einem Vertreter des Direktionsgremiums.

gewisse Zeit einräumen. Für den neuen Stelleninhaber ist es hilfreich, wenn er gemeinsam mit seinem Vorgänger alle anfallenden Tätigkeiten durchführen und vom Wissensschatz seines Vorgänger profitiert kann.

Am Ende der Einarbeitungszeit sollte der neue Stelleninhaber vom Vorgänger eine schriftliche Erfahrungssammlung bekommen. Diese enthält Tipps und Hinweise, die der scheidende Mitarbeiter über eine lange Zeit hinweg erarbeitet hat. Erfahrungssammlungen werden in der UB Freiberg bislang lediglich insofern genutzt, dass sich der neue Mitarbeiter während der fachlichen Einarbeitung eigene Notizen erstellt. Dies ist zwangsläufig lückenhaft und subjektiv. Deshalb empfiehlt es sich, dass der scheidende Stelleninhaber gemeinsam mit seinem Nachfolger diese Erfahrungssammlung zusammenträgt.

Außer von Erfahrungssammlungen profitiert der Nachfolger sicher von einer Liste mit wichtigen Ansprechpartnern und Kontaktpersonen. Wenn innerhalb der UB Freiberg Yellow Pages erstellt und genutzt werden, sind umfangreiche Kontaktlisten verzichtbar. In diesem Fall reicht der Hinweis auf Kontaktmöglichkeiten zu Personen, die nicht zur UB, sondern vielleicht zur Verwaltung oder zu einer Fakultät gehören. In der Regel sind diese im Telefonverzeichnis der Technischen Universität Bergakademie Freiberg leicht zu finden. Gegebenenfalls müssen Kontaktdaten zu anderen Bibliotheken, Datenbankanbietern o. ä. im Rahmen der Übergabe weitergegeben werden.

Als letztes Instrument zum Transfer von Erfahrungswissen wird an dieser Stelle auf die Erzählmethode „Storytelling“ eingegangen. Mit dieser Methode kann ein scheidender Mitarbeiter sein implizites Wissen eingebettet in kleine Geschichten an Kollegen weitergeben.<sup>96</sup> Damit werden komplexe, implizite Wissensbestände in explizite umgewandelt und das beim Stellenwechsel gefährdete Wissen identifiziert.<sup>97</sup> Im Rahmen von Geschichten werden Erfahrungen verständlich und im Zusammenhang dargestellt. Die Zuhörer können sich die Inhalte leichter merken. Der Erzählprozess regt dazu an, aus den Erfahrungsgeschichten zu lernen und zukünftig neue Handlungsabläufe zu entwickeln. Nicht immer setzt sich der Erzählende kritisch mit der Vorgehensweisen bei der Aufgabenerfüllung, mit ineffektiven Entscheidungen und gemachten Fehlern auseinander. Damit besteht die Gefahr, dass innovative Ideen anderer Mitarbeiter blockiert werden und neben dem wertvollen Erfahrungswissen auch Fehler im Rahmen der Aufgabenerfüllung über-

---

<sup>96</sup> Lehner (2006), S. 188

<sup>97</sup> Siehe dazu Reinmann-Rothmeier et. a. (2001), S. 13ff.

nommen werden. Problematisch ist weiterhin, dass die Methode Storytelling enorme zeitliche und personelle Kapazitäten bindet. Ungeachtet dessen wird die Erzählmethode in der UB Freiberg bereits ansatzweise genutzt. Z. B. berichten die Fachreferenten in ihren Besprechungen über jüngste Erfahrungen in Nutzerschulungen, der Zusammenarbeit mit den Fakultäten und über neustes Know how aus Weiterbildungen.

Besonders empfehlenswert ist Storytelling für Bereiche, in denen in naher Zukunft Stelleninhaber aus Altersgründen ausscheiden. Bei der Nutzung von Storytelling sind keine großen Widerstände seitens der älteren Mitarbeiter zu erwarten. Diese könnten eher bei der Nutzung von Wikis auftreten. Ergänzend zur persönlichen Vermittlung der Erfahrungen können die „Geschichten“ über das Intranet zur Verfügung gestellt werden. Diese Speicherung kann eine verbale Kommunikation jedoch nicht ersetzen, da die Gefahr besteht, dass Dokumente im Mitarbeiterverzeichnis zu wenig Beachtung finden.

## 7. Ausblick

Vorliegende Arbeit befasst sich mit dem Wissensmanagement beim Stellenwechsel in einer Universitätsbibliothek. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie man das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter in der Bibliothek halten kann, wenn diese ihre Stelle wechseln oder sogar die Bibliothek verlassen. Diese Frage wird untersucht am Beispiel der UB Freiberg.

Dazu wurden Interviews geführt mit Personen, die in den letzten Monaten selbst in Stellenwechselprozesse involviert waren. Die Zusammenfassung der Kernaussagen der Interviewpartner liefert die Basis für ein Konzept des Wissensmanagements an der UB Freiberg.

Dieses Konzept beinhaltet eine Reihe von Maßnahmen und Instrumenten, die zukünftig stattfindende Stellenwechselprozesse in der UB Freiberg unterstützen und den Verlust stellenspezifischen Wissens vermeiden helfen können. Diese sind in Abbildung 6 zusammenfassend noch einmal dargestellt.

Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der UB Freiberg	Organisation des Stellenwechsels	Einarbeitungsplan
		Begleitung durch UB-Leitung
		Abschlussgespräch
	Wissensidentifikation	Aktuelle Tätigkeitsbeschreibung
	Dokumentation und Aufbewahrung des Wissens	Speicherort Mitarbeiterverzeichnis
		workflow/ Lessons Learned
		Yellow Pages
		Wikis
	Wissenstransfer	Persönliche Einarbeitung
		Schriftliche Erfahrungssammlung
		Storytelling

Abbildung 6: Maßnahmen/ Instrumente zur Gestaltung des Stellenwechsels und zur Vermeidung von Wissensverlusten in der UB Freiberg

Außer den vorgestellten existieren noch eine Anzahl weiterer Methoden und Instrumente, die im Rahmen des Wissensmanagements einsetzbar sind. Bei der Entscheidung für die geeignetsten Instrumente wurden die Gegebenheiten der Universitätsbibliothek berücksichtigt. Die UB Freiberg hat momentan eine recht dünne Personaldecke. Parallel dazu steigen die Anforderungen an das Personal stetig. Das ist eine große Herausforderung sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Bibliotheksleitung. Diese Situation macht ein gut funktionierendes Wissensmanagement unverzichtbar, um dem Wissensverlust beim Stellenwechsel vorzubeugen. Unter den genannten Voraussetzungen sind jedoch nicht alle theoretisch möglichen Methoden und Instrumente umsetzbar. Diese Arbeit konzentriert sich auf Maßnahmen und Instrumente, die erstens geeignet erscheinen, dem Wissensverlust bei altersbedingt anstehenden Stellenwechselprozessen der UB Freiberg vorzubeugen, zweitens den Wissenstransfer vom Stellenvorgänger an seinen Nachfolger zu fördern und drittens zu den Mitarbeitern der Bibliothek und ihrer Unternehmenskultur passen. Die Altersstruktur der Belegschaft darf man ebenso wenig aus den Augen verlieren, wie die Tatsache, dass in der UB Freiberg derzeit noch nicht viele Maßnahmen und Instrumente zur Vorbeugung von Wissensverlusten im Rahmen von Stellenwechseln eingesetzt werden.

In jedem Fall sollten sich die Bibliotheksleitung und die Abteilungsleiter, in deren Bereich der Stellenwechsel stattfindet, stärker in Stellenwechselprozesse einbringen. Die Erarbeitung eines Einarbeitungsplans und die laufende Betreuung des Stellenwechsels fallen in den Kompetenzbereich der Abteilungsleitung. Ein Abschlussgespräch mit der Direktion nach beendeter Einarbeitungsphase rundet den Stellenwechsel ab. Indem sich Bibliotheks- und Abteilungsleitung stärker in Stellenwechselprozesse einbringen, werden die Mitarbeiter für das Thema Wissensmanagement und die damit verbundenen Maßnahmen und Instrumente sensibilisiert. Das ist eine wesentliche Voraussetzung dafür, dem Wissensverlust beim Wechsel eines Stelleninhabers erfolgreich vorzubeugen.

Aus Abbildung 6 geht hervor, dass besonders viele Instrumente für die Dokumentation und Speicherung des Erfahrungswissens genannt wurden. Hier liegt es nahe, sich zunächst auf wenige zu konzentrieren und schrittweise weitere Instrumente in den Arbeitsalltag zu integrieren. Der Fokus liegt derzeit ganz klar auf der Dokumentation von Arbeitsprozessen in workflows und in der Speicherung stellenrelevanter Wissensbestände im Mitarbeiterverzeichnis. Möglicherweise ergeben sich im Laufe der Zeit weitere Methoden und Instrumente, die hier noch keine Beachtung finden. Für die weitere Zukunft

sollte verstärkt auf elektronische und Web 2.0- Systeme gesetzt werden. Anwendungen und Systeme dieser Art erleichtern den Zugriff für Mitarbeiter an verschiedenen Orten und sind zudem schnell nach bestimmten Wissensbeständen durchsuchbar.

Dem ehemaligen Stelleninhaber bieten sich verschiedene Methoden an, um sein Erfahrungswissen an den Nachfolger weiterzugeben. Am effektivsten, aber nicht immer realisierbar, ist die persönliche Einarbeitung. All die bewährten Vorgänge und Arbeitsschritte, die dem neuen Mitarbeiter vermittelt werden, sollten möglichst Raum für neue und innovative Ideen bei der Aufgabenerfüllung lassen. Der unvoreingenommene Blick neuer Kollegen eröffnet manche Chance, um sich aus festgefahrenen Vorgehensweisen zu lösen oder kundenfreundlichere bzw. kosten- oder zeitgünstigere Möglichkeiten zu wählen.

Selbst wenn viele Maßnahmen und Instrumente zur Gestaltung der Stellenwechselprozesse und zur Bewahrung des Erfahrungswissens genutzt werden, darf man eines nicht unterschätzen: Wie der Transfer des Erfahrungswissens vom ehemaligen Stelleninhaber an seinen Nachfolger schließlich verläuft, ist auch eine Frage der „Chemie“ zwischen zwei Menschen. Manchmal gelingt der Erfahrungsaustausch nicht zufriedenstellend, obwohl die beteiligten Stelleninhaber eine längere persönliche Einarbeitungszeit haben. „So kann auch eine längere Überlappung zweier Stelleninhaber nicht immer optimal genutzt werden. (Zitat DG)“

Damit ergeben sich Ansatzpunkte für weitere Forschungsarbeiten. Man könnte untersuchen, was einen Stelleninhaber daran hindert, sein Erfahrungswissen weiterzugeben. Außerdem kann geprüft werden, wie trotz „schlechter Chemie“ zwischen zwei Stelleninhabern eine gute Übergabe des Erfahrungswissens realisierbar ist.

## 8. Wie geht es weiter in der UB Freiberg?

Nach der Durchführung der Interviews im Frühjahr 2011 haben sich bis zum Herbst 2011 einige neue Entwicklungen in der UB Freiberg ergeben, die zum Abschluss kurz angesprochen werden.

Wie in Punkt 5.1 bereits beschrieben, hat die UB Freiberg seit August 2009 eine neue Direktorin. Sie greift verstärkt auf moderne Managementkonzepte zurück und hat neue Ideen mitgebracht. In der UB wurden diverse Bereiche personell umstrukturiert. Im Zuge einer zielgerichteten Personalentwicklung bekamen Stellen bei ihrer Neubesetzung eine andere Ausrichtung.

Die Themen Wissensmanagement allgemein und Wissensmanagement beim Stellenwechsel im Speziellen gewinnen in der UB Freiberg zunehmend an Bedeutung. Die Direktion ist sich der Bedeutung dieser Problematik bewusst und integriert bestimmte Instrumente Stück für Stück in den Arbeitsalltag. Das wird an verschiedenen Stellen deutlich.

1. In vielen Abteilungen gehören workflows mittlerweile zu einem wichtigen Instrument der Wissensspeicherung und –dokumentation.
2. Es gibt inzwischen gute Beispiele für Einarbeitungspläne, die der zuständige Abteilungsleiter in Absprache mit dem Direktionsgremium erarbeitet hat. Diese Pläne sind teilweise sehr detailliert, beziehen viele Abteilungen der Bibliothek mit ein und benennen klar Verantwortlichkeiten für bestimmte Aufgabenkomplexe. In den Einarbeitungsplänen sieht der neue Stelleninhaber klar, wann er von wem, wo und in welches Thema eingewiesen wird. Ein fester Bestandteil der Einarbeitungsphase sind regelmäßige Feedbackgespräche mit dem direkten Vorgesetzten, die im Einarbeitungsplan verankert sind.
3. Die langfristige Speicherung von Dokumenten wird seit Ende 2009 über das Mitarbeiterverzeichnis gewährleistet. Vorerst kann damit gearbeitet werden. Allerdings plant das Universitätsrechenzentrum allen Universitätsangehörigen in absehbarer Zeit die Anwendung Sharepoint zur Verfügung zu stellen. Diese Plattform ermöglicht die Zusammenarbeit im Unternehmen und im Internet. Die Plattform ist dazu geeignet, sich untereinander auszutauschen; Dokumente abzulegen; Informationen und Dokumente mit anderen zu teilen, gemeinsam zu bearbeiten

und zu kommentieren. Die Bibliotheksmitarbeiter könnten jederzeit von überall her auf ihre Dokumente zugreifen und diese auch weiterverarbeiten. Über eine Search-Funktion können Mitarbeiter effektiv nach bestimmten Inhalten und Personen suchen.<sup>98</sup>

Diese drei Entwicklungen vollzogen sich parallel zur Erstellung dieser Arbeit und nicht als Konsequenz des erarbeiteten Konzeptes für das Wissensmanagement an der UB Freiberg. Die Realisierung weiterer Konzeptbausteine dieser Arbeit runden die derzeit genutzten Methoden und Instrumente des Wissensmanagements weiter ab und beugen dem Verlust des wertvollen Erfahrungswissens beim Wechsel des Stelleninhabers nachhaltig vor.

---

<sup>98</sup> siehe dazu die Webpräsentation von Sharepoint

## 9. Literatur- und Quellenverzeichnis

*Bea, F. X., Göbel, E. (1999):* Organisation – Theorie und Gestaltung, 3. neu bearbeitete Auflage. Stuttgart

*Ballod, M. (2009):* Erfahrungswissen nutzen lernen. In fünf Schritten zum Erfolg. In: wissensmanagement, Heft 4/2009, S. 18-21, online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=WIM200904005&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIM200904005&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Baumard, P. (1999):* Tacit knowlegde in Organizations. London

*Beck, U., Sommer, W. (2007):* Wissensmanagement unter demografischem Druck. In: wissensmanagement, Heft 1/2007, S. 26-28. Online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=WIM200701007&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIM200701007&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Berekoven, L., Eckert, W., Ellenrieder, P. (2009):* Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung, 12. Auflage. Wiesbaden

*Bibliotheksportal. Deutscher Bibliotheksverband. knb-Kompetenznetzwerk für Bibliotheken:* <http://www.bibliotheksportal.de/themen/web20/wikis.html>, zuletzt geprüft am 05.01.2012

*Bleicher, K. (1991):* Organisation – Strategien – Strukturen – Kulturen, 2. neu bearbeitete Auflage. Wiesbaden

*Borghoff, U. (Hrsg.) (1998):* Information Technology for Knowledge Management. Berlin, Heidelberg

*Bratianu, C. (2010):* A critical analysis of Nonaka`s model of knowledge dynamics. Proceedings of the European conference on intellectual capital. 2010, S. 115-120. online verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=49549007&site=ehost-live>, zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Doyé, T./ Bittner, R./ Hellmeyer, J./ Sauter, G. (2004):* Wie Erfahrungswissen beim Mitarbeiterwechsel im Unternehmen bleibt. In: wissensmanagement, Heft 6/ 2004, S. 32. Online verfügbar unter <http://www.wiso->

[net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECH&DOKV\\_NO=WIM200406009&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECH&DOKV_NO=WIM200406009&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Doyé, T. (2005):* Erfahrungswissen halten. In: Personal, Heft 7-8/2005, S.40, online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=BVPE070501018&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=BVPE070501018&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Dragusanu, Gianina (2006):* Wissensmanagement: Sicherung und Weiterabe des Wissens beim Stellenwechsel. München. Online verfügbar unter: [http://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu\\_Gianina.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Gianina.pdf), zuletzt geprüft am 05.01.2012

*Ebersbach, A., Glaser, M., Heigl, R. (2005):* Wiki-tools. Kooperationen im Web. 2. überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg. Abgerufen als E-Book. Online verfügbar unter: <http://www.springerlink.com/content/g75051/>, zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Fanzá, R. (2010):* Praktisch ausgeschieden. Mitarbeiterwissen nachhaltig sichern. In: wissensmanagement, Heft 6/2010, S. 52-53. Online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=WIME1D7936D3DD5ACCC5657A839CA4E83AD&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIME1D7936D3DD5ACCC5657A839CA4E83AD&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Fürstenau, B., Klauser, F., Born, V., Langfermann, J. (2004):* Wissensbewahrung mit Lessons Learned beim Aufbau des BMW-Werks Leipzig. In: wissensmanagement, Heft 8/2004, S. 16. online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECH&DOKV\\_NO=WIM200408004&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECH&DOKV_NO=WIM200408004&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Gabler Wirtschaftslexikon:* Begriffsbestimmung für Wissensmanagement unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55427/wissensmanagement-v6.html> zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Hätscher, Petra:* Einarbeitung neuer Mitarbeiter als Managementaufgabe. In: Erfolgreiches Management von Bibliotheken und Informationseinrichtungen. Hrsg.: Hans-Christoph Hobohm, Konrad Umlauf, Hamburg: Dashöfer. - Loseblatt-Ausgabe, Abschnitt 4.8, S. 1-8.

*Harsh, O. K. (2009):* Three dimensional knowledge management and explicit knowledge reuse. In: Journal of knowledge management practice. Vol. 10, No. 2, June 2009, S. 1-10

*Hartmann, B. (2009):* Wissenstransfer. Ein Qualitätsmodell für den Führungswechsel in Bibliotheken. Berlin

*Hasler Roumois, U. (2007):* Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Zürich

*Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994):* Organisationslehre 1. Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. überarbeitete Auflage, Bern

*Höld, R. (2007):* Zur Transkription von Audiodaten. In: Buber, R., Holzmüller, H. H. (Hrsg.) (2007): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden - Analysen, Wiesbaden, S. 655-668

*Kepper, G. (1994):* Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien. Wiesbaden

*Komus, A./ Wauch, F. (2008):* Wikimanagement. Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können. München, Wien

*Kosiol, E. (1978):* Die Unternehmung als wirtschaftliches Aktionszentrum. Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Reinbek bei Hamburg

*Kruse, J. (2008):* Reader „Einführung in die qualitative Interviewforschung“. Freiburg

*Lamnek, S. (1995):* Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken. 3. korrigierte Auflage. Weinheim

*Lehner, Franz (2006):* Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München, Wien

*Mayer, H. O. (2008):* Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage, Oldenbourg

*Mayring, P. (2010):* Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel

*Metz, J. (2009):* Wikis in Unternehmen erfolgreich einsetzen. In: wissensmanagement, Heft 2/2009, S. 48. Online verfügbar unter: [http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=WIM200902018&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIM200902018&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Nirankari, R., Anderl, T. (2006):* Wissensverlust stoppen. In: wissensmanagement, Heft 2/2006, S. 14, online verfügbar unter: [http://www.wiso-](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIM200902018&DOKV_HS=0&PP=1)

[net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECO&DOKV\\_NO=WIM200602003&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECO&DOKV_NO=WIM200602003&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997):* Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt/M.

*Oelsnitz, D. v. d., Hahmann, M. (2003):* Wissensmanagement. Strategie und Lernen in wissensbasierten Unternehmen, Stuttgart

*Polanyi, M. (1985):* Implizites Wissen. Frankfurt/M.

*Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2006):* Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 5. Auflage. Wiesbaden

*Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2008):* Qualitative Sozialforschung. Ein Arbeitsbuch. München

*Rüdiger, M./ Vanini, S. (1998):* Das Tacit knowledge-Phänomen und seine Implikationen für das Innovationsmanagement. In: die Betriebswirtschaft, 4/1998, S. 467. online verfügbar unter:

[http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV\\_DB=ZECU&DOKV\\_NO=DBW049801003&DOKV\\_HS=0&PP=1](http://www.wiso-net.de/webcgi?START=A60&DOKV_DB=ZECU&DOKV_NO=DBW049801003&DOKV_HS=0&PP=1), zuletzt geprüft am 5.01.2012

*Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C., Neubauer, A. (2001):* Wissensmanagement lernen: Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel

*Rüstmann, Marco (1999):* Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Dissertation der Universität St. Gallen, Nr. 2307, St. Gallen

*Schanz, G. (2001):* Erfolgsfaktor implizites Wissen. In: Oelsnitz, D. v. d. (Hrsg.): Kompetenzen moderner Unternehmensführung. Bern, S. 103-120

*Schuster, Alexander (2009):* Wissensbilanzen. Ein strategisches Managementinstrument auch für Bibliotheken. Berlin

*Schreyögg, G./ Geiger, D. (2003):* Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissens sein? Diskussionsbeitrag des Instituts für Management. N.F., 20. Berlin

*Microsoft Sharepoint 2010:* Produktbeschreibung ist online verfügbar unter: <http://sharepoint.microsoft.com/de-de/Seiten/default.aspx>

*Staehe, W. H. (1999):* Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, 8. überarbeitete Auflage, München

*Statistisches Landesamt Freistaat Sachsen:* Statistischer Bericht „Personal des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände des Freistaates Sachsen. 30. Juni 2009. online verfügbar über: [http://www.statistik.sachsen.de/download/100\\_Berichte-L/L\\_III\\_2\\_j09.pdf](http://www.statistik.sachsen.de/download/100_Berichte-L/L_III_2_j09.pdf), zuletzt geprüft am 05.01.2012

*Te Boekhorst, K. (2009):* Integrativer Wissenstransfer- Bewahrung des Wissens im Unternehmen in Zeiten des demographischen Wandels, Schriften für Mittelstandsforschung (SfM), hrsg. v. Rhein-Ruhr-Institut für angewandte Mittelstandsforschung, Ausgabe 7/2009

*Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2009):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 6. Auflage. Wiesbaden

*Universitätsbibliothek Freiberg:* erreichbar unter <http://www.tu-freiberg.de/ze/ub/> . Organigramm der Universitätsbibliothek online verfügbar unter: <http://tu-freiberg.de/ze/ub/service/organigramm.pdf>, zuletzt geprüft am 05.01.2012

# I. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissensformen.....	12
Abbildung 2: Bausteine des Wissensmanagements nach Probst, Raub, Romhardt.....	17
Abbildung 3: Formen der Wissensumwandlung nach Nonaka.....	19
Abbildung 4: Wissensformen beim Stellenwechsel.....	20
Abbildung 5: Altersverteilung der Mitarbeiter der UB Freiberg .....	29
Abbildung 6: Maßnahmen/ Instrumente zur Gestaltung des Stellenwechsels und zur Vermeidung von Wissensverlusten in der UB Freiberg .....	54

## II. Abkürzungen

EZB	Elektronische Zeitschriftenbibliothek
o. ä.	oder ähnliches
SSG	Sondersammelgebiet
u.a.	unter anderem
UB Freiberg	Universitätsbibliothek der Technischen Universität Bergakademie Freiberg
u.s.w.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel
ZDB	Zeitschriftendatenbank

# III. Anhang

## Interviewleitfaden für den ehemaligen Stelleninhaber

1. Erzählen Sie bitte zuerst, wie lange Sie auf der Stelle tätig waren und wie es zum Stellenwechsel kam!
2. Wie wurde vorab festgestellt, welches Wissen unbedingt an Ihren Nachfolger weitergegeben werden soll? (Stellenbeschreibung, Vorgesetzte, Gespräche mit neuem Stelleninhaber...)
3. Wie verliefen aus Ihrer Sicht der Prozess des Stellenwechsels und die fachliche Einarbeitung?
  - a. Prozess der Stellenübergabe vorab festgelegt? Wenn ja, wie?
  - b. Personen, die den Stellenwechsel begleitet haben?
  - c. Eigene Aufgaben im Rahmen der Stellenübergabe?
  - d. Eckpunkte der Einarbeitung des Nachfolgers (Einarbeitungsplan vorhanden? Zeitrahmen? Übermittlung von Fach- und Erfahrungswissen, Kontaktpersonen)
4. Wie waren die Weitergabe des stellenrelevanten Wissens und die Dokumentation organisiert?
  - a. Auf welchem Weg haben Sie Ihre Erfahrungen und Ihr Fachwissen an den Nachfolger weitergegeben?
  - b. Welche Instrumente nutzten Sie, um das für Ihre Stelle notwendige Wissen für einen Nachfolger zu dokumentieren/ festzuhalten?
5. Wie schätzen Sie rückblickend den Prozess der Stellenübergabe ein? Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Stellenwechsel?
6. Von meiner Seite aus wären wir fertig. Möchten Sie noch etwas erzählen, was Ihnen wichtig ist, das aber hier noch nicht angesprochen wurde?

# Interviewleitfaden für den neuen Stelleninhaber

1. Erzählen Sie bitte zuerst, wann und wie Sie neuer Stelleninhaber wurden!
2. Wie verliefen aus Ihrer Sicht der Prozess des Stellenwechsels und die fachliche Einarbeitung durch Ihren Vorgänger?
  - a. Prozess der Stellenübernahme vorab genau geregelt?
  - b. Allgemeiner Ablauf des Stellenwechsels?
  - c. Personen, die den Stellenwechsel begleitet haben?
  - d. Eckpunkte der Einarbeitung (Einarbeitungsplan vorhanden? Zeitrahmen? Übermittlung von Fach- und Erfahrungswissen, Kontaktpersonen)
3. Was können Sie über die Weitergabe des stellenspezifischen Wissens an Sie berichten?
  - a. Auf welchem Weg hat Ihr Vorgänger seine Erfahrungen und sein Fachwissen an Sie weitergegeben?
  - b. In welchem Zeitrahmen?
  - c. Welche relevanten Informationen wurden Ihnen nicht übermittelt/ haben Sie vermisst?
4. Wie erfolgte die Dokumentation und Speicherung des stellenspezifischen Wissens?
  - a. Wo/ Wie wurde das zur Aufgabenerfüllung relevante Wissen für Sie festgehalten? (Handakten, Dokumente, Aufgabenbeschreibung...)
  - b. Fällt Ihnen spontan eine weitere Möglichkeit zur Sicherung und Speicherung stellenrelevanter Informationen ein?
5. Wie beurteilen Sie die Qualität der Einarbeitung in Bezug auf Ihr neues Aufgabengebiet? Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten für zukünftige Stellenwechsel?
6. Von meiner Seite aus wären wir fertig. Möchten Sie noch etwas erzählen, was Ihnen wichtig ist, das aber hier noch nicht angesprochen wurde?