

# Management

TOM BECKER

## Implementierung und Ausbau von wissensmanagement-relevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken Ein Best-Practice-Vergleich zwischen der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel

Der Aufsatz vergleicht Wissensmanagement und die Umsetzung wissensmanagementrelevanter Prozesse in zwei Großstadtbibliotheken: Die untersuchten Zentralbibliotheken – die Büchereien Wien / Hauptbücherei Am Gürtel und die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig – verfolgen grundlegend verschiedene Wege im Umgang mit Wissensmanagement. Diese werden an ausgewählten Beispielen verdeutlicht. Anregungen für ein wissensmanagement-orientiertes Arbeiten in der eigenen Bibliothek können übernommen, müssen dabei aber an die unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen, Arbeitsgrundlagen und Arbeitsabläufe der eigenen Bibliothek angepasst werden.

This essay compares knowledge management and the implementation of its relevant processes within two metropolitan library systems – the Viennese Central Library »Am Gürtel« and the Munich City Library »Am Gasteig«. Selected examples illustrate how they have taken entirely different approaches to knowledge management. These cases can offer inspiration for knowledge management-oriented operations in other libraries, although their implementation may need to be adapted to the specific setting, working procedures and organizational situation of other libraries.

Ziel des Aufsatzes ist ein Vergleich von Wissensmanagement und von der Umsetzung wissensmanagementrelevanter Prozesse in zwei Großstadtbibliotheken: Bei allen Gemeinsamkeiten, die zwei Zentralbibliotheken wie die Büchereien Wien / Hauptbücherei Am Gürtel und die Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig verbinden, konnten über eine Untersuchung<sup>2</sup> unterschiedliche Ausgangsvoraussetzungen, Arbeitsgrundlagen und Arbeitsabläufe herausgearbeitet werden.

Wissensmanagement wird betriebswirtschaftlich definiert als »[...] all jene Maßnahmen, die ein Unternehmen betreibt, um Wissen für den Unternehmenserfolg nutzbar zu machen«<sup>3</sup>. Dabei gilt, dass »[...] wissensorientierte Maßnahmen sich immer an den spezifischen Besonderheiten jedes einzelnen Unternehmens orientieren. [...] Die Art der hergestellten Produkte und Dienstleistungen, Unternehmenskulturen, organisationalen Strukturen, unterschiedlichen Beziehungsgeflechte und Unternehmensfelder [...], die variierenden Wissensbedürfnisse und -ziele [...]«<sup>4</sup> geben den Rahmen und die Möglichkeiten vor, in denen Wissensmanagement eingesetzt wird.

Wissensaustausch und Knowledge Creation sind Felder, mit denen sich Wissensmanagement primär

auseinandersetzt. Den roten Faden für die vorliegende Untersuchung bildet dabei das Münchner Referenzmodell zum Wissensmanagement mit den zentralen Faktoren Mensch – Organisation – Technik.<sup>5</sup>

Die Zentralbibliotheken in München und Wien verfolgen grundlegend unterschiedliche Wege im Umgang mit Wissensmanagement, die im Weiteren an ausgewählten Beispielen verdeutlicht werden.<sup>6</sup> Anregungen für ein wissensmanagementorientiertes Arbeiten in der eigenen Bibliothek können übernommen, müssen dabei aber den örtlichen Gegebenheiten angepasst werden.

### FAKTOR MENSCH

Strukturdefizite der öffentlichen Verwaltung und damit auch der Öffentlichen Bibliothek stellen den Mitarbeiter<sup>7</sup> permanent vor neue Herausforderungen: Der Einzelne muss motiviert bleiben, in dem wachsenden Spannungsverhältnis einer Notwendigkeit zur Erneuerung und Flexibilität und einer Starre aus gegebenen, systemimmanenten Rahmenbedingungen seinen Gestaltungs- und Veränderungswillen aufrecht zu halten.

Eine gute und kontinuierliche Betreuung des einzelnen Mitarbeiters ist Voraussetzung, diesen als vollwertige Kraft und »kreativen Individualisten«<sup>8</sup> zu gewinnen. Feste Ansprechpartner, Einarbeitungspläne und Einführungsprogramme<sup>9</sup>, Anreiz- und Betreuungssysteme sowie Hospitanz- und Job-Rotation-Maßnahmen stellen mögliche Instrumente dar.

Sowohl Job-Rotation als auch Hospitanzen haben das Ziel, Vorurteile und Informationsdefizite – etwa zwischen Zentralbibliothek und Filialen – abzubauen und einen Systemgedanken zu stärken. So ermöglicht eine institutionalisierte Job-Rotation einen größeren informellen Austausch<sup>10</sup>, erhöht die Flexibilität der Mitarbeiter und kann durch ein Kennenlernen anderer Arbeitsprozesse Innovationen und Veränderungen der eigenen Arbeitsinhalte, -prozesse und -abläufe positiv beeinflussen.

Der in Relation zum Abbau von Vorurteilen und Informationsdefiziten geringe Kostenfaktor und über-

Foto privat



Tom Becker

Wissensaustausch und  
Knowledge Creation

schaubare Organisationsaufwand ermöglicht zudem eine zügige Realisierung durchaus unter Einbeziehung und Eigenverantwortung der Mitarbeiter.<sup>11</sup> Institutionalisierte Programme zur Hospitation sollten z.B. in München vor allem innerhalb der Zentralbibliothek umgesetzt werden. Beispielhaft könnte über Zielvereinbarungen vorgegeben werden, dass jeder Mitarbeiter im Jahr ein bestimmtes Stundenkontingent in einer anderen Abteilung einzubringen hat, unter Umständen auch im Tauschverfahren.<sup>12</sup>

Für die Mitarbeiter der Wiener Hauptbücherei dagegen wäre ein gegenläufiges Job-Enlargement im Sinne einer Reduzierung des Tätigkeitsfeldes eine denkbare Möglichkeit der Mitarbeitermotivation. 2006 wurde festgelegt, dass neue Mitarbeiter zunächst nicht einer Organisationseinheit zugeteilt werden, sondern das Bibliothekssystem (Hauptbücherei, große und kleine Zweigstellen) kennen lernen sollen. Für andere Mitarbeiter wird rückwirkend ein zweiwöchiges Austauschprogramm durchgeführt.<sup>13</sup>

#### **Implementierung von materiellen und immateriellen Anreizsystemen**

Ziel der Implementierung von Anreizsystemen ist es, Leistung oder Ergebnisse zu belohnen bzw. Motivation bei weniger Leistungsstarken zu wecken. Eingeschränkte Budgets, bürokratische Hürden<sup>14</sup> und nicht zuletzt die starren Formen des TVÖD<sup>15</sup> erschweren oder verhindern eine Umsetzung im Öffentlichen Dienst. In beiden Bibliothekssystemen werden Leistungsprämien ausgeschüttet. Dabei werden die Sonderzahlungen und der Umgang mit ihnen von vielen Mitarbeitern sehr skeptisch betrachtet.<sup>16</sup>

Immaterielle Möglichkeiten wie »[...] qualifizierende Angebote, Aufstiegsmöglichkeiten in der betrieblichen Fach- oder Führungslaufbahn und alle Maßnahmen der individuellen Arbeitsorganisations- und Arbeitszeitgestaltung, die neue Handlungsspielräume eröffnen [...]«<sup>17</sup> spielen eine große Rolle. In Bibliotheken können solche Ansätze in Form von

- flexiblen Arbeitszeitmodellen
  - großzügigem Gewähren von unbezahltem Urlaub
  - der Möglichkeit, Arbeitsbereiche auszuwählen und zu gestalten sowie an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen
- relativ kostengünstig umgesetzt werden.

Ein sehr mitarbeiterorientiertes, flexibles Arbeitszeitmodell, welches vollständig auf Kernzeiten verzichtet, wurde in München unter Einbindung der Mitarbeiter erstellt und ist seit mehreren Jahren erfolgreich in Betrieb.<sup>18</sup> Die Büchereien in Wien arbeiten nach einem sehr starren Kernzeitmodell und könnten Anregungen in diesem Bereich von München übernehmen.

Ein großzügiges Gewähren von unbezahltem Urlaub wird in Wien als immaterieller Anreiz genutzt – in München hingegen wurde ein solches Modell im Rahmen von Personaleinsparungen gestrichen.

Qualifizierungsmaßnahmen sind bei den sich stetig wandelnden technischen Gegebenheiten und organisationalen Strukturen notwendig, um dem Mitarbeiter die Bewältigung seiner Aufgaben zu ermöglichen. In der wissensorientierten Unternehmensdefinition ist hier verstärkt vom Mitdenker statt vom Mitarbeiter, von der Arbeitsintelligenz statt der Arbeitskraft die Rede.<sup>19</sup> Fähigkeiten wie Selbstmanagement, Kommunikationsfähigkeit und soziale Kompetenz spielen neben der Bereitschaft zur Teamarbeit in »Knowledge Communities«<sup>20</sup> zur Wissens(ver)teilung eine tragende Rolle. Diese werden in externen Fortbildungen, aber auch gezielt im Unternehmen selbst vermittelt.<sup>21</sup> Solche unternehmensinternen Fortbildungsmaßnahmen können in Bibliotheken von Mitarbeitern für Mitarbeiter entwickelt werden, gezielt auf Besonderheiten der Institution eingehen, sowie einen hohen Praxisbezug anbieten.<sup>22</sup>

Qualifizierungsmaßnahmen haben in der Münchner Zentralbibliothek einen hohen Stellenwert. Der Mitarbeiter wird kontinuierlich auch als Mitdenker gefördert und gefordert.<sup>23</sup>

Durch eine intensivere Kommunikation zwischen Verantwortlichen und Mitarbeitern der Wiener Hauptbücherei sowie ergänzend über Instrumente der Mitarbeiterführung könnten die angegebenen Defizite, z.B. in der Vermittlung von neuen Anwendungsprogrammen, genauer gefasst und durch entsprechende Angebote beseitigt werden. Die in München etablierten Informationsveranstaltungen, in denen Mitarbeiter themenspezifisch Fortbildungen für Kollegen organisieren, können als Best-Practice-Beispiel dienen. Solche unternehmensinternen Fortbildungsmaßnahmen schaffen einen adäquaten Bezug zur Praxis bei gleichzeitigem Job-Enlargement und Job-Enrichment.

#### **Mitarbeiterprofile**

Mitarbeiterprofile unterstreichen die Relevanz des Faktors Mensch im Arbeitsalltag. Sie können den Einsatz der richtigen Person am richtigen Ort ermöglichen. Know-how, mit dem sich ein Mitarbeiter auf eine Stelle beworben hat, kann transparent gemacht werden. Auf erworbenes Wissen – aus Eigeninitiative oder betrieblich gefördert – kann unternehmensweit zugegriffen werden. Damit wird eine differenzierte, zielgerichtete Personalplanung unterstützt. Mitarbeiterprofile sind nicht zuletzt aufgrund starker Befürchtungen seitens der verantwortlichen Personalräte in Öffentlichen Bibliotheken bisher kaum im Einsatz.

**Mitdenker statt Mitarbeiter**

**Know-how transparent machen**

Wenn auch nicht durch eine gezielte Sammlung und Dokumentation, so ist durch gute informelle Strukturen in der Wiener Hauptbücherei bzw. durch die Besprechungskultur in München prinzipiell ein breites Wissen über Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einsatzmöglichkeiten der Kollegen gegeben.

Mitarbeiterprofile sind sinnvoll, wenn sie abrufbar und recherchierbar sind – in München wäre daher ein Integrieren der Profile in den Relaunch des Intranets möglich.<sup>24</sup> In Wien könnte hier eine (webbasierte) datenbankorientierte Anwendung<sup>25</sup> Abhilfe schaffen.

Ohne Zustimmung und Einbindung des Personalrats und der Mitarbeiter sowie ohne klare Konzeption können Mitarbeiterprofile nicht implementiert werden.

## FAKTOR ORGANISATION

Bezogen auf den Faktor Organisation behandelt Wissensmanagement primär das Management von Wissensressourcen und unternehmensinternen Prozessen. Basierend auf verschiedenen Aspekten der Managementlehre verwaltet Wissensmanagement organisatorisches Wissen, indem es Aufgaben und Kompetenzen zuordnet und die Unternehmenskultur gestaltet. Im Bereich der Organisation liegt der Schwerpunkt auf Arbeitsinhalten (was arbeite ich?), Arbeitsstrukturen (wo und mit wem arbeite ich?) und Arbeitsabläufen (wie arbeite ich?).<sup>26</sup>

Wissen, das in diesen Bereichen liegt, muss für den einzelnen Mitarbeiter recherchierbar und verarbeitbar aufbereitet sein. Der Faktor Organisation setzt somit den strukturellen Rahmen, in dem die einzelnen Wissensarten agieren.

Durch Umstrukturierungen von Arbeitsabläufen und durch die zunehmende Automatisierung werden Arbeitsprozesse kontinuierlich Änderungen unterworfen sein. Eine Akzeptanz wird seitens der Mitarbeiter wahrscheinlicher, wenn der Einzelne mit den gegebenen Strukturen vertraut ist, in die Reorganisationsprozesse mit eingebunden wird und kommende Entwicklungstendenzen frühzeitig abschätzen kann.

Eine Transparenz der Zuständigkeiten und Entscheidungsträger ist über die eigene Abteilung oder das Team hinaus notwendig. Dienst- und Urlaubspläne, Dienstvereinbarungen, Formatvorlagen sowie diverse Anleitungen sind in elektronischer Form zur Verfügung zu stellen. Neben Abteilungsprofilen bilden Arbeitsplatzbeschreibungen verbunden mit Zielvereinbarungen gute Mittel, um sich eine Übersicht über die eigenen Aufgabenbereiche und die der Kollegen zu verschaffen. Kompetenzen, Zuständigkeiten und Spielregeln müssen klar definiert, Entscheidungsprozesse, -träger und -ergebnisse zugeordnet, Anleitung

gen und Anweisungen für gegenwärtige Arbeitsvorgänge und -prozesse dokumentiert und systemweite sowie hausinterne Informationsstrukturen transparent und abrufbar sein.

Eine an diesen Prinzipien orientierte Zusammenarbeit und eine ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationskultur können den Einzelnen die Freude an seiner Tätigkeit langfristig bewahren lassen. Dem Unternehmen erwachsen so kontinuierlich starke Mitarbeiter und Organisationseinheiten.

## Mitarbeiterstruktur

Der Hauptunterschied in der betriebsinternen Organisation der Zentralbibliotheken in München und Wien liegt in der Mitarbeiterstruktur.

Das relativ homogene Mitarbeitergefüge in Wien hat – verbunden mit einem breiten Tätigkeitsfeld der einzelnen Mitarbeiter – den Vorteil flacher Strukturen.<sup>27</sup> Verstärkt wird dieser Vorzug durch eine gleichwertige berufliche Qualifikation eines Großteils der Mitarbeiter und einer damit verbundenen grundsätzlich vergleichbaren (Aus-)Bildung. Eine symmetrische Kommunikation<sup>28</sup> wird dadurch erleichtert. Im Rahmen der Masterarbeit konnten die Nachteile dieses Mitarbeitergefüges herausgearbeitet werden: Die Konzeption des Mitarbeiters, der in allen Bereichen eingesetzt werden kann, ist wenig zielführend. Freiräume für zukunftsweisende Projektarbeit, welche die Hauptbücherei als Ort der Innovation kontinuierlich ausbaut, sind kaum gegeben.<sup>29</sup>

Im Gegensatz dazu existiert in München eine hohe Differenzierung in Service- und bibliothekarische Gruppen. Diese erschwert oft eine konstruktive Kooperation zwischen den einzelnen Bereichen und hat – schleichend und ungewollt – in den fast 25 Jahren ihres Bestehens zu einer Abgrenzung zwischen den Berufsgruppen geführt. Mit der Einführung der Selbstverbuchung Anfang 2006 wurde die Gelegenheit wahrgenommen, bestehende Abteilungen und Organisationseinheiten zu hinterfragen und Umstrukturierungen vorzunehmen.<sup>30</sup> Ziel dieser Maßnahmen ist in erster Linie eine Steigerung der Kundenorientierung. Im erweiterten Fokus liegt die Bestrebung, die beschriebene Distanz zwischen bibliothekarischen und nicht-bibliothekarischen Kräften zu verringern und die vermeintlich unterschiedliche ›Wertigkeit‹ der verschiedenen Tätigkeiten in den Köpfen der Mitarbeiter zu mindern.

Festzuhalten bleibt: An einer gegebenen Mitarbeiterstruktur können nur mittelfristig Änderungen vorgenommen werden. Hier gilt es, sensibel und in enger Kooperation von Unternehmensleitung, Personalrat und Mitarbeitern Lösungen zu erarbeiten und

Schritt für Schritt Veränderungen zu etablieren. Unterstützende Maßnahmen müssen an konkreten technischen und organisatorischen Faktoren ausgerichtet werden. Dieser zentrale Punkt der innerbetrieblichen Organisation beider Bibliotheken wird daher immer wieder angeführt werden.

### Unternehmensleitung

Die Bibliotheksleitung hat eine maßgebliche Vorbild- und Vorreiterfunktion bei der Einführung und Ausgestaltung von wissensorientierten Managementprozessen. Dabei muss sie nicht nur die unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen nach den Prinzipien der lernenden Organisation gestalten und im Mitarbeiter den ›kreativen Individualisten‹ unterstützen und fordern. Wissens(management) orientierte Mitarbeiterführung beinhaltet ebenso, den Einzelnen entsprechend seiner Stärken einzusetzen und zu fördern. Eine angemessene Honorierung verdienen demnach auch Routinearbeiten, die verantwortungsvoll und gut ausgeführt werden.<sup>31</sup> Mitarbeiterführung und -betreuung ist zeitintensiv, aber lohnend: Die größte intrinsische Motivation schaffen Erfolg in und Freude an der eigenen Arbeit.

Die unterschiedliche personelle und zeitliche Kapazität der Führungsteams beider Bibliotheken zeigt, dass die Strukturen in München eine intensivere Mitarbeiterführung und -betreuung ermöglichen. Systemübergreifend wie hausintern ist dort ein breites Spektrum der Kooperation, Kommunikation und konzeptionellen Arbeit gegeben.<sup>32</sup> Chancen, die Zentralbibliothek als Probe Bühne für Innovationen zu nutzen, können in München wesentlich einfacher wahrgenommen werden.

Neben dem technikgebundenen Informationsaustausch ist es Ziel der Bibliotheksleitung in Wien, Freiräume für eine institutionalisierte Face-to-Face-Kommunikation zu ermöglichen. Im Sommer 2006 wurden regelmäßige Besprechungen implementiert,<sup>33</sup> und es wird verstärkt auf den kontinuierlichen Einsatz von Führungsinstrumenten wie Mitarbeitergespräch, Zielvereinbarungen und Beurteilungswesen zurückgegriffen.

### Projektarbeit

Projektarbeit ist einer der Bereiche, in denen Mitarbeiter von den alltäglichen Konstellationen gelöst tätig werden können. Strukturierte und vielfältige Projektarbeit ist Kennzeichen einer innovativen und sich entwickelnden Bibliothek, die in Kooperation mit den Mitarbeitern neue Wege erarbeitet und verwirklicht. Zusätzlich nimmt sie als Job-Enrichment und Job-Enlargement-Maßnahme eine mitarbeitermotivierende und integrierende Funktion wahr.

Durch klare Rahmenbedingungen kann eine Gestaltung der Projektausführung mit differenzierten Projektaufträgen dazu beitragen, Konflikte und Enttäuschungen bei den Beteiligten zu vermeiden.<sup>34</sup>

Während in Wien Projektarbeit in geringem Maße und im Wesentlichen ohne Einsatz der genannten Steuerungsinstrumente vonstatten geht,<sup>35</sup> bietet in München vor allem die Erstellung von Projektdokumentationen im Sinne eines ›aktiven Fehlermanagements‹<sup>36</sup> eine ausbaufähige Möglichkeit zur Optimierung in diesem Bereich. Die Projektarbeit<sup>37</sup> in der Münchner Zentralbibliothek spiegelt ansonsten einen umfangreichen Einsatz dieser Steuerungsinstrumente wider, welcher durch eine breite Vermittlung in Teamsitzungen und in Vollversammlungen ergänzt wird.

### FAKTOR TECHNIK

Wissensmanagement wird im Bereich der Informatik und von Seiten der DV-Abteilungen oft gleichgesetzt mit Informationsmanagement. Über das Bereitstellen, Einführen und kontinuierliche sowie betreute Ausbauen von Instrumenten der Informations- und Kommunikationstechnologie werden Zugang und Verfügbarkeit von Information und damit auch Wissen organisiert. Informations- und Kommunikationstechnologien, die Daten und Informationen finden, fixieren, erschließen, dokumentieren, recherchierbar machen und ihre Verfügbarkeit garantieren, sind die notwendigen Instrumente. Ziel ist, ein erfolgreiches operatives Arbeiten mit Wissen zu ermöglichen, das zu effizienten Arbeitsprozessen führt.

Öffentliche Bibliotheken als kommunale Institutionen werden nur in den seltensten Fällen über aktuelle IuK-Technologien wie z. B. Data Warehouse oder Intelligente Agenten verfügen, die in der ›Freien Wirtschaft‹ eingesetzt werden.<sup>38</sup> Die notwendigen finanziellen Mittel kann die Öffentliche Hand kaum bereitstellen; in den Bibliotheken selbst mangelt es oft an dem Know-how in Bedienung und Anwendung und es fehlt an der Unterstützung einer DV-Abteilung beim Einrichten und Betreuen. Datenschutzbestimmungen und restriktive kommunale Sicherheitsvorschriften bilden weitere Hindernisse. Daneben entspricht die Anzahl der Arbeitsplätze und -möglichkeiten für Mitarbeiter nicht den Anforderungen der Arbeitsinhalte. Die Möglichkeit, via E-Mail zu kommunizieren, vernetzt zu arbeiten und systemweit auf Dateien, Mail-Accounts und das WWW zugreifen zu können, ist in Öffentlichen Bibliotheken nicht Standard.

In Wien ist die Bandbreite der technischen Möglichkeiten deutlich größer als in München. Dasselbe gilt auch für die Kenntnisse über IT-gebundene Informationen und Informationsstrukturen. Diese Diffe-

**differenzierte Projektaufträge helfen, Konflikte und Enttäuschungen zu vermeiden**

**Öffentliche Bibliotheken verfügen selten über neueste IuK-Technologie**



renz wird für München in negativer Weise dadurch verstärkt, dass ein Zugriff für nicht-bibliothekarische Mitarbeiter mangels technischer Ausstattung eingeschränkt ist. Für die bibliotheksinterne Kommunikation und für ein geschlossenes Auftreten nach Außen ist ein Zugriff auf die Homepage, das Intranet und eine File-Server-Funktion notwendig. Es ist Zeichen für ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern, wenn ihnen ein verantwortlicher und selbstständiger Umgang mit diesen Instrumenten ermöglicht wird.<sup>39</sup>

Der professionelle und breite Einsatz der IuK-Technologien erfordert vor allem in München eine Support-Funktion, wie sie in Wien bereits erfolgreich funktioniert: Bei hard- und softwaretechnischen Schwierigkeiten ist ein zeitnahe Weiterarbeiten möglich. Dafür notwendige Kenntnisse setzen in München einen Ausbau der kooperativen Kommunikationsstruktur zwischen der zentralen EDV und den technikkompetenten Mitarbeitern der Zentralbibliothek voraus, wie sie in Ansätzen bereits zu finden ist.

#### IT-gestützte Wissenskommunikation

Die informationstechnische Ausstattung in der neuen Wiener Hauptbücherei ermöglicht einen vielfältigen Informationsaustausch über einen systemweiten File-Service<sup>40</sup> und Microsoft-Outlook als Mail-, Organisations- und Ablagesystem.<sup>41</sup>

Ein eigener webbasierter Intranet-Auftritt ist bei den Wiener Bibliotheken nicht eingerichtet. Umfassende Informationen (u.a. über Dienst- und Besoldungsrecht, Fortbildung, Arbeitsmedizin) stehen den Mitarbeitern der Büchereien Wien über den Auftritt des Magistrates der Stadt Wien zur Verfügung.

Die Münchner Stadtbibliothek sieht in der Professionalisierung des bisherigen Intranet-Angebots unter dem CMS<sup>42</sup> der Landeshauptstadt München eine Chance, Angebot und Akzeptanz des bisher eher rudimentären Auftritts zu erhöhen. Eine unverzichtbare Informationsquelle für die Mitarbeiter ist ein bibliothekseigener Intranetauftritt in München, da eine File-Server-Lösung wie im Haus Am Gasteig (u.a. Zentralbibliothek, Zentrale Dienste, Direktion) aus technischen Gründen für die überwiegende Zahl der Filialen und Spezialbibliotheken nicht realisiert werden kann.<sup>43</sup>

Anders als in Wien ist der Zugriff auf den File-Service nicht über eine passwortgesteuerte und somit individuelle Benutzererkennung geregelt. Personalisierte Anmeldungen sind in München nur an speziell hierfür definierten Arbeitsplätzen im internen Bereich möglich.<sup>44</sup> Schwierig ist diese Regelung auch im Bereich der virtuellen Kommunikation. Mails sind nur clientbasiert im internen Bereich abrufbar.<sup>45</sup> Für nicht-bibliothekarische Mitarbeiter sind E-Mail-Accounts kein

Standard. Hier obliegt es den Führungskräften, virtuelle Nachrichten in Print-Form oder über die persönliche Kommunikation weiter zu vermitteln.

Ohne eine differenzierte und geregelte Verwaltung und ein betreutes Ablagesystem, die die Informationen einordnen, aktualisieren und pflegen, können weder die Intranet-Angebote noch der File-Service entsprechend ihrer Möglichkeiten genutzt werden. Defizite in diesen Bereichen, aber auch eine unzureichende Ausgestaltung und Vermittlung von Regeln und Leitlinien für den Informationsfluss mit bzw. auf diesen technischen Instrumenten, lassen einen adäquaten Gebrauch der vorhandenen Strukturen im Alltag beider Bibliotheken bisher nicht oder nur stark eingeschränkt zu. In Verbindung mit der fehlenden Abgrenzung der Dienste untereinander führt dies in der Wiener Hauptbibliothek verstärkt dazu, dass themenspezifische Informationsbereiche nicht zufrieden stellend abgedeckt und oft nur wenige, zum Teil veraltete Dokumente aufzufinden sind. Bei den Mitarbeitern ist die Technikkompetenz für eine zufrieden stellende Behebung dieser Defizite vorhanden.

#### FAZIT UND AUSBLICK

Austausch, untereinander Teilen, Verteilen und Vernetzen von Wissen und die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen, sind Bausteine der Wissenskommunikation im Münchner Modell und die Grundvoraussetzung einer lernenden Organisation. Das Ziel wissensmanagementorientierter Maßnahmen »[...] liegt in der Steigerung der institutionellen Intelligenz oder des Intelligenzquotienten ihrer Organisation. [...] Der Unternehmens-IQ verlangt den Austausch von Erfahrungen aus der Vergangenheit mit dem gegenwärtigen Wissensstand.«<sup>46</sup> Ohne diesen Austausch sind Wissensrepräsentation, Wissensnutzung und Wissensgenerierung nicht realisierbar, eine wissensbasierte Unternehmensführung müsste in ihren Ansätzen scheitern.

Durch die hervorragende technische Infrastruktur und die organisatorisch-personellen Rahmenbedingungen wird in der **Wiener Hauptbücherei Am Gürtel** Kommunikation stark durch die beschriebenen informationstechnischen Dienste (E-Mail, File-Server, Intranet) bestimmt.

In der **Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig** sind die technischen Möglichkeiten bei Weitem nicht so ausgebaut und Einzelne vom Zugriff auf diese Informationsquellen ausgeschlossen. Der institutionalisierten persönlichen Kommunikation wird nicht nur im Projekt-, sondern auch im Routine- und Teambereich eine hohe Relevanz zugewiesen.

In beiden Bibliotheken ist eine unterschiedlich organisatorisch-strukturelle Schwerpunktsetzung ge-

geben. Gegensätzliche wissensmanagementrelevante Ansätze kommen in der Arbeitspraxis beider Bibliotheken zum Tragen: Auf der einen Seite die technikfokussierte Sichtweise (Codification Strategy) mit »[...] Rationalisierungs- und Effektivierungsbestrebungen [...] durch eine bessere maschinelle Identifizierung und Verarbeitung [...] mit Hilfe moderner Informationstechnologien [...]«<sup>47</sup>; auf der anderen Seite die humanorientierte Sicht (Personalization Strategy), welche »[...] die Gestaltung und Nutzung der Interaktionsprozesse sowie des Lernens der Mitarbeiter als primäre Wissens-träger [...]«<sup>48</sup> in den Mittelpunkt der Wissensmanagementaktivitäten stellt.<sup>49</sup> Dabei setzt die Personalization Strategy einen wesentlich stärkeren Fokus auf die Aussage, dass eine Organisation als solche selbstständig kein Wissen generieren kann, sondern dass ein Wissen schaffender Prozess immer personen- und damit mitarbeitergebunden ist. Der Mitarbeiter als Wissensträger kann neues Wissen primär im Miteinander, im gegenseitigen diskursiven Austausch generieren.

Die **Münchener Stadtbibliothek Am Gasteig** präsentiert sich unter dem Motto »Vielfalt im Angebot – Eindeutigkeit im Auftrag«<sup>50</sup> in Angebot, Mitarbeiter- und Organisationsstruktur sowie mit ihren Dienstleistungen multifunktional und vielschichtig als Wissenschaftliche Allgemeinbibliothek. Wissensmanagementorientiert formuliert folgen Arbeits- und Kommunikationsprozesse, persönliche sowie institutionalisierte Kommunikation in München der »Personalization Strategy«. Der Mensch als kreativer Individualist wird durch die differenzierte Besprechungskultur, die umfangreiche und gut strukturierte Projektarbeit sowie durch die ausgebauten Möglichkeiten an Qualifizierungsmaßnahmen gefördert und gefordert. Bedingt durch die eingeschränkten technischen Möglichkeiten, die in ihrer Folge Einzelne vom Zugriff auf diese Informationsquellen ausschließt und dabei eine grundlegende, die Unternehmenskommunikation erschwerende Distanz und Wertigkeit der verschiedenen Arbeitsbereiche unterstützen, stehen Prozesse einer institutionalisierten und persönlichen Kommunikation im Projekt-, Routine- und Teambereich im Vordergrund.

Die neu eröffnete **Wiener Hauptbücherei Am Gürtel** empfängt Kunden und Mitarbeiter mit der »[...] Haltung, dass an diesem Ort der Wissensbegierige König ist und Wissensaneignung geschehen soll [...]«<sup>51</sup>. Den fraktal gestalteten, autonom agierenden und in der Mitarbeiterkonstellation eher einheitlichen Colleges mit ihrem breiten Aufgabenspektrum für den einzelnen Mitarbeiter steht eine für die »Codification Strategy« signifikante moderne Informationsinfrastruktur zur Verfügung. Dieses qualitativ und quanti-

tativ hochwertige Angebot an technischen Arbeitsinstrumenten wird positiv verstärkt durch ein räumlich-architektonisch sehr mitarbeiterorientiertes und den Wissensaustausch förderndes Umfeld. Die Bibliothek als Arbeitsplatz liefert nicht nur ausgezeichnete technische Arbeitsinstrumente, sondern auch die Gestaltung der Informationstheken, der Arbeitsplätze und der Aufenthaltsmöglichkeiten in Pausen lässt eine Aussage, die auf die externen Kunden zugeschnitten ist, auf die Mitarbeiter übertragen: »[...] Konzentriertes Arbeiten und Kommunikation finden ihre Entsprechungen im räumlichen Angebot [...]«<sup>52</sup>. Innerhalb einer college- und technikzentrierten Organisationsstruktur bietet sich die Möglichkeit einer Kommunikation der kurzen Wege an. Unterstützt wird diese einerseits durch den Vorzug der flachen Hierarchie, andererseits durch das Potenzial einer ausbaufähigen symmetrischen Kommunikation bei einem überwiegend bibliothekarischen und damit relativ einheitlichen Mitarbeitergefüge. Durch collegeimmanente Autonomie und informationstechnikgebundene Besprechungskultur, welche die Vorteile des persönlichen und diskursiven Miteinanders vernachlässigt, erschwert sie aber gleichzeitig transparente, einheitliche und breit getragene Lösungswege.

Die **Wiener Hauptbücherei Am Gürtel** mit neuen, noch nicht festgefahrenen Strukturen und Teams hat gerade mit der optimalen Informationsinfrastruktur die Möglichkeit, bisher brachliegendes Potenzial in den Köpfen der Mitarbeiter nutzen zu können. Als eine der modernsten Bibliotheken Europas kann sie sich als Experimentierfeld für Innovationen und somit als Vorreiter für zukunftsweisende Entwicklungen positionieren.

Die **Münchener Stadtbibliothek Am Gasteig** hat es schwerer. Die hervorragende mitarbeiterorientierte Besprechungskultur und die gut strukturierte Projektarbeit zeigen, dass eine wissensgeprägte Unternehmenskultur auch bei eingeschränkten technischen Möglichkeiten realisierbar ist. Die Ausgestaltung der an die Einführung der RFID-Technik gebundenen strukturellen Änderungsprozesse hat bereits aufgezeigt, dass und wie weit reichende Strukturreformprozesse vorgenommen werden können, die mittelfristig die Differenzen zwischen den verschiedenen Tätigkeitsbereichen minimieren.

Öffentliche Bibliotheken – die beiden untersuchten können als exemplarisch gewertet werden – sind schon heute Einrichtungen, die Kunden und Mitarbeitern über die eigentlichen Funktionen hinaus den Aufenthalt, das Arbeiten, das Verweilen und Wiederkommen durch Angebote, Dienstleistungen und Möglichkeiten leicht fallen lassen und angenehm gestalten.

**Kommunikation findet ihre Entsprechung im räumlichen Angebot**

**Realisierbarkeit einer wissensorientierten Unternehmenskultur**

Wissensmanagement ist in seiner Querschnittsfunktion das Instrument, das Optimierungsprozesse im Sinne von Kunde, Mitarbeiter und Unternehmung erfolgreich unterstützen kann. Nur über eine integrative Zusammenarbeit zwischen Bibliotheksleitung, Abteilungsverantwortlichen, den Teams als Organisationseinheiten und dem einzelnen Mitarbeiter können Veränderungen erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden.

Wissensmanagement kann unter Berücksichtigung der kritischen Erfolgsfaktoren Mensch – Organisation – Technik dazu beitragen, dass die Institution ›Öffentliche Bibliothek‹ die ›Erkenntnis über die Notwendigkeit, Informationen auszutauschen‹ intensiver lebt und somit auch in Zukunft den Wissensbegierigen die Vielfalt ihres Angebots in Transparenz und Eindeutigkeit zur Verfügung stellt.

## LITERATUR

- Adelsberger, Heimo H.:** Spaßfaktor Wissen: Sharing Cultures in Unternehmen. In: Essener Unikate 18 (2002). [www.uni-essen.de/unikate/pdf/18-Bick.pdf](http://www.uni-essen.de/unikate/pdf/18-Bick.pdf) (Stand 10.07.2006).
- Altmann, Oliver; Becker, Tom:** Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation (Öffentliche) Bibliothek. In: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 (2003) 7/8, S. 451–452.
- Barz, Carmen; Becker, Tom:** Evaluation des Auskunftsdienstes – Optimierung der Auskunftsstandards. Vortrag auf dem 95. Bibliothekartag in Dresden 2006 [unveröffentlicht].
- Becker, Tom:** Implementierung und Ausbau von wissensmanagementrelevanten Prozessen in Großstadtbibliotheken. Ein Best-Practice-Vergleich der Münchener Stadtbibliothek Am Gasteig und den Büchereien Wien – Hauptbücherei Am Gürtel. Masterarbeit an der HdM Stuttgart, 2004.
- Becker, Tom:** Knowledge-Management: Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek – Forschung – Praxis 27 (2003) 3, S. 181–188.
- Becker, Tom:** Mitarbeitereinführung in Bibliotheken: Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements. In: Bibliothek – Forschung – Praxis 30 (2006) 1, S. 76–83.
- Becker, Tom; Jakob, Renate:** RFID: (Re)Agieren – Finden – Informieren – Demonstrieren. Neue Organisationsstrukturen, Arbeitsprozesse und Tätigkeitsfelder spielend erfasst! In: ABI Technik 26 (2006) 1, S. 58–62.
- Data-Warehouse.** (Website Wikipedia – Die freie Enzyklopädie). <http://de.wikipedia.org/wiki/Data-Warehouse> (Stand 04.11.2004).
- Gaßen, Helga:** Wissensmanagement: Grundlagen und IT-Instrumentarium. [http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1628/pdf/Apap\\_WI\\_1999\\_o6.pdf](http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1628/pdf/Apap_WI_1999_o6.pdf) (Stand 05.07.2006).
- Gates, Bill:** Digitales Business. Wettbewerb im Informationszeitalter. München: Heyne, 1999.
- Hauptbücherei – Grundlegendes.** Website der Wiener Büchereien. [www.buechereien.wien.at/buechereienportal/\(myejovft2nhv3lexlpqys45\)/index.aspx?tabname=standorte\\_buechereienwienamguertel](http://www.buechereien.wien.at/buechereienportal/(myejovft2nhv3lexlpqys45)/index.aspx?tabname=standorte_buechereienwienamguertel) (Stand 08.10.2004).
- Horváth, Péter (Hrsg.):** Vahlens großes Controllinglexikon. 2. Aufl. München: Vahlen, 2003.
- Klimecki, Rüdiger G.; Gmür, Markus:** Personalmanagement: Strategien, Erfolgsbeiträge, Entwicklungsperspektiven. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2001.
- Lipinski, Klaus:** Handlexikon der Informationstechnologie. Bonn: mitp, 2004.
- Marmet, Otto:** Ich und du und so weiter. Eine kleine Einführung in die Sozialpsychologie. Weinheim: Beltz, 1999.
- Meckl, Astrid:** [www \[punkt\] muenchner \[minus\] stadtbibliothek \[punkt\] de](http://www[punkt]muenchner[minus]stadtbibliothek[punkt]de). Medienkompetenz im Bibliotheksalltag: Münchner Stadtbibliothek geht eigene Wege bei Internetschulung. In: Buch und Bibliothek 56 (2004) 7/8, S. 496–498.
- North, Klaus:** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wiesbaden: Gabler, 1998.
- Organisationsstruktur der Hauptbücherei | Colleges.** Website der Wiener Büchereien: [www.buechereien.wien.at/buechereienportal/\(x4kzgyercsoo2i5xyut4m55\)/index.aspx?tabname=standorte\\_buechereienwienamguertel\\_colleges](http://www.buechereien.wien.at/buechereienportal/(x4kzgyercsoo2i5xyut4m55)/index.aspx?tabname=standorte_buechereienwienamguertel_colleges) (Stand 18.07.2006).
- Reinmann-Rothmeier, Gabi:** Wissen managen. Das Münchener Modell. [www.wissensmanagement.net/download/muenchener\\_modell.pdf](http://www.wissensmanagement.net/download/muenchener_modell.pdf) (Stand 18.07.2006).
- Reinmann-Rothmeier, Gabi:** Wissensmanagement lernen: Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag, 2001.
- Roos, Alexander:** Wissensmanagement – eine Führungsaufgabe. Folienpräsentation eines Vortrags auf der Tagung der KGSt in Leipzig 1999 (ohne Seitenzählung). [www.hbi-stuttgart.de/roos/veroeff/papiere/kgstleipzig.ppt](http://www.hbi-stuttgart.de/roos/veroeff/papiere/kgstleipzig.ppt) (Stand 24.09.2004).
- Schmidt, Peter Michael:** Knowledge Communities: Mit virtuellen Wissensmärkten das Wissen in Unternehmen effektiv nutzen. München u.a.: Addison-Wesley, 2000.
- Schneider, Werner (Hrsg.):** Bilanzen und Perspektiven: Jahresbericht der Münchner Stadtbibliothek 2003. München: Münchner Stadtbibliothek, 2004.

**Schneider, Werner:** Vom starren Schichtdienst zum variablen Personalplan: Neue Arbeitszeitmodelle an der Münchner Stadtbibliothek. In: Buch und Bibliothek 52 (2000) 1, S. 30–33.

**Schubert, Eva:** RFID in der Münchner Stadtbibliothek: Organisatorische und personalpolitische Auswirkungen in der Zentralbibliothek. 95. Deutscher Bibliothekartag. [www.bib-info.de/komm/knt\\_neu/ws\\_fobi/vortragschu.pdf](http://www.bib-info.de/komm/knt_neu/ws_fobi/vortragschu.pdf) (Stand 24.08.2006).

**Watzlawick, Paul:** Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber, 1990.

**Wien\_live:** Die Hauptbücherei Am Gürtel. Wien: Büchereien Wien, 2003.

<sup>1</sup> Gates (1999), S. 257.

<sup>2</sup> Arbeit zum Master of Art / Library and Information Science an der HDM Stuttgart.

<sup>3</sup> Roos (1999), Folie 6.

<sup>4</sup> Vahlens großes Controllinglexikon (2003), S. 823.

<sup>5</sup> vgl. Reinmann-Rothmeier (2000), Reinmann-Rothmeier (2001); in Zusammenhang mit Öffentlichen Bibliotheken auch Becker (2003), S. 181–188.

<sup>6</sup> An dieser Stelle einen Dank an Frau Dr. Schubert von der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig und an Herrn Christoph Jahl von der Wiener Hauptbücherei Am Gürtel für die Möglichkeit des Publizierens einer durchaus kritischen Auseinandersetzung mit den Organisationsstrukturen und für die Aktualisierungen, die beide diesem Praxisbericht beigelegt haben.

<sup>7</sup> Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel »der«, »die« oder »das« ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für den vorliegenden Artikel. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, sind stets die weibliche und männliche Form gemeint.

<sup>8</sup> »Als »kreativer Individualist« wird ein »[...] vollwertiges, integriertes und loyales Unternehmensmitglied [...]« bezeichnet. Der Typ des »kreativen Individualisten« ist ein Mitarbeiter, der »[...] die Ziele des Unternehmens [akzeptiert] und sich an sie gebunden [fühlt]. Gleichzeitig setzt er sich jedoch kritisch mit den übertragenen Stellenaufgaben und mit seiner Arbeitsumgebung auseinander. [...]« Ein solcher Mitarbeiter »[...] erfüllt den sensiblen, situations- und zielgerechten Umgang mit den Regeln, [arbeitet] an der Verbesserung betrieblicher Prozesse mit und [stellt] somit Innovationspotential für organisatorische Aufgaben und Abläufe dar. [...]« Becker (2006), S. 76–83.

<sup>9</sup> s. a. Becker (2006), S. 76–83.

<sup>10</sup> Wissensträger und Spezialisten lernen sich kennen, das interne Netzwerk wird enger geknüpft. Bei Problemen können Ansprechpartner eher geortet werden.

<sup>11</sup> Je kleiner die Bibliothek, desto eingeschränkter sind die Möglichkeiten, Job-Enlargement- oder Job-Enrichment-Ansätze realisieren zu können. Die Arbeitsplatzbeschreibung von Bibliothekaren, Assistenten und technischen Mitarbeitern ist oft so eng gehalten, dass eine Erweiterung des Tätigkeitsspektrums nur analog zu einer finanziellen Höhergruppierung zulässig ist. Daher werden entsprechende Ansätze primär in größeren Organisationseinheiten und dort verstärkt im bibliothekarischen Bereich Erfolg versprechende Einsatzmöglichkeiten finden.

<sup>12</sup> Ein entsprechendes Programm wird zurzeit erarbeitet.

<sup>13</sup> Ergänzend hat der Magistrat eine einwöchige Newcomerschulung zum Erfassen der Struktur des Wiener Magistrates eingeführt.

<sup>14</sup> Oft entscheidet nicht die Institution, sondern das übergeordnete Referat.

<sup>15</sup> Inwieweit der TVöD hier gegenüber dem BAT eine Verbesserung ermöglicht, ist – trotz der dort vereinbarten steigenden Mittel für Leistungsprämien u. ä. – noch nicht zu beurteilen.

<sup>16</sup> So werden in München die Zahlungen und damit die Leistungsträger nicht öffentlich gemacht, um Neid-Debatten zu vermeiden. Da die Ausschüttung einer Prämie auch die Leistung über das rein Finanzielle hinaus anerkennen soll, ist fraglich, ob das Ziel – Motivierung des Mitarbeiters – optimal erreicht wird.

<sup>17</sup> Klimecki (2001), S. 295.

<sup>18</sup> vgl. Schneider (2000), S. 30–33.

<sup>19</sup> vgl. North (1998), S. 119.

<sup>20</sup> Knowledge Communities »[...] wollen nach dem Vorbild der realen, persönlichen Beziehungen virtuelle Beziehungen schaffen. [...] Dort sollen die persönlichen Beziehungen, die in einer virtuellen Gemeinschaft entstehen, die realen persönlichen Beziehungen ergänzen. [...]

*Die Wissenslandkarte einer funktionierenden Knowledge Community spiegelt das Wissen der Firma wider [...]« Schmidt (2000), S. 103 f.*

<sup>21</sup> In diesem Zusammenhang wird von Unternehmensuniversitäten gesprochen, die Werte und Fachwissen kombiniert vermitteln und parallel dazu das unternehmensinterne Networking ausbauen und festigen. Vgl. North (1998), S. 137 f.

<sup>22</sup> vgl. Meckl (2004), S. 496 f.

<sup>23</sup> In München wird über die Mitarbeiterumfrage entsprechenden Qualifizierungsangeboten nicht nur in der Zentralbibliothek, sondern auch im Gesamtsystem eine wichtige Rolle zugewiesen. Sie gelten nicht nur für die externen Kunden als Schlüsselqualifikation. Der gesamte Themenblock »Fort- und Weiterbildung« wird von den bibliothekarischen Mitarbeitern entsprechend als sehr positiv gewertet. Die Mitarbeiter der Servicegruppen dagegen partizipieren (abgesehen von systemverpflichtenden Qualifizierungsmaßnahmen wie Kundenorientierung oder Teamschulung) bei weitem nicht in diesem Umfang an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen. An dieser Stelle manifestieren sich die Differenzen im Umgang mit technischen und bibliothekarischen Kräften. Die unterschiedlichen Möglichkeiten in Umfang und Angebot der qualifizierenden Maßnahmen lassen sich fachlich durch das Aufgabenspektrum begründen, liegen aber auch in einer zwar schwierig zu belegenden, aber vorhandenen Distanz zwischen diesen Mitarbeiterstäben. Um dieser Distanz entgegenzuwirken, aber auch in Anknüpfung an die sich verändernden Arbeitsprofile im technischen Bereich und die daraus erwachsenden höheren Anforderungen, werden neben regelmäßigen Gesprächsrunden zum eher informellen Austausch verstärkt fachliche Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.

<sup>24</sup> Die Umsetzung dieser Idee wird beispielhaft im Team Infoservice 4 diskutiert, dessen Leitung ich seit August 2006 inne habe. Das Team wird als Pilot in einer »Community of Praxis« verschiedene in diesem Aufsatz angesprochene Ideen aufgreifen und in den Arbeitsalltag übertragen. Ein Praxisbericht wird folgen.

<sup>25</sup> Wenn keine Möglichkeiten der Einbindung in die vorhandene Intranetstruktur existiert, ist neben einer reinen Datenbanklösung eine webbasierte Lösung wie ein Wiki gut vorstellbar.

<sup>26</sup> Im Unternehmens- und Arbeitsalltag setzt organisationales Wissensmanagement bei folgenden Bereichen an:

— **Arbeitsinhalte:** Dienstpläne, Urlaubsplan, Dienstvereinbarungen/-anweisungen, Vertretungen u. a.; Zuständigkeiten / Entscheidungsträger; Abteilungen / Teams; Kontakte; FAQ / Knowledgebase; betriebsinterne Formatvorlagen (Briefkopf u. a.) sowie entsprechende Anleitungen

— **Arbeitsstrukturen:** Leitbild, Profil der Organisationseinheit; (statistische) Daten über die Institution, Kennzahlen; Mitarbeiterprofil mit den in der Bewerbung aufgeführten Kenntnissen der Mitarbeiter und den getätigten Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen

— **Arbeitsabläufe:** Arbeitsschritt- und Prüflisten; Projektaufträge mit Meilensteinen; Dokumentationen interner und externer, gebender sowie teilnehmender Schulungen (vgl. Altmann / Becker (2003), S. 451–452).

<sup>27</sup> Die Mitarbeiter der Wiener Hauptbücherei sind auskunftgebend in ihrem College (Fachabteilung) eingesetzt. Da sie neben der Medieneinarbeitung auch den Bestandsaufbau ihres Colleges durchführen, sind sie für ihren Bereich Spezialisten. Neben diesen Bestands- und Informationstätigkeiten nehmen die Collegemitarbeiter verpflichtend Anmelde-, Ausgabe-/Rückgabe- sowie Einstelleneinheiten wahr – Tätigkeiten, die in München ausschließlich durch Servicegruppen erledigt werden. Damit ist dort das Tätigkeitsfeld der einzelnen Teams homogener.

<sup>28</sup> Die Kommunikationswissenschaft unterscheidet zwischen komplementärer und symmetrischer Kommunikation. Die Kommunikationspartner begegnen sich auf der gleichen Ebene, Konflikte können so offen angesprochen und eher einer Lösung zugeführt werden. Vgl. Watzlawick (1990), S. 68 f.; Marmet (1999), S. 17 f.

<sup>29</sup> Verantwortliche und Mitarbeiter der Wiener Hauptbücherei sehen dies ähnlich – die zurzeit gültige Struktur ist auf »Weisung« des Magistrats der Stadt Wien so festgesetzt worden. Trotz alledem ist es der Bibliotheksleitung gelungen, zumindest die Internetgalerie durch studentische Hilfskräfte verwalten zu lassen und einige weitere Hilfskräfte mit der Abwicklung von Rückgabe- und Einstelleneinheiten zu betreiben. Dieser Prozess wird durch die Leitung der Wiener Zentralbibliothek kontinuierlich im Rahmen ihrer Möglichkeiten ausgebaut.

<sup>30</sup> Becker / Jakob (2006), S. 58–62; Schubert (2006).

<sup>31</sup> Qualitativ geleistete Routinearbeiten stellen die Basis für alle weiteren Angebote und Dienstleistungen, sind sozusagen das Rückgrat der Unternehmung. Mitarbeiter, die hier gute Arbeit leisten, werden oft zu wenig in ihren Leistungen gewürdigt und ihren Anforderungen berücksichtigt. Dabei schaffen sie den Freiraum für konzeptionelle und projektorientierte Arbeiten.

<sup>32</sup> In Wien ist die stellvertretende Leitung in Personalunion auch Leitung eines Colleges, das Sekretariat ist Direktion, Hauptbücherei und Gesamtsystem zugeordnet. Die Münchner Zentralbibliothek verfügt über zwei Leitungsstellen sowie ein dazugehöriges Sekretariat. Die Leitungskräfte der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig nehmen innerhalb des Systems sehr wichtige koordinierende Aufgaben wahr.



Diese Strukturen haben positive Auswirkungen auf Mitarbeiterbetreuung, Mitarbeiterführung und Projektarbeit.

<sup>33</sup> Eingeführt wurden die monatliche Collegeleitersitzung, die zweimonatliche Collegesitzung und ein halbjährliches Teamgespräch für alle Mitarbeiter der Hauptbücherei.

<sup>34</sup> Solche Projektaufträge beinhalten z. B. Meilensteine, Ansprechpartner und Entscheidungsspielräume. Gleichzeitig fixieren sie den Informationsfluss über Protokolle und Projektdiskussionen.

<sup>35</sup> Grund dafür ist die bereits skizzierte Mitarbeiterstruktur in Wien. Freiräume für zukunftsweisende Projektarbeit, die die Hauptbücherei als Ort der Innovation dauerhaft verankern, sind kaum gegeben. Mit der AG Ausleihe konnte unter vorgegebenen Rahmenbedingungen im ersten Halbjahr 2006 die neue Thekenbesetzung erarbeitet werden: Um die Selbstverbuchung weiter zu forcieren, wurden z. B. die Mischarbeitsplätze zugunsten von Automaten aufgegeben. Die AG Ausleihe wird als fixe Einrichtung (collegeübergreifend) beibehalten, ähnliche Initiativen sind geplant.

<sup>36</sup> Ein »aktives Fehlermanagement« in einem Unternehmen kann die Fehlerhäufigkeit reduzieren. Voraussetzung ist eine entspannte und offene Atmosphäre, in der Fehler zugegeben werden, der Nutzen gemachter Erfahrungen sowie der Zugriff auf dieses Erfahrungswissen im Vordergrund stehen. Durch ein Austauschen von Wissen in diesem Bereich erhöht sich – da sich die Wiederholung von Fehlern reduziert, Mängel und Unzulänglichkeiten ausgeglichen sowie Informationsdefizite und Wissenslücken geschlossen werden – mittelfristig die Qualität der Dienstleistungen und Produkte. In einer offenen Unternehmenskultur können die Mitarbeiter ein freies Assoziieren praktizieren. Neue Ideen und ungewöhnliche Lösungen werden im gemeinsamen Austausch gefunden, ohne dass Ängste und Restriktionen blockieren. In diesem Zusammenhang wird von »Lessons Learned« gesprochen. Vgl. Reinmann-Rothmeier (2001), S. 115 f.

<sup>37</sup> Bei der Entwicklung und Initialisierung von Projekten scheint es – so die Ergebnisse der Mitarbeiterumfrage – in München ein partnerschaftlicheres Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern zu geben. In Wien kann Projektarbeit von Initiierung und Entwicklung eher als »Chefsache« gesehen werden. Aus Projektgruppen heraus werden Konzepte und Neuerungen seltener angestoßen. In München ist das Verhältnis umgekehrt, Projektentwicklung weist eine stärkere hierarchieungebundene Verankerung auf.

<sup>38</sup> **Data-Warehouse** ist »[...] die Bezeichnung für ein Datenbanksystem, dessen Inhalt durch Kopieren und Aufbereiten von Daten aus unterschiedlichen Quellen entsteht [...]«. Data-Warehouse [Website Wikipedia – Die freie Enzyklopädie]. Intelligente Agenten sind »[...] eine Software, die Anfragen aktiviert und Antworten bearbeitet. [...]« Lipinski (2004), S. 38.

<sup>39</sup> Parallel zu der Implementierung des Empfangs – einer im neu gestalteten Eingangsbereich der Zentralbibliothek positionierten Theke, an der technische Mitarbeiter eingesetzt sind – wurde dieser Mitarbeiterstab entsprechend geschult und die Ausstattung im internen Arbeitsbereich entsprechend optimiert.

<sup>40</sup> »[...] Der File-Server ist ein Rechner, der das lokale Dateisystem verwaltet und der seine Ressourcen an Daten und Dateien allen Netzwerkrechnern zur Verfügung stellt. [...] Die Datenbestände des File-Servers können von allen Netzwerkteilnehmern gemeinsam bearbeitet werden, Programme zentral auf ihm abgelegt und Datensicherungen [...] für alle Netzwerkrechner durchgeführt werden. [...]« Lipinski (2004), S. 301 f.

<sup>41</sup> Vorteil ist, dass Arbeitsplätze keine feste personelle Zuordnung mehr aufweisen. An jedem beliebigen PC-Arbeitsplatz haben Mitarbeiter mittels personalisierter Anmeldung Zugriff auf ihre

Dateien und den persönlichen Postverkehr. Mit dieser individuellen Benutzeroberfläche kann der virtuelle Schreibtisch innerhalb der serverseitig vergebenen Berechtigungen vom Hintergrund über die Programm- und Ordnerauswahl sowie -verknüpfung selbst gestaltet und bestimmt werden. Positiver Nebeneffekt ist die Gewährleistung des Datenschutzes durch den passwortgesteuerten Zugriff und die automatische Datensicherung von Mailverkehr und Dateien auf dem File-Server.

<sup>42</sup> Content Management »[...] befasst sich mit der Verwaltung und Bereitstellung von Inhalten [...] speziell für Veröffentlichungen, beispielsweise im Web. [...]« Lipinski (2004), S. 158. Mit Hilfe von Content Management-Systemen (CMS) werden Websites visuell gestaltet und wird die Pflege erleichtert. Ein bibliotheksspezifischer Intranetauftritt konnte 2005 auf Basis des städtischen Intranet-CMS realisiert werden.

<sup>43</sup> Projektberichte, Arbeitsaufträge, Personaleinsatz und Protokolle werden – zumindest was den bibliothekarischen Bereich betrifft – im File-Server abgelegt und aktuell gehalten. Allerdings gibt es bisher keine institutionalisierte Pflege und der Zugriff für nicht-bibliothekarische Mitarbeiter ist mangels technischer Ausstattung stark eingeschränkt. Im Rahmen der Implementierung der Selbstverbuchung und der damit zusammenhängenden Neugestaltung der Eingangsebene – auf der ein Großteil der technischen Mitarbeiter ihren internen Arbeitsplatz haben – konnte hier zumindest in Teilen Abhilfe geschaffen werden.

<sup>44</sup> Hier steht dem Mitarbeiter dann eine geschützte persönliche Ablage zur Verfügung, auf die er von keinem anderen als diesem ihm zugeordneten Arbeitsplatz Zugriff hat. Dies führt dazu, dass sich nahezu jeder Mitarbeiter einen persönlichen Ordner innerhalb der für alle zugänglichen allgemeinen Dateiablage angelegt hat. Nur durch diese breite Nutzung wird ein effektives Arbeiten innerhalb der File-Server-Funktion gewährleistet. Das gegenseitige Vertrauen, welches einen Respekt vor den persönlichen Daten anderer voraussetzt, ist gegeben.

<sup>45</sup> Diese client-basierte Lösung speichert abgerufene Mails auf dem lokalen Rechner – und zwar nur dort. Damit ist ein effizientes Arbeiten enorm eingeschränkt. Verstärkt wird diese Einschränkung dadurch, dass von einem bestimmten Rechner mehrere Mitarbeiter auf ihren E-Mail-Account zugreifen und bezüglich dieses Zugriffs organisatorische Absprachen getroffen werden müssen.

<sup>46</sup> Gates (1999), S. 257 f.

<sup>47</sup> Gassen (1999), S. 11 f.

<sup>48</sup> ebd., S. 12.

<sup>49</sup> vgl. Adelsberger (2002), S. 77.

<sup>50</sup> bilanzen und perspektiven (2003), S. 3.

<sup>51</sup> Wien\_live (2003), S. 25.

<sup>52</sup> Hauptbücherei – Grundlegendes [Website der Wiener Büchereien].

## DER VERFASSER

**Tom Becker**, M.A., ist Teamleiter in der Münchner Stadtbibliothek Am Gasteig, Rosenheimer Str. 5, 81667 München, tom.becker@muenchen.de