

- kreise und Fördervereine für Bibliotheken, in: BuB 57 (2005) 06, S. 432
- 5 Die Ergebnisse sind 2002 ausführlich in BuB vorgestellt worden: Tim Freudenberg: Bibliotheken profitieren. Freundeskreise und Fördervereine für Bibliotheken: eine Übersicht, in: BuB 54 (2002) 05, S. 312 – 316. (Die nachstehend genannten Zahlen basieren auf diesem Artikel.)
  - 6 Nachzulesen in der Datenbank des dbv: www.bibliotheksverband.de/mitglieder/freunde-der-dbv-bibliotheken.html.
  - 7 T. Freudenberg, a. a. O.
  - 8 G. Ruppelt, S. 433
  - 9 Holly Murten: »Eine sehr lebendige Eigentümlichkeit« FOLUSA – Friends of Libraries USA, in: Handbuch Freundeskreise. S. 199 – 204.
  - 10 H. Murten, S. 200
  - 11 Ebd., S. 204
  - 12 Ausgewertet wurden von mir die Nummern 3 – 6/2010 und 1, 2/2011 der »Voice of America's Libraries«, hrsg. von der »Association of Library Trustees, Advocates, Friends and Foundations«.
  - 13 Brian M. Hall: »cut libraries – see wot happens«. The Library Campaign: Supporting Friends and Users of Libraries. A British Perspective, in: Handbuch Freundeskreise, S. 213 – 218
  - 14 B. M. Hall, S. 218: »We ought to be making much more noise locally all the time to create an awareness of the vital role public libraries play... Libraries are a political issue«. Vgl. dazu ergänzend auch die eindrucksvolle Website der »Library Campaign«: www.librarycampaign.com
  - 15 Dazu heißt es aktuell in einem Manifest der British Library Campaign unter dem Stichwort »Liberate The Library Staff«: »Volunteers are welcome for many aspects of the service, but they cannot take the place of skilled librarians in provision of the day to day service to readers.« (In: The library Campaign. Supporting friends and users of libraries, nr. 80. Summer 2010, p. 7)
  - 16 T. Freudenberg, a. a. O. (vgl. Anmerkung 5)
  - 17 Sehr zum Erstaunen des Berichterstatters, der hier noch ein erhebliches »Entwicklungspotenzial« sieht: T. Freudenberg, S. 315 f.
  - 18 Vgl. Anmerkung 6
  - 19 Handbuch Freundeskreise, S. 8
  - 20 Dagmar Jank: Vom Honoratiorenverein zum generationsübergreifenden Verein: Anmerkungen zum notwendigen Wandel von Bibliotheksfördervereinen, in: Handbuch Freundeskreise, S. 61 – 68 (Zitat S. 61). Hier auch weitere Beispiele und Belege für die derzeit typische Mitgliederstruktur deutscher Fördervereine.
  - 21 Olaf Wittrock: Überdauern bis in alle Zeit. Die Deutschen stiften, was das Zeug hält. Warum eigentlich? In: »Die Zeit« Nr. 50/8.12. 2011, S. 40
  - 22 Vgl. Anmerkung 2
  - 23 Die Intentionen des dbv fasste seinerzeit Arend Flemming zusammen: Vernetzung und Austausch. Auf dem Weg zu einer »Konferenz der Freundeskreise im Deutschen Bibliotheksverband«, in: Handbuch Freundeskreise, S. 231–236.
  - 24 T. Freudenberg, S. 316. Vgl. hierzu auch A. Flemming, S. 232

**Isabelle Schmid, Gabrielle Schwendener, Christine Wullschlegler, Clemente Minonne**

## Die Digitalisierung lebender Lexika

### Wissenstransfer bei Pensionierungen in Schweizer Bibliotheken

Wie gehen Bibliotheken mit dem Wissensverlust durch Pensionierungen um? In diesem Aufsatz befassen sich die Autoren mit der Frage, wie Bibliotheken in der Schweiz mit dem Wissensverlust umgehen, der durch Pensionierungen verursacht wird. Um diese Frage zu beantworten, haben sie in Erfahrung gebracht, wie sich die Situation bei verschiedenen bibliothekarischen Institutionen in der Schweiz präsentiert. Es wurden Stadt- und Hochschulbibliotheken befragt. Aus methodischer Betrachtung erschien eine qualitative Untersuchung sinnvoll.

Dem Wissensverlust bei Pensionierungen in Schweizer Bibliotheken kann mit einer Vielzahl an Wissensmanagement (abgekürzt mit »WM«)-Methoden begegnet werden (Minonne, 2009). Aus den Befragungen der verschiedenen Bibliotheken konnte die Erkenntnis gewonnen werden, dass Hochschulbibliotheken eine breite Palette an WM-Methoden anwenden, während Stadtbibliotheken diese Möglichkeiten noch kaum nutzen. Allerdings scheint der Spielraum für eine Optimierung des Wissenserhalts auch in Hochschulbibliotheken noch groß zu sein.

Um diese Optimierung zu erreichen, müssen zwei Probleme gelöst werden. Einerseits muss den Bibliotheksleitungen aufgezeigt werden, mit welchen Methoden Probleme gelöst werden können (zum Beispiel »Wie erhalte ich das Wissen eines jahrzehntelangen Mitarbeitenden mit historisch gewachsenen Kenntnissen in einem wichtigen Bereich der Wertschöpfungskette«). Weiter muss der finanzielle Aufwand (versteckte Kosten), der durch Wissensverlust entsteht, belegt werden können. Nur dann werden die Bibliothekseigner – hauptsächlich sind das Kantone und Gemeinden – bereit sein, zusätzliche Mittel für den Ausbau des Wissenserhalts zu bewilligen.

Von Seiten der befragten Institutionen wäre auch ein vermehrter Austausch zwischen den Bibliotheken über den Umgang mit Wissensverlust wünschenswert. Den Anstoß dazu könnte beispielsweise eine Tagung mit Referaten von Fachleuten geben.

### Vorgehen und Methodik

Die Untersuchung wurde durch qualitative Interviews operationalisiert. Dafür wurden zwei Bibliothekstypen ausgewählt: Hochschulbibliotheken und Stadtbibliotheken. Die Auswahl von Stadtbibliotheken erfolgte in erster Linie, weil sie sich in der Regel bezüglich Personalbestand und Angebot nicht wesentlich von Gemeindebibliotheken unterscheiden.

Aufgrund der zeitlichen Limitierung des Projektvorhabens wurde nur eine kleine Stichprobe von drei Hochschulbibliotheken mit 100 bis 250 Mitarbeitenden und vier Stadtbibliotheken mit sechs bis 36 Mitarbeitenden gewählt. Es wurden persönliche Interviews mit offenen wie geschlossenen Fragestellungen geführt. Die offenen Fragen ermöglichten den Befragten, ihre Antworten differenziert und detailliert zu formulieren. Zudem bestand auch die Möglichkeit für Rückfragen.

## Hochschul- und Stadtbibliotheken im Vergleich

Der direkte Vergleich zwischen Stadt- und Hochschulbibliotheken gestaltet sich grundsätzlich schwierig. Durch die unterschiedliche Größe sind die Arbeitsabläufe (Prozesse) sehr unterschiedlich. Auch handelt es sich dabei um grundsätzlich unterschiedliche Kundenprofile. Erfahrungswissen, das die pensionierte Person mitnimmt und das der Bibliothek dadurch abhanden kommt, wird von beiden Bibliothekstypen als unumgänglicher Verlust betrachtet, insbesondere in Bezug auf persönliche Kontakte.

Während die Mitarbeitenden in Stadtbibliotheken eher Generalisten sind, arbeiten die Mitarbeitenden in Hochschulbibliotheken in der Regel in einem bestimmten Bereich und erwerben dort ein spezialisiertes und vertieftes Wissen bestimmter Wertschöpfungsstufen. Dieses Wissen wird innerhalb der Teams ausgetauscht. Stellvertretungen gibt es hauptsächlich bei leitenden Funktionen.

Bei Stadtbibliotheken ist es hingegen üblich, dass jeder Mitarbeitende eine Stellvertretung hat. Stadtbibliotheken

scheinen bei den Lohnkosten über einen größeren Spielraum zu verfügen, da überlappende Anstellungen von Vorgänger und Nachfolger die Regel sind. Bei Hochschulbibliotheken scheint dies aus Kostengründen nur in Ausnahmefällen möglich.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass Hochschulbibliotheken über ein breiteres Spektrum an technikorientierten Wissensmanagement-Methoden verfügen als Stadtbibliotheken. Dies lässt sich mit der Größe einerseits und dem höheren Budget andererseits erklären. Es ist wesentlich einfacher, die Arbeit von sechs Mitarbeitenden zu dokumentieren und zu koordinieren, als die von über 100, zumal diese auch in unterschiedlichen Abteilungen tätig sind. Grundsätzlich betrachten beide Bibliothekstypen eine Pensionierung auch als Chance. Arbeitsabläufe und Vorgehensweisen können hinterfragt und neu definiert werden.

### Hemmschwellen in Bezug auf den Einsatz von WM-Praktiken

Bei den Hochschulbibliotheken scheinen eindeutig die fehlenden finanziellen und personellen Mittel im Vordergrund zu

stehen. Für sie wäre es wichtig, dass der finanzielle Nutzen, der sich aus der Anwendung von Wissensmanagement ergibt, erwiesen und entsprechend explizit dargestellt wäre.

Stadtbibliotheken sehen darin weniger ein Problem. Die Stadtbibliotheken sind vorwiegend in das Netzwerk der städtischen Informatik eingegliedert. Das hat zur Folge, dass alle gewünschten Neuerungen von langer Hand geplant und bewilligt werden müssen. Dies hingegen ist bei den Hochschulbibliotheken kein Thema, da sie in der Regel ein unabhängiges Netzwerk betreiben.

### Nutzen von gezieltem Wissenserhalt

Hochschul- und Stadtbibliotheken sehen in der Anwendung von Wissensmanagement insbesondere eine Effizienzsteigerung im Arbeitsablauf, zum Beispiel in der Schulung von Mitarbeitenden. Hochschulbibliotheken sehen darin zusätzlich einen Faktor zur Mitarbeitenden-Motivation und zur Prozesskostensenkung. Zudem scheint die Sicherung und Verwaltung von Unterlagen durch das Dokumentmanagementsystem unkompliziert. ▶

## BIS-C 2000

4th. generation

Archiv- und Bibliotheks-Informationssystem



**DABIS.eu**

Gesellschaft für Datenbank-Informationssysteme

### DABIS.eu - alle Aufgaben - ein Team

**Synergien: WB-Qualität und ÖB-Kompetenz**  
**Software: Innovation und Optimierung**  
**Web - SSL - Warenkorb und Benutzeraccount**  
**Web 2.0 und Catalogue enrichment**  
**Verbundaufbau und Outsourcing-Betrieb**

### Software - State of the art - flexible

<b>Über 23 Jahre Erfahrung und Wissen</b>	<b>Sicherheit</b>
<b>Leistung</b>	<b>Offenheit</b>
<b>Standards</b>	<b>Verlässlichkeit</b>
<b>Stabilität</b>	<b>Adaptierung</b>
<b>Generierung</b>	<b>Erfahrenheit</b>
<b>Service</b>	<b>Support</b>
<b>Outsourcing</b>	<b>Zufriedenheit</b>
<b>Dienstleistungen</b>	
<b>GUI-Web-Wap-XML-Z39.50-OAI-METS</b>	

### Archiv Bibliothek Dokumentation

<b>singleUser</b>	<b>System</b>	<b>multiUser</b>
<b>Lokalsystem</b>	<b>und</b>	<b>Verbund</b>
<b>multiDatenbank</b>		<b>multiServer</b>
<b>multiProcessing</b>		<b>multiThreading</b>
<b>skalierbar</b>		<b>stufenlos</b>
<b>Unicode</b>		<b>multiLingual</b>
<b>Normdaten</b>		<b>redundanzfrei</b>
<b>multiMedia</b>		<b>Integration</b>

### Portale mit weit über 17 Mio Beständen

<a href="http://Landesbibliothek.eu">http://Landesbibliothek.eu</a>	<a href="http://bmlf.at">http://bmlf.at</a>
<a href="http://OeNDV.org">http://OeNDV.org</a>	<a href="http://VThK.eu">http://VThK.eu</a>
<a href="http://VolksLiedWerk.org">http://VolksLiedWerk.org</a>	<a href="http://bmwfj.at">http://bmwfj.at</a>
<a href="http://Behoerdenweb.net">http://Behoerdenweb.net</a>	<a href="http://wkweb.at">http://wkweb.at</a>

**DABIS GmbH**

Heiligenstädter Straße 213, 1190 Wien, Austria  
 Tel. +43-1-318 9777-10 \* Fax +43-1-318 9777-15  
 eMail: office@dabis.eu \* <http://www.dabis.eu>

Zweigstellen: 61350 - Bad Homburg vdH, Germany / 1147 - Budapest, Hungary / 39042 - Brixen, Italy

*Ihr Partner für Archiv-, Bibliotheks- und DokumentationsSysteme*

**Fazit**

Die Grundvoraussetzung, um Wissenstransfer durchführen zu können, ist in erster Linie die Kenntnis der anwendbaren Wissensmanagement-Methoden. Diese Untersuchung hat gezeigt, dass diese Kenntnis bei den Hochschulbibliotheken relativ breit, bei den Stadtbibliotheken hingegen eher spärlich vorhanden ist. Al-

**Isabelle Schmid** hat ihre Ausbildung zur Informations- und Dokumentationsassistentin in der Bibliothek und Dokumentation von Pro Senectute Schweiz absolviert. Seit 2006 ist sie fertig ausgebildet und noch immer dort tätig. – Kontakt: isabelle.schmid@pro-senectute.ch

**Gabrielle Schwendener** arbeitet seit 1996 in der Medienbearbeitung der Zentralbibliothek Zürich. Sie befasst sich unter anderem mit dem Rekatalogisieren von Altbeständen und der Erfassung von Spezialsammlungen. – Kontakt: gabrielle.schwendener@zb.uzh.ch

**Christine Wullschleger-Widl** ist Leiterin der Gemeindebibliothek Erlenbach/ZH, wo sie seit 2002 tätig ist. 2006 baute sie die dortige Schulbibliothek auf und führt seit 2005 die Mediothek der Berufsfachschule BZZ Stäfa. – Kontakt: christine.wullschleger@bzsz.ch

**Dr. Clemente Minonne** ist als Dozent, Wissenschaftler und Organisationsberater an der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften tätig. Neben seinem Engagement als Gastreferent und wissenschaftlicher Beirat für verschiedene Schweizer Hochschulen hat er kürzlich zwei Buchpublikationen zum strategischen und integrativen Wissensmanagement veröffentlicht. Zu seinen Disziplinen zählen Strategisches Management, Geschäftsprozessmanagement sowie Wissensmanagement. – Kontakt: clemente@minonne.ch

erdings sind die Umstände und Ansprüche bei den Stadtbibliotheken auch ganz anders als bei den Hochschulbibliotheken.

Wissensmanagement gehört bei allen befragten Bibliotheken zum Alltag und wird nicht nur zum Wissenserhalt bei Pensionierungen eingesetzt. Zum Beispiel werden Informationen über Abläufe analog oder digital mit unterschiedlichen Mitteln und Medien festgehalten. Diese Grundvoraussetzung muss mit dem Wissen über die Einsetzbarkeit der verschiedenen Möglichkeiten ergänzt werden. Das

heißt, es muss bekannt sein, in welchem Bereich welche Methode den optimalen Nutzen bringt; hier steht der Kontext im Vordergrund.

Den befragten Bibliotheken wurde eine Liste mit verschiedenen Wissensmanagement-Methoden vorgelegt. Dabei hat sich gezeigt, dass den Bibliotheken viele der erwähnten Methoden zwar bekannt sind, es allerdings nicht unbedingt klar ist, wie diese zu einer Verbesserung des Wissenstransfers beitragen könnten.

Ein weiterer entscheidender Faktor ist die Förderung des Wissenstransfers durch die Bibliotheksleitung. Diese muss vom Sinn der Einführung von Wissensmanagement überzeugt sein und dessen Anwendung gezielt fördern. Betont die Leitung den Wert und Nutzen dieser Aufgabe, stellt sie verschiedene human- und technorientierte Methoden und Hilfsmittel und ausdrücklich auch Arbeitszeit dafür zur Verfügung, so schafft sie damit die Voraussetzungen, dass die Mitarbeitenden die vorhandenen Möglichkeiten auch wahrnehmen. Ausschlaggebend sind auch die finanziellen Mittel.

Die befragten Bibliotheken sind in Bezug auf Wissenstransfer ihren Möglichkeiten entsprechend gut organisiert. Der Wunsch nach einer weiteren Verbesserung ist aber vorhanden und durchaus berechtigt. In den durchgeführten Befragungen kristallisierte sich heraus, dass es eher schwierig ist, die Bibliothekseigner vom Sinn der Investition in den Ausbau des Wissensmanagements zu überzeugen (North, 2002), solange der finanzielle Nutzen für die Bibliothek nicht belegbar ist.

Wichtig im Zusammenhang mit Wissenstransfer ist außerdem das Controlling (Minonne, 2010). Da der Wissenstransfer teilweise eine konstant auszuführende Tätigkeit ist, welche in ganz bestimmten Arbeitsprozessen stattfindet, darf die Gefahr der Vernachlässigung derselben nicht vergessen werden. Ein zuverlässiges Controlling kann in diesem Zusammenhang deshalb von großem Nutzen sein.

Nicht zuletzt sind Größe und Zweck der Bibliotheken weitere Faktoren, die auf die Art des Wissenstransfers entscheidend Einfluss nehmen. Die Anforderungen an Wissenstransfer und Wissenserhalt bei Hochschulbibliotheken sind doch um einiges komplexer als bei Stadtbibliotheken.

**Einschätzungen und Ausblick**

Bei der Auswertung der Antworten entstand der Eindruck, dass die angewandten Wissensmanagement-Methoden der

befragten Bibliotheken teilweise sinnvolle Ergänzungen zueinander wären. Die unterschiedlichen Methoden werden auch im Alltag und nicht nur im Hinblick auf Pensionierung angewendet. Auch das Bekanntmachen von Sinn und Zweck neuer Wissensmanagement-Methoden wäre eine wichtige Maßnahme zur Verbesserung des Wissenstransfers. Ein Beispiel aus einer der befragten Bibliotheken soll dies kurz illustrieren:

Ein vor mehreren Jahren pensionierter Mitarbeiter der Bibliothek steht noch immer für Fragen zur Verfügung. Dieser Mitarbeiter hat in einem Bereich sehr umfangreiche und detaillierte Kenntnisse. Da in der Regel nicht davon ausgegangen werden kann, dass Mitarbeitende nach ihrer Pensionierung ihrem früheren Arbeitgeber ihr Wissen noch zur Verfügung stellen, wäre die Befragung solcher Spezialisten vor deren Ausscheiden aus dem Betrieb sinnvoll. So könnte zum Beispiel mithilfe einer strukturierten Interviewtechnik solches Erfahrungswissen bewahrt und der zeitliche und finanzielle Aufwand zu dessen erneuter Erschließung verkleinert werden.

In einem weiterführenden Schritt wäre es sicher interessant, auch schweizweit oder sogar im deutschsprachigen Europa eine quantitative Untersuchung durchzuführen. So könnte empirisch eruiert werden, welche Methoden häufig und welche eher selten angewandt werden, um weiteres Potenzial aufzudecken. Und um herauszufinden, welche Möglichkeiten noch zu wenig genutzt werden. Wir, die Autoren, würden uns freuen, wenn sich BuB-Leser, die an einer Kooperation interessiert sind, bei uns melden würden.

**Literatur**

Minonne, C. (2009). *Strategic Knowledge Management – An Integrative Approach: A Structured Guideline For Driving Innovation*, Saarbrücken; Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften;

Minonne, C., Turner, G. (2010). *Book: »Strategic Knowledge Measurement – An Integrative Approach: A Structured Guideline For Assessing Knowledge Management Performance«*, Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften, Saarbrücken;

North, K. (2002). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 3. aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler.