

Bibliotheken im Wandel müssen als lernende Organisationen agieren

Zusammenfassung: Um den stetigen Wandel, dem sich öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken ausgesetzt sehen, bewältigen zu können, müssen sich Bibliotheken zu lernenden Organisationen entwickeln, d.h. nicht nur auf neue Anforderungen von außen reagieren, sondern aktiv und kreativ die eigene Zukunft gestalten, indem sie ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern. Hierzu ist Wissensmanagement notwendig.

In öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken gibt es bereits gute Beispiele von Bibliotheken, die sich hin zu einer lernenden Organisation entwickeln, von denen einige vorgestellt werden.

Schlüsselwörter: Bibliothek, Lernende Organisation, Wissensmanagement

Libraries in Times of Change Need to Act as Learning Organisations

Abstract: To be able to manage the constant change, public as well as academic libraries need to transfer themselves into learning organisations. With this they not only react to requirements from the outside, but design their own future actively and with creativity by constantly increasing their abilities and skills.

In public and academic libraries there are already good examples of libraries that are transferring into learning organisations, of which some will be presented.

Keywords: Knowledge Management, Learning Organisation, Library

Eine Studie, in der eine Befragung von 100 Führungskräften, HR-Top-Managern und erfahrenen Experten aus den Bereichen Führungskräfte- oder Organisationsentwicklung durchgeführt wurde, hat ergeben, dass „die Veränderungsgeschwindigkeit [...] deutlich zugenommen [hat] – in fast der Hälfte der Unternehmen sogar ‚massiv und deutlich sichtbar‘.“¹ Um den stetigen Wandel, dem sich auch bzw. gerade öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken ausgesetzt sehen, bewältigen zu können, müssen sich Bibliotheken zu lernenden Organisationen entwickeln, d.h. nicht nur auf neue Anforderungen von außen reagieren, sondern aktiv und kreativ die eigene Zukunft gestalten, indem sie ihre Fähigkeiten kontinuierlich erweitern.

¹ Mercer Deutschland (2016) 5f.

In einer aktuellen Change Management-Studie, in der 1 139 Teilnehmer mittels Onlinefragebogen befragt und mit 20 Personen aus dieser Teilnehmergruppe zusätzlich qualitative Interviews durchgeführt wurden, gaben vier von fünf Unternehmen, die als Vorreiter der digitalen Kultur eingestuft werden, an, dass die Stärkung der Zusammenarbeit sowie die Verbreitung und Verankerung des Wissens in ihrer Organisation entscheidende Erfolgsfaktoren für den digitalen Kulturwandel darstellen.² Insgesamt wird der Wert von Wissen betont.³ Außerdem sehen „Unternehmen mit einer hohen Innovations- und Lernorientierung [...] die Weiterentwicklung des Unternehmens und ihrer Mitarbeiter als einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren an.“⁴

Auch in der Change-Fitness-Studie 2016, für die 408 Teilnehmer des Top- und Mittel-Managements sowie Mitarbeiter aus Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen befragt wurden, gehört Qualifizierung neben Führung, Steuerung, Unternehmenskultur, Wahrnehmungsfähigkeit und Reaktionsgeschwindigkeit, Kommunikation und Beteiligung zu den sieben Parametern, anhand derer sich der Erfolg von Veränderungen bemisst.⁵

Gerade heute ist die Notwendigkeit, das vorhandene Erfahrungswissen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu sichern akut, da aufgrund des demografischen Wandels die Zahl der Erwerbstätigen in Zukunft massiv zurückgeht und dieser Prozess bereits jetzt im Gange ist und um das Jahr 2020 eine erste große Zäsur vermutet wird. Dieser Bedarf der Sicherung des Erfahrungswissens wird in den nächsten Jahren noch weiter zunehmen.⁶ „Wissensmanagement erlebt [also] aktuell mal wieder eine Hochzeit.“⁷ Diese Aktualität liegt u.a. daran, dass sich die Anforderungen an die Qualifikation nahezu aller Mitarbeiter nicht nur überall, sondern mit wachsender Geschwindigkeit ändern.⁸ „Diese Veränderungsdynamik muss durch adäquate Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen aufgefangen werden. Social Learning, das Mit- und Voneinanderlernen im Unternehmen, wird heute weithin als geeignete Grundlage hierfür betrachtet.“⁹ Denn gerade innovative Ideen und das damit einhergehende innovative Handeln sind an soziale Interaktionen gebunden.¹⁰ Wobei Social Learning nicht nur auf der zwischenmenschlichen Ebene stattfindet, sondern insbesondere mit der Digitalisierung stark verbunden ist.¹¹

² Capgemini Deutschland (2017) 9, 59.

³ Capgemini Deutschland (2017) 5.

⁴ Capgemini Deutschland (2017) 25.

⁵ Mutaree (2017) o. S.

⁶ Lehnert (2017) 18, 20.

⁷ Wismach (2017) 34.

⁸ Pesch (2017) 57.

⁹ Pesch (2017) 57.

¹⁰ Beumer und Klingelhöfer (2017) 67.

¹¹ Pesch (2017) 58.

Vor allem der Bedarf an Führungskräfteentwicklung für alle Managementebenen nimmt in einer großen Bandbreite an Themen zu, wobei laut der Kienbaum-Studie „Future Management Development 2016/2017“ die folgenden drei Qualifizierungsthemen für Topmanager am wichtigsten sind: Change- und Transformationsmanagement, strategisches Management sowie Persönlichkeitsentwicklung.¹²

Das sehr aktuelle Thema Wissensmanagement ist für Bibliotheken ebenso relevant, d.h. diese sollten sich in den kommenden Jahren hin zu einer lernenden Organisation entwickeln. „Eine Bibliothek als lernende Organisation ist nicht nur auf ihr Überleben durch Reaktion auf neue Anforderungen von außen gerichtet, sondern sie gestaltet ihre Zukunft aktiv und kreativ durch eine kontinuierliche Erweiterung ihrer Fähigkeiten. Die Führungskräfte und Mitarbeiter, die in einer Bibliothek als lernende Organisation arbeiten, wissen, dass sie ihre Realität selbst erschaffen und diese aktiv verändern können.“¹³ Denn „Wandel verlangt nach einem Umfeld, das von vornherein veränderungsaffin ist.“¹⁴

„[Eine lernende Organisation ist] also eine Organisation, die systematisch, zielgerichtet und konsequent aus guten wie auch schlechten Erfahrungen lernt, um Fehler nicht zu wiederholen. Die lernende Organisation unterstützt zum einen individuelles Lernen. Zum anderen stellt sie entsprechende Prozesse und Strukturen bereit, um individuelles Wissen im Kollektiv zu teilen.“¹⁵

Um sich hin zu einer lernenden Organisation zu entwickeln, empfiehlt es sich, die Bausteine des Wissensmanagements (siehe Abb. 1) auf die eigene Bibliothek anzuwenden. Hierzu sollten zunächst Wissensziele entwickelt werden, die eine Bibliothek im Wandel unterstützen, bevor anschließend das bereits in der Bibliothek vorhandene Wissen durch z.B. die Einführung eines Wikis identifiziert wird. Fehlendes Wissen muss von außen erworben werden, indem z.B. Fortbildungen, Schulungen, Workshops und Konferenzen von Führungskräften und Mitarbeitern besucht, Kooperationen eingegangen und die Nutzer in die Weiterentwicklung der Dienstleistungen einbezogen werden. Durch Hospitationen in anderen Abteilungen, Job Rotation und Job Enrichment, aber auch die Einführung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses im Rahmen von Qualitätsmanagement sowie das Schaffen von Freiräumen für Kreativität lässt sich das bereits vorhanden Wissen in einer Bibliothek weiterentwickeln. Es sollte darüber hinaus sichergestellt werden, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter in einer Bibliothek Zugang zum vorhandenen Wissen haben, damit alles verfügbares Wissen aktiv genutzt werden kann, da es nur dann einen Wert für die Bibliothek hat. Strategisch und

¹² Bergstein und Studer (2017) 20.

¹³ Düren (2015) 17.

¹⁴ Capgemini Deutschland (2015) 64.

¹⁵ Vollmar (2017) 52.

akutell benötigtes Wissen muss über Wissensmanagementtools bewahrt und gesichert, veraltetes Wissen hingegen aktiv vernichtet werden.¹⁶ Probst, Raub und Romhardt empfehlen, hierzu „eigene Routinen zu hinterfragen und Gewohntes loszulassen.“¹⁷

Um die Zielerreichung messen zu können, muss das Wissen in der Bibliothek regelmäßig bewertet werden, z.B. mithilfe einer Wissensbilanz oder dem Intangible Assets Monitor, die beide ermöglichen, das intellektuelle Kapital, also das immaterielle Vermögen eines Unternehmens bzw. einer Einrichtung zu messen.¹⁸

	Wissensziele	Wissensbewertung	
(Wissens-)Managementregelkreis	1. Wissensidentifikation		Kernprozesse des Wissensmanagements
	2. Wissenserwerb		
	3. Wissensentwicklung		
	4. Wissens(ver)teilung		
	5. Wissensnutzung		
	6. Wissensbewahrung		

Abb. 1: Bausteine des Wissensmanagements¹⁹

„Trotz aller Popularität hat es Wissensmanagement immer noch schwer, in den Unternehmen nachhaltig Fuß zu fassen.“²⁰ Auch in Bibliotheken gibt es Schwierigkeiten im Zusammenhang mit Wissensmanagement und beim Wandel hin zu einer lernenden Organisation. Schon in 2006 zeigten z.B. Ergebnisse der Fragebogenaktion der Sektion IV, Wissenschaftliche Universalbibliotheken, des DBV, dass [...] die Möglichkeiten für die Fort- und Weiterbildung weiter ausgebaut werden [müssen]. [Außerdem wären] Leistungs- und Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter [...] größer, wenn eine leistungsgerechte Bezahlung gewährleistet werden könnte.“²¹

¹⁶ Düren (2015) 18–84.

¹⁷ Probst, Raub und Romhardt (2012) 202.

¹⁸ Düren (2015) 84ff.

¹⁹ Probst et al. (2012) 30–35.

²⁰ Wismach (2017) 34.

²¹ Stephan und Ludwig (2006) 561f.

Alles in allem sind Bibliotheken aber bereits auf dem Weg hin zu einer lernenden Organisation, wie an den Beispielen in Abbildung 2 zu sehen ist.

(Wissens-)Managementregelkreis	Wissensziele	Wissensbewertung	Kernprozesse des Wissensmanagements
	✓ Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg ²²	✓ Wissensbilanz der Stadtbücherei Würzburg ²³	
	1. Wissensidentifikation		
	✓ DokuWiki der Bibliothek des Wissenschaftsparks Albert Einstein in Potsdam ²⁴		
	2. Wissenserwerb (extern)		
	✓ ø 2,2 Fortbildungstage pro Jahr pro Mitarbeiter der Technischen Informationsbibliothek (TIB) Hannover ²⁵		
	3. Wissensentwicklung (intern)		
✓ Öffentliche Bibliothek in Århus: 10 % Arbeitszeit frei für innovative Projekte ²⁶			
4. Wissens(ver)teilung			
✓ DokuWiki der Bibliothek des Wissenschaftsparks Albert Einstein in Potsdam ²⁷			
5. Wissensnutzung			
✓ Community of Practice (CoP) in der Stadtbücherei Würzburg ²⁸			
6. Wissensbewahrung			
✓ DokuWiki der Bibliothek des Wissenschaftsparks Albert Einstein in Potsdam ²⁹			

Abb. 2: Bausteine des Wissensmanagements – Bibliotheksbeispiele

So wurde z.B. in der Stadtbücherei Würzburg im Herbst 2010 von der Bibliotheksleitung zusammen mit ihrem Team zur gemeinsamen Strategieentwicklung die Methode „Wissensbilanz – Made in Germany“ angewandt und eine Wissensbilanz für die Stadtbücherei entwickelt, wobei mit der Wissensbilanz nicht nur das vorhandene Wissen untersucht, sondern der Ist- und der Soll-Zustand des intellektuellen Kapitals strukturell erfasst und bewertet wird bezogen auf die strategischen Ziele und die Vision der Stadtbücherei.³⁰

In der Bibliothek des Wissenschaftsparks Albert Einstein in Potsdam wurde z.B. bereits 2004 die Groupware BSCW eingeführt, die 2011/2012 von der Open Source Software DokuWiki abgelöst wurde, um u.a. Arbeitsschritte zu dokumentieren, damit so das Wissen ausscheidender Mitarbeiter bewahrt werden kann, aber auch, um alle Informationen für Vertretungen sowie zur Einarbeitung

²² Flicker (2014) 48.

²³ Flicker (2014) 48.

²⁴ Stender (2013) 27.

²⁵ Technische Informationsbibliothek (2017) 26.

²⁶ Münch (2014) 53.

²⁷ Stender (2013) 27.

²⁸ Flicker und König (2014) 126.

²⁹ Stender (2013) 27.

³⁰ Flicker (2014) 48 und Flicker und König (2014) 127.

neuer Kollegen zur Verfügung haben.³¹ Darüber hinaus soll Transparenz geschaffen werden, d.h. Informationen und Wissen sollen für alle Mitarbeiter zugänglich sein.³²

Die Technische Informationsbibliothek (TIB) in Hannover, die sich selbst als lernende Organisation bezeichnet, unterstützt und entwickelt z.B. mit einem breiten Personalentwicklungsprogramm das Potenzial ihrer Mitarbeiter, indem beispielsweise Schulungen und Workshops zur Förderung von Sach- und Fach- sowie von Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz, Führungskräfte-seminare, individuelle Begleitung und Förderung durch Coachings sowie Hospitationen in Partnerbibliotheken angeboten werden.³³

In der öffentlichen Bibliothek in Århus in Dänemark werden z.B. alle Mitarbeiter mit 10 Prozent ihrer Arbeitszeit freigestellt, um innovative Projekte entwickeln zu können.³⁴

Unter anderem um Wissen aktiv zu nutzen, wurde z.B. in der Stadtbücherei Würzburg eine Community of Practice (CoP) etabliert, die aus den acht Bibliotheksmitarbeitern besteht, die als Gruppe gemeinsame Regeln erarbeiten, Wissen austauschen, Probleme gemeinsam lösen und sich gegenseitig im Tagesgeschäft unterstützen. Darüber hinaus arbeitet diese CoP auch strategisch und zukunftsgerichtet.³⁵

Wie schon diese wenigen ausgewählten Beispiele zeigen, ist ein Anfang gemacht. Und jeder Anfang, jeder Baustein des Wissensmanagements, in dem eine Bibliothek aktiv ist bzw. wird, ist ein Schritt in die richtige Richtung und wird öffentlichen und wissenschaftlichen Bibliotheken helfen, den stetigen Wandel zu bewältigen.

Literaturverzeichnis

Bergstein, Jens; Studer, Thomas (2017): Führungskräfte auf den digitalen Wandel vorbereiten. In: *Personalwirtschaft*, 1, 20–21.

Beumer, Ullrich; Klingelhöfer, Markku (2017): Vom Innovationsmanagement zur effektiven Innovationskultur. In: *Personalwirtschaft*, 5, 66–69.

Capgemini Deutschland (Hrsg.) (2017): Culture First! Von den Vorreitern des digitalen Wandels lernen. Change Management Studie 2017. Verfügbar unter <https://www.capgemini.com/consulting-de/resources/change-management-studie-2017/#>.

Capgemini Deutschland (Hrsg.) (2015): Superkräfte oder Superteam? Wie Führungskräfte ihre Welt wirklich verändern können. Change Management Studie 2015. Verfügbar unter <https://www.capgemini.com/consulting-de/resources/change-management-studie-2015>.

³¹ Stender (2013) 27, 42.

³² Stender (2013), 43.

³³ Technische Informationsbibliothek (2017) 26.

³⁴ Münch (2014) 53.

³⁵ Flicker und König (2014) 126.

- Düren, Petra (2015): Bibliotheken als lernende Organisationen. Berlin, München, Boston: De Gruyter.
- Flicker, Anja (2014): Wissensmanagement in Bibliotheken Teil 1. In: *Bibliotheksforum Bayern*, 8, 46–50. Verfügbar unter https://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2014-1/PDF-Einzelbeitraege/BFB_0114_15_Flicker_V04.pdf.
- Flicker, Anja; König, Volker (2014): Wissensmanagement in Bibliotheken Teil 2. In: *Bibliotheksforum Bayern*, 8, 123–27. Verfügbar unter https://www.bibliotheksforum-bayern.de/fileadmin/archiv/2014-2/PDF-Einzelbeitraege/BFB_0214_11_Flicker_V03.pdf.
- Lehnert, Nicole (2017): Erfahrungswissen sichern, aber wie? In: *wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 4, 18–20.
- Mercer Deutschland (Hrsg.) (2016): Lohnt sich Führung? Eine Studie von Mercer Central Europe. Verfügbar unter https://www.mercer.de/our-thinking/lohnt-sich-fuehrungsstudienbericht.html?utm_source=presse&utm_medium=pressemeldung&utm_campaign=leadership.
- Münch, Vera (2014): „Wir brauchen extrem viel Fort- und Weiterbildung“: Die TH Wildau will mit praxisrelevanten Themen rund um Bibliothekstechnik eine Lücke in der bibliothekarischen Fortbildung schließen. In: *b.i.t. online*, 17 (1), 50–54. Verfügbar unter <http://www.b-i-t-online.de/heft/2014-01-interview-seeliger.pdf>.
- Mutaree (Hrsg.) (2017): CHANGE-FITNESS-STUDIE 2016. Wie Haltung und Handwerk die Change-Fitness heute und morgen beeinflussen. Verfügbar unter <http://www.mutaree.com/content/change-fitness-studie-20162017>.
- Pesch, Ulli (2017): Mein Wissen, dein Wissen. In: *Personalwirtschaft*, 4, 57–59.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2012): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Stender, Katja (2013): Internes Wissensmanagement in kleineren Bibliotheken: Die Bibliothek des Wissenschaftsparks Albert Einstein. Berliner Handreichungen zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Heft 340. Berlin: Institut für Bibliotheks- und Informationswissenschaft der Humboldt-Universität zu Berlin. Verfügbar unter <https://edoc.hu-berlin.de/handle/18452/2734>.
- Stephan, Werner; Ludwig, Sören (2006): Zukunft braucht Kooperation: Ergebnisse der Fragebogenaktion der Sektion IV, Wissenschaftliche Universalbibliotheken, des DBV, 2005. In: *Bibliotheksdienst*, 40 (5), 558–69.
- Technische Informationsbibliothek (Hrsg.) (2017): Jahrebericht 2016: Zahlen, Daten, Fakten aus der TIB. Verfügbar unter <https://www.tib.eu/de/die-tib/presse-und-informationen/download>.
- Vollmar, Gabriele (2017): Wissensmanagement – und der Return on Education. In: *wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 3, 52–53.
- Wismach, Gavino (2017): Wissenserwerb: Wissensmanagement & Personalentwicklung gehen Hand in Hand. In: *wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte*, 3, 34–35.



Prof. Dr. Petra Düren
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hamburg
Fakultät Design, Medien und Information
Department Information
Finkenau 35
22081 Hamburg
petra.dueren@haw-hamburg.de