

Wissenshandlungsfelder

**Ganzheitliches Wissensmanagement
an der Universitätsbibliothek Wien**

Master Thesis

**Universitätslehrgang
Master of Science (MSc)
Library and Information Studies
an der Universität Wien**

vorgelegt von:

Mag. Martina Payr

Wien, September 2006

1. WISSENSPANORAMA	5
2. WISSENSIDENTIFIKATION.....	11
2.1. Zeichen – Daten – Information	13
2.2. Wissen	13
2.2.1. Formen von Wissen	14
2.2.1.1. Explizites Wissen - Implizites Wissen	14
2.2.1.2. Verinnerlichtes und kodiertes Wissen	16
2.2.1.3. Konzeptionelles und sozial konstruiertes Wissen	17
2.2.1.4. Prozesswissen und Unternehmenskulturwissen	17
2.2.1.5. Nichtwissen.....	18
3. WISSENSGENERIERUNG	22
3.1. Wissensmanagement allgemein	22
3.2. Wissensmanagementtheorien.....	23
3.2.1. Wissensspirale von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi.....	24
3.2.2. 8 Bausteine des Wissensmanagements von Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt	25
3.2.3. Organisationales Lernen nach Helmut Willke	26
3.2.4. Theorien im Kontext des Bibliotheksmanagements	30
3.3. Universitäres Wissensmanagement.....	31
3.3.1. Universitäre Wissensbilanz	35
3.3.2. Wissensmanagement Foren	40
3.4. Intellectual Capital der Universitätsbibliothek Wien.....	40
3.4.1. Intangible Asset - Immaterielle Ressourcen – Kernkompetenzen	42
3.5. Wissensmanagement als bibliothekarische Aufgabe	45
3.5.1. Beinahe Historisches	45
3.5.2. IFLA und Wissensmanagement	48
3.5.3. BibliothekarInnen – WissensmanagerInnen.....	53
3.6. Wissensgenerierung an der Universitätsbibliothek Wien.....	56

3.6.1.	Wissensbasis	56
3.6.2.	Methoden zur Wissensgenerierung.....	57
3.6.2.1.	Communities of Practice (CoP) und Intranet.....	57
3.6.2.2.	Dokumentation von Bibliothekarischen Geschäftsprozessen und Wissenslandkarten.....	63
3.6.2.3.	Knowledge Audit	65
3.6.3.	Innovationsprozesse für die Universitätsbibliothek Wien	66
4.	WISSENSDIFFUSION.....	70
4.1.	Wissensaustausch	71
4.2.	Wissensverteilung und Wissenszugänglichkeit	73
4.2.1.	Bibliothekarische Dienstleistungen.....	73
4.2.2.	Das globale Netz.....	74
4.2.3.	Wissensnetzwerke und Informationstechnologie	76
4.2.3.1.	E-Mail, Mailinglisten und Foren.....	76
4.2.3.2.	Groupware	77
4.2.3.2.1.	Instant Messenger und Pull-Push-Technologien	77
4.2.3.2.2.	Workflow Management Systeme und Dokument Management Systeme:	78
4.2.3.2.3.	Portale und Lernplattformen	78
4.2.4.	Open Access.....	79
4.3.	Wissensmessung	81
4.3.1.	Wissensbewertung.....	81
4.3.1.1.	PICS – Platform for Internet Content Selection.....	81
4.3.2.	Benutzerbefragungen.....	83
5.	WISSENSINTEGRATION	87
5.1.	Instrumente zur Wissensbewahrung	88
5.1.1.	Mikroartikel.....	88
6.	WISSENSTRANSFER.....	90

6.1.	Qualitätsmanagement	91
6.1.1.	Null-Fehler-Methode	92
6.1.2.	Complete Transaction Rating (CTR)	92
6.1.3.	Lessons Learned.....	92
7.	WISSENSKONKLUSION	94
8.	ABBILDUNGSVERZEICHNIS	95
9.	ANHANG	96
10.	QUELLENVERZEICHNIS.....	98

Man trägt das Phantastische im Herzen, man erwartet es auch nicht mehr in den Ungereimtheiten der Natur; man schöpft es aus der Genauigkeit des Wissens; im Dokument harret der Reichtum.¹

1. Wissenspanorama

Die Master Thesis gibt einen Einblick, welche ganzheitlichen strategischen Wissensmanagementmethoden und –instrumente in wissenschaftlichen Bibliotheken, speziell an der Universitätsbibliothek Wien, bereits in Verwendung sind und welche allgemein angewendet werden können.

Wissenschaftliche Bibliotheken verfügen über Informationen und Wissen. Ganzheitliches strategisches Wissensmanagement kann helfen, Wissen in bibliothekarischen Geschäftsprozessen zu identifizieren, zu dokumentieren und zu administrieren. Es kann jedoch auch eine Vision verfolgen, die die gesamte Organisation einer wissenschaftlichen Bibliothek nachhaltig beeinflussen kann und sich auf der einen Seite auf die Personen in der Organisation und auf der anderen Seite auf die Organisation selbst bezieht.

Genauer gesagt setzt ganzheitliches Wissensmanagement bei sozialpsychologischen Aspekten, Beziehungen und Kommunikation, Lernkultur

¹ Michel Foucault Nachwort. In: Gustav Flaubert. Die Versuchung des heiligen Antonius. Übers. Barbara u. Robert Picht. Frankfurt am Main: Insel, 1996. S. 222.

Flaubert hat für *Die Versuchung des heiligen Antonius* Bibliotheken als Fundus für seine literarischen Anspielungen und Zitate verwendet. Diese sind dem belesenen Benutzer von Bibliotheken zugänglich. „Flaubert hat mit der >Versuchung< zweifellos das erste literarische Werk geschrieben, das seinen Ort einzig und allein im Umkreis von Büchern hat (...)“ ebd. S. 224.

Flaubert hat die Vorlagen für *Die Versuchung des heiligen Antonius (geschrieben zwischen 1849 und 1872)*, Inspiration und Anregungen in Bibliotheken gefunden, die nach den damaligen Maßstäben, dem Wissendrang eines Literaten des 19. Jahrhunderts gerecht wurden. Heute haben wir natürlich andere Maßstäbe, mit denen Bibliotheken diesem Drang nach Wissen, der seit damals stetig gewachsen ist, entgegenkommen.

und Vertrauensklima an, sowie bei der Zielsetzung und Struktur von Geschäftsprozessen und der Arbeitsorganisation, der technologischen Infrastruktur und den unterstützenden Instrumenten.

Um geschäftsprozessrelevantes Wissen zu identifizieren, werden verstärkt Führungsinstrumente eingesetzt, die auf wissensorientierten Erfolgsfaktoren, wie zB. Zeit zwischen Entstehung und Dokumentation des Wissens, Beurteilung des dokumentierten Wissens durch Nutzer, Reaktionszeit auf Anfragen, Anzahl der Systemzugriffe nach Wissensobjekten, Bewahrung von Mitarbeiter-Know-how und vielen anderen Indikatoren basieren.²

In der Struktur einer Organisation lassen sich zwei Dimensionen ausmachen, die ineinander spielen und Geschäftsprozesse beeinflussen: eine sozialpsychologische und eine technologische Dimension.

In der sozialpsychologischen Dimension geht es darum, wie die Vernetzung der MitarbeiterInnen mit internen und externen KundInnen funktioniert und wie die Rückmeldungen auf bibliothekarische Dienstleistungsangebote ausfallen. Die internen KundInnen der Universitätsbibliothek Wien sind BibliothekarInnen und MitarbeiterInnen der Dienstleistungseinheit. Die externen KundInnen sind wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche MitarbeiterInnen der Universität, Studierende und allgemeine BenutzerInnen.

Unter der technologischen Dimension versteht man die informationstechnologischen Supportsysteme, die die Generierung, Dokumentation und Kommunikation von Wissen unterstützen.

² Vgl. Pawlowsky, Peter: Wozu Wissensmanagement? In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (Managementkonzepte; 9). S.117ff.

Die sozialpsychologische und technologische Dimension beeinflussen die Wissenshandlungsfelder, die wie folgt in Anlehnung an Pawlowsky definiert werden:

- **Wissensidentifikation:** ist das Erkennen von Informationen und Wissen, welches bereits in einer Organisation vorhanden ist.
- **Wissensgenerierung:** ist die Entwicklung und Erneuerung von Wissen, das von MitarbeiterInnen in eine Organisation eingebracht wird.
- **Wissensdiffusion:** ist die Bereitstellung und der Austausch von Informationen und Wissen mittels Wissensnetzwerktechnologien und auch die Bereitschaft Wissen mitzuteilen, eine der Grundvoraussetzungen für den Informations- und Wissensfluss in einer Organisation.
- **Wissensintegration:** wird angewendet, wenn implizites, verinnerlichtes Wissen von MitarbeiterInnen in die Wissensbasis einer Organisation integriert und in explizites Wissen umgewandelt werden soll.
- **Wissenstransfer:** dient dazu, Erfahrungen zu reflektieren, daraus zu lernen und Fehler zu vermeiden.

Die vorgestellten Wissenshandlungsfelder werden in der Master Thesis als Kategorien eingesetzt und sind Leitfaden für die Zuordnung von bibliothekarischen Prozessen.

Das Kapitel Wissensidentifikation behandelt die Definitionen des Begriffs Wissen. Ausgewählte Formen von Wissen werden beschrieben. Die beschriebenen Formen von Wissen, sind in Bezug auf das Wissen einer wissenschaftlichen Bibliothek zu lesen und der Versuch wurde unternommen, das Wissen unterschiedlichen bibliothekarischen Prozessen und Ressourcen zuzuordnen.

Unter Wissensgenerierung versteht man die Entwicklung und Erneuerung von Wissen, das von MitarbeiterInnen in eine Organisation eingebracht wird. Wissensmanagementtheorien entstehen einerseits, um Wissen in einer Organisation aufzuspüren, zuzuordnen und weiter zu entwickeln, andererseits um neues Wissen zu generieren, um dieses dann wieder zuzuordnen und weiter zu entwickeln.

Mittlerweile gibt es viele Wissensmanagementtheorien und theoretische Ansätze, jedoch haben sich nur einige als herausragend und praktikabel erwiesen. Aus der Fülle werden drei Ansätze als theoretischer Unterbau herausgegriffen und Bezüge zur Universitätsbibliothek Wien aufgezeigt. Ausgewählt wurden: Die *Wissensspirale* von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi, die *8 Bausteine des Wissensmanagements* von Gilbert J. B. Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt und *Organisationales Lernen* nach Helmut Willke.

Danach wird die Universitätsbibliothek Wien als Dienstleistungseinheit der Universität Wien vorgestellt, da Wissensmanagement für die Bibliothek nicht vom gesamtuniversitären Wissensmanagement getrennt behandelt werden kann. Ganzheitliches Wissensmanagement kann durch langfristige Strategien die Abläufe der Geschäftsprozesse optimieren. Immaterielle Vermögenswerte können durch eine Wissensbilanz sichtbar gemacht werden. Der Abschnitt: Intellectual Capital dient zur Beschreibung von Intangible Assets, immateriellen Ressourcen und Kernkompetenzen der wissenschaftlichen Bibliothek als Basis für die Beschreibung von Intangible Assets, immaterielle Ressourcen und Kernkompetenzen der Universitätsbibliothek.

Anschließend werden die Anfänge von Wissensmanagement als bibliothekarischer Aufgabe beleuchtet und die Rolle der IFLA in Bezug auf die Förderung der Implementierung von Wissensmanagement an Bibliotheken beschrieben. Welche Rolle BibliothekarInnen als WissensmanagerInnen spielen können, wird angedacht.

Die Wissensgenerierung an der Universitätsbibliothek Wien fließt in die Wissensbasis der Bibliothek ein; welche Methoden zur Wissensgenerierung

bereits angewendet werden, wird untersucht. Den Abschluss bildet die Beschreibung von Innovationsprozessen, die den kreativen Teil von Wissensmanagement darstellen.

Das vierte Kapitel ist der Wissensdiffusion gewidmet. Wissen kann nur fließen, wenn es kommuniziert und verteilt wird. Welche unterschiedlichen Möglichkeiten und Instrumente für diesen Vorgang zur Verfügung stehen, soll in diesem Abschnitt der Master Thesis vorgestellt werden. Die Wissensverteilung und die Zugänglichkeit von Wissen ist eine wesentliche bibliothekarische Dienstleistung. Diese reicht oft über den lokalen Standort der wissenschaftlichen Bibliothek hinaus, weit in das globale Netz hinein. Welche Anforderungen an BibliothekarInnen daraus entstehen, wird dargestellt.

Wissensverteilung ist ohne die Wissensnetzwerke und geeignete Informationstechnologie heute nicht mehr möglich. Ein Teil der vorgestellten Instrumente und Werkzeuge ist bereits in der Universitätsbibliothek in Verwendung.

Der Zugänglichkeit von Wissen durch Open Access ist ein eigener Abschnitt gewidmet.

Die Wissensbewertung und –messung hat in einer wissenschaftlichen Bibliothek immer höhere Priorität. Durch das expandierende Internet müssen Inhalte auf ihre Seriosität hin bewertet, PICS wird als Beispiel herangezogen, um ein technisches System der Bewertung von Webseiten vorzustellen. Die Benutzerbefragungen dienen dazu, Wissensverteilung in Form von bibliothekarischen Dienstleistungen zu bewerten und messbar zu machen.

Wissensintegration hat die Sicherung und Bewahrung von implizitem Wissen – verinnerlichtem Wissen der MitarbeiterInnen zum Ziel. Die Bereitschaft Wissen zu teilen, hängt sehr stark mit der vorherrschenden Unternehmenskultur zusammen. Wird diese entsprechend gefördert, wird das Interesse an einer gemeinsamen Wissensbasis erhöht. Die Instrumente zur Wissensbewahrung

sind ähnlich denen der Wissensgenerierung und überschneiden sich hinsichtlich ihrer Methoden.

Im letzten Kapitel Wissenstransfer wird die Umsetzung und Anwendung des organisationalen Wissens dargestellt. Fehlerquellen können aufgezeigt und mittels Qualitätsmanagement vermieden werden. Methoden dazu sind ebenfalls beschrieben.

Das Instrument des Wissensmanagements bietet eine Fülle an Möglichkeiten, Wissen zu ordnen, zu managen, abzurufen und zu kommunizieren.

Wir wissen alle mehr, als wir sagen können.³

2. Wissensidentifikation

Das Kapitel Wissensidentifikation beschreibt das Erkennen von Informationen und Wissen. Für eine sinnvolle Verwaltung muss Wissen zunächst definiert und identifiziert werden, danach kann Wissen oder eine Information ihrer Form entsprechend abgelegt und dadurch wieder benutzbar gemacht werden.

Die Wissenschaften definieren den Begriff Wissen unterschiedlich.

In der Philosophie bezeichnet Wissen „einen Erkenntniszustand allgemeiner intersubjektiv-vermittelbarer Sicherheit bzgl. der Kenntnis einzelner Gegenstände oder prozessualer Vorgänge. W.[issen] wird abgegrenzt von Erfahrung, Erkenntnis, Gewissheit, Empfinden, Meinen und Glauben.“⁴

In den Kulturwissenschaften wird Wissen als zentraler Begriff der philosophischen Erkenntnistheorie definiert und es werden Ergänzungen in der Verwendung des Begriffs Wissen hinzugefügt.

Zu den philosophisch wenig beachteten Verwendungen des Wissens-Begriffs gehören die Bezeichnung von Kompetenz, Bekanntschaft und Information. (...) W.[issen] kann auch darin bestehen, dass jemand mit einem anderen Menschen oder einer Sache vertraut ist. Von W.[issen] im Sinne von Information ist beispielsweise die Rede, wenn wir sagen, dass Bücher W.[issen] enthalten. (...) Das Verfügen über Information lässt sich als Bedingung für Kompetenz und

³ Michael Polanyi (1891-1976)

⁴ Vgl. Metzler-Philosophie-Lexikon. Begriffe und Definitionen. Hg. Peter Prechtel u. Franz-Peter Burkard. 2. überarb. u. aktual. Aufl. Stuttgart: Metzler, 1999. S. 664.

Bekanntheit auffassen; im kompetenten Handeln
erweist sich situative Vertrautheit usw.⁵

Einen wesentlichen Beitrag zur Begriffsklärung haben nicht zuletzt die Informationswissenschaft und das Wissensmanagement geleistet. Die naturwissenschaftliche Interpretation von Information und Wissen wird hier vernachlässigt. Ausgegangen wird vom Menschen als Erzeuger und BenutzerInnen künstlicher Systeme, die auf ein Verständnis von codierter Sprache zielgerichtet sind.

Wissen aus der bibliothekarisch-technologischen Sicht beinhaltet sowohl die Kenntnis von Gegenständen und ihren prozessualen Vorgängen, als auch die technologische Kompetenz im Umgang mit bibliothekarischen Instrumenten zur Auffindung und Evaluation von Informationen und schließlich die Überzeugung, diese als Wissen an die BenutzerInnen zu kommunizieren.

Das traditionelle Bild von Bibliotheken wird dahingehend verändert, dass Bibliotheken als Service-Provider im Sinne von unternehmensweiter systematischer Generierung, Speicherung, Transferierung, Anwendung und Controlling von Wissen dienen und es allen an der Organisation Teilnehmenden ermöglichen, auf relevantes Wissen zuzugreifen. Die BibliothekarInnen können im erweiterten Sinn als Informations- und WissensmanagerInnen bezeichnet werden.⁶

⁵ Vgl. Metzler-Lexikon Kultur der Gegenwart. Themen und Theorien, Formen und Institutionen seit 1945. Hg. Ralf Schnell. Stuttgart: Metzler, 2000. S. 543

⁶ Vgl. Ball, Rafael: Knowledge-Management – eine neue Aufgabe für Bibliotheken?. In: B.I.T. online. (2002), H.1. <http://www.b-i-t.online.de/archiv/2002-01/fach2.htm>. 29.08.2006.

2.1. Zeichen – Daten – Information

Zeichen, Daten, Information und Wissen stehen in begrifflicher Hierarchie zueinander.⁷

Zeichen werden nach definierten Syntaxregeln zu Daten, die dann den Anspruch erheben können, Informationen zu sein, wenn ihnen eine semantische Bedeutung zugeordnet wird und von ihnen eine Relevanz ausgeht. Informationen sind daher semantisch wahrgenommene Daten, die auf pragmatischer Ebene der EmpfängerInnen verändern.

Alltagssprachlich wird unter Information eine Nachricht oder eine Mitteilung verstanden. Informationen sind ein Gewinn an Wissen und verringern Unwissenheit. Durch ihre leichte Übertragung in Form von Daten, sind Informationen leicht zugänglich und lesbar zu machen. Der Wissensvorrat einer Informationsdatenbank geht in den Wissensvorrat der EmpfängerInnen über und verändert diesen nachhaltig.

2.2. Wissen

Information ist die Nahtstelle zwischen Daten und Wissen. Daten, Informationen und Wissen stehen prinzipiell in einem selbstreferentiellen Verhältnis und sind nicht isoliert diskutierbar. Daten sind in ihrem Kontext interpretierbar und aus diesem entstehen für die EmpfängerInnen Informationen und die Vernetzung von Informationen kann als Wissen bezeichnet werden.⁸ Nach Gilbert Probst zählen Zeichen, Daten, Information und Wissen zu den Grundelementen der Wissensbasis eines Unternehmens. Um diese Wissensbasis zu erhalten, zu verwalten, zu erweitern und zu kommunizieren, bedarf es in einer

⁷ Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement. 2. Aufl. Berlin (u.a.): Springer, 2006. S. 1.

⁸ Vgl. Probst, Gilbert / Raub, Steffen u. Kai Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler, 1999. S. 36 f.

wissenschaftlichen Bibliothek der Bibliothekare und Bibliothekarinnen, Menschen, die in der Organisation beschäftigt sind und mit den Ressourcen vertraut sind.

Von Wissen und Wissenschaft spricht man üblicherweise in einer subjektbezogenen Begrifflichkeit. Das Subjekt des Wissens ist demnach der Mensch; oder jedenfalls das Bewußtsein des Menschen: oder eventuell der Kollektivsingular des transzendentalen Bewußtsein der Menschen. Ganz ohne einen solchen Träger kann man sich Wissen schwer vorstellen. Irgendwo in der Welt muß es ja vorhanden sein, zugerechnet werden, überprüft und verbessert werden können.⁹

Luhmann spricht hier die Gesellschaft allgemein an, im Sinne der wissenschaftlichen Bibliothek ist der Träger des Wissens der Bibliothekar, die Bibliothekarin. Durch die Verteilung von Informationen und Wissen wird für die BenutzerInnen das Rechercheergebnis erhöht. Im Gegenzug kann Wissen auch von außen, von Seiten der BenutzerInnen einer Bibliothek, in die Wissensbasis der Bibliothek einfließen. Die Aktualität von Informationen und Wissen ist dabei maßgeblich, bedenkt man die Halbwertszeit von Wissen.

2.2.1. Formen von Wissen

Die vorgestellten Definitionen geben nur einen Teil der Formen von Wissen wieder, die in der wissenschaftlichen Literatur beschrieben sind.

2.2.1.1. Explizites Wissen - Implizites Wissen

⁹ Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1990. S. 11.

Wissensmanagement versteht explizites und implizites Wissen im Sinne von veräußertem und verborgenem Wissen. Über explizites Wissen und implizites Wissen, im Englischen *explicit knowledge* und *tacit knowledge*¹⁰ genannt, kann nicht geschrieben werden, ohne Michael Polanyi¹¹ Referenz zu erweisen. Polyani unterscheidet 1958 als erster Wissenschaftler zwischen kodifiziertem explizitem Wissen und personellem kontext-spezifischen Wissen, implizitem Wissen und meint damit Wissen, das sich nicht verbalisieren lässt. Um wieder an den Anfang des Kapitels zu verweisen: „We know more than we know how to say“¹².

Wissensmanagement versteht unter Explizitem Wissen eindeutig kommunizierbares Wissen. Darunter fallen Produkte, Dienstleistungen, Marken, externe Strukturen, Kunden- / Lieferantenbeziehungen, der Wettbewerb eines Unternehmens, die Datenbanken, Netzwerke oder ähnliches, die den MitarbeiterInnen eines Unternehmens zur Verfügung stehen.

Explizites Wissen einer wissenschaftlichen Bibliothek wird in den Katalogen, Bibliographien und der Digitalen Bibliothek gesammelt und organisiert. In der Fachsprache wird auch von data warehouse oder data malls gesprochen.

Implizites Wissen, *tacit knowledge*, bezeichnet verborgenes Wissen, welches an Personen gebunden ist, schwer zu übermitteln und zu systematisieren ist. Darunter werden die skills der MitarbeiterInnen und ihrer Organisationen gezählt, Verfahrenstechniken, interne Strukturen, Patente, Modelle, Wahrnehmungsdispositionen. Die Integration von implizitem Wissen in die Geschäftsprozesse einer Organisation, die Methodik der Externalisierung und

¹⁰ übersetzt aus dem Englischen mit stillschweigendes Wissen.

¹¹ Michael Polanyi (1891-1976), war ungarisch-britischer Chemiker und arbeitete von 1920 bis 1933 in Berlin am Kaiser-Wilhelm-Institut für physikalische Chemie und emigrierte 1933 nach Großbritannien.

¹² Polanyi, Michael: Personal Knowledge. Chicago: Univ. of. Chicago Press, 1958. S. 12.

Strukturierung mittels Instrumenten und Sichtbarmachung als explizites Wissen hängt von diversen Faktoren ab, wie einer gemeinsamen Wissensbasis, Unternehmenskultur, Instrumenten und Informationstechnologien.

Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi greifen die Bezeichnungen 1995 wieder auf und setzen implizites Wissensmanagement, *tacit knowledge*, in ihrem Wissensmanagementmodell aktiv um.¹³

Ein Ziel von ganzheitlichem Wissensmanagement an einer wissenschaftlichen Bibliothek ist, nicht nur auf das explizite, sondern auch das implizite Wissen der Organisation zu erfassen und für alle Personen in der Organisation verfügbar und nutzbar zu machen.

2.2.1.2. Verinnerlichtes und kodierte Wissen

Verinnerlichtes Wissen oder *embodied knowledge* ist Wissen, welches durch Erfahrungen, z.B. Projektarbeiten, Tests, erzeugt wird. Dieses Wissen ist wie implizites Wissen oftmals an Personen aus einer Projektgruppe gebunden. Werden das Wissen über ein Projekt und die Ergebnisse dokumentiert, kann verinnerlichtes Wissen sichtbar gemacht werden, indem es zum Beispiel in einer Datenbank oder einem Netzwerk gespeichert wird. Aus diesem Wissenspool kann mit der Zeit Wissen über Strategien und Prozesse entstehen, können Fehlerquellen aufgezeigt und Korrekturen bei zukünftigen Entscheidungen vorgenommen werden.

In dokumentierter Form bleibt das Wissen der Bibliothek erhalten. Voraussetzung ist, dass das Erfassen von verinnerlichtem Wissen selbstverständlich wird.

Gegensätzlich dazu kodierte Wissen, welches in Form von abgespeicherten Daten und abgelegten Informationen in einer Organisation existiert und nur insofern an Personen gebunden ist, als diese als Erzeuger des codierten Wissens fungieren. Dieses Wissen bleibt in der Organisation erhalten, wenn

¹³ Vgl. dazu Kapitel Wissensgenerierung S. 22.

Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Verinnerlichtes Wissen wird durch die Erfassung zu kodiertem Wissen werden.

2.2.1.3. Konzeptionelles und sozial konstruiertes Wissen

Konzeptionelles Wissen oder *embrained knowledge* ist verinnerlichtes Wissen, das übergeordnete Strukturen, Programm erkennen lässt und Anregung zur Umstrukturierung von Basisprozessen liefern kann.

In der Bibliothek findet sich konzeptionelles Wissen in den Abläufen der einzelnen Abteilungen, diese laufen nach einem Programm oder Plan ab, der durch personelles Wissen angereicht wird. Dieses personelle Wissen wird oftmals mit dem strukturierten Ablauf mündlich oder in Form von internen Files weitervermittelt oder auch nicht vermittelt.

Sozial konstruiertes Wissen oder *embedded knowledge* entsteht aus der gemeinsamen Wissensbasis einer Organisationssprache und durch die Teilung von Wissen innerhalb der Organisation, es handelt sich um in der Organisation verwurzeltes Wissen.

Explizites und implizites Wissen von MitarbeiterInnen einer wissenschaftlichen Bibliothek ist sozial konstruiertes Wissen. Darunter fallen Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag, die mit KollegInnen in der Abteilung oder auch darüber hinaus geteilt werden. In der Regel geht dieses Wissen verloren, wenn ein Mitarbeiter, eine Mitarbeiterin die Organisation verlässt. Es kann aber auch schon während einer kurzen Abwesenheit einer Person auffallend fehlen.

2.2.1.4. Prozesswissen und Unternehmenskulturwissen

Unter Prozesswissen oder *procedural knowledge* versteht man Wissen über Arbeitsprozesse in einer Organisation, deren Abläufe und Zusammenhänge auch Wenn-Dann-Beziehungen genannt werden. Dieses Wissen bezieht sich auf die routinemäßigen Arbeitsschritte in einem bibliothekarischen

Geschäftsprozess, inkludiert aber auch die Vorgangsweise, die nicht der Norm entspricht.

Unternehmenskulturwissen oder *encultured knowledge* meint Wissen, das sich aus der Unternehmenskultur entwickelt, aber auch Wissen, das den kulturellen Stil einer Organisation widerspiegelt. Im Laufe der Zeit kann Unternehmenskulturwissen eine starke Wandlung erfahren zum Beispiel durch technologische Entwicklungen. Das Wissen bleibt dem Unternehmen erhalten, da es sich in der Regel um dokumentiertes Wissen manchmal auch in Form von Publikationen handelt.

2.2.1.5. Nichtwissen

Der Begriff Nichtwissen steht in direktem Zusammenhang mit Information. Durch die Produktion von Wissen entsteht Nichtwissen, indem Wissenslücken aufgedeckt werden. Deshalb wird Nichtwissen auch als „die andere Seite des Wissens“¹⁴ bezeichnet.

Die Frage nach Nichtwissen ist keine akademische Spielerei. In Anbetracht der Halbwertszeit und der scheinbar leichten Verfügbarkeit von Wissen inner- und außerhalb der Organisationen wird immer deutlicher, dass mehr Wissen nicht unbedingt besseres Handeln bedeutet. Es scheint vielmehr so zu sein, dass sich das Wissen darüber, was nicht gewusst werden muß, zu einer neuen Kernkompetenz entwickelt.¹⁵

¹⁴ Baecker, Dirk: Die „andere Seite“ des Wissensmanagement. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (= Managementkonzepte; 9). S. 97.

¹⁵ Roehl, Heiko: Organisationen des Wissens. Anleitung und Gestaltung. Stuttgart: Klett Cotta, 2002. S. 36.

Wird zuviel Wissen in einer Organisation akkumuliert, kann dies strategische oder kreative Entscheidungen insofern beeinflussen, dass Entscheidungen verzögert oder nicht getroffen werden. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob in einer Organisation zuviel Wissen generiert werden kann. Die Anhäufung von Wissen zu einer Problematik steigert auch die Produktion von Nichtwissen. Bezogen auf eine wissenschaftliche Bibliothek ergeben sich durch die Recherche zu einer Thematik neue Felder, die weitere Einstiegsmöglichkeiten für tiefergehende Recherchen bieten. Dieser Vorgang kann so weit vorangetrieben werden, bis der eigentliche Ausgangspunkt der Recherche an Relevanz verliert. „Eigentlich weiß man nur, wenn man wenig weiß, mit dem Wissen wächst der Zweifel.“¹⁶ Auch Goethe war sich dessen schon bewusst.

Eine Organisationsstrategie kann der produktive Umgang mit Nichtwissen sein, als eine Art sicheren Zweifelns, welches Wissen momentan notwendig ist und welches nicht.¹⁷

Stewart stellt ein bei Hewlett-Packard entwickeltes System vor:

	Wissen	Nichtwissen
Wissen	Wissen, von dem Sie wissen, dass Sie darüber verfügen (explizites Wissen)	Wissen, von dem Sie wissen, dass Sie nicht darüber verfügen (bewusste Lücken)
Nichtwissen	Wissen, von dem Sie nicht wissen, dass Sie darüber verfügen (implizites Wissen)	Wissen, von dem Sie nicht wissen, dass Sie nicht darüber verfügen (unbewusste Lücken)

Abb. 1: Wissenstopologie nach Liam Fahey/Babson College¹⁸

¹⁶ Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

¹⁷ Vgl. Roehl, 2002. S. 38.

Eine Überinvestition in Wissen birgt die Gefahr in sich, Informationen und Wissen zu einem Thema anzuhäufen, das für die eigentliche Arbeit nicht von Bedeutung ist und so ein Ergebnis verzögert.

„Das Management des Wissensmanagement wird eines sein, das mehr und mehr von den Erfahrungen des Nichtwissens und von Fähigkeiten, mit dieser Erfahrung umzugehen, geprägt ist.“¹⁹ Roehl unterscheidet nach Luhmann zwei unterschiedliche Formen von Nichtwissens: spezifisches und unspezifisches Nichtwissen. Spezifisches Nichtwissen meint Nichtwissen, von dem wir wissen, dass wir es nicht wissen, im Sinne einer Forschungsfrage. Unspezifisches Nichtwissen kann nicht beschrieben werden und meint Wissen, von dem nicht einmal eine Ahnung existiert. Für eine wissenschaftliche Bibliothek ist ersteres, spezifisches Nichtwissen, ein Faktor, der eine Rolle in der Organisation spielt.

Organisationales Wissen verbirgt sich in Abläufen und Verfahren, die selbst dann geprüft und entschlüsselt werden können, wenn die Personen, die sie ausführen, sie nicht in Worte fassen können.²⁰

Die Universitätsbibliothek Wien, eine wissenschaftliche Bibliothek, besitzt Wissen in allen oben beschriebenen Formen.²¹ Dieses Wissen gilt es, so es nicht bereits erfasst und in Katalogen, Bibliografien, der Digitalen Bibliothek und internen Netzwerken gespeichert, zu explizitem Wissen geworden ist,

¹⁸ Stewart, Thomas A.: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteil durch Wissensmanagement. München: Hanser, 1998. S. 136.

¹⁹ Baecker, 2002. S. 105.

²⁰ Argyris, Chris / Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett Cotta, 1999. S. 28.

²¹ Literaturhinweis: Pongratz, Walter: 200 Jahre Universitätsbibliothek Wien. Wien: Österr. Inst. f. Bibliotheksforschung, Dokumentations- u. Informationswesen, 1977.

zuzuordnen, der Form entsprechend zu verwalten und aktiv durch Kommunikation einzusetzen.

An investment in knowledge pays the best interest.²²

3. Wissensgenerierung

Organisationen generieren Wissen, indem Wissen von individuellen Personen oder Personengruppen formuliert und je nach Relevanz für die Organisation aufgeschrieben wird, das kodierte Wissen in einer Wissensdatenbank gespeichert wird und diese wiederum in die Routineabläufe der Organisation eingebunden und benutzt wird.

3.1. Wissensmanagement allgemein

Wissensmanagement bedeutet Management von personalem und organisationalem Wissen. Wissensmanagement wird in dieser Abhandlung als systematisch strukturierter und ganzheitlicher Ansatz verstanden, wobei implizites und explizites Wissen im Unternehmen eine strategische Schlüsselressource darstellen und daher darauf abgezielt wird, den Umgang mit Wissen auf allen Geschäftsprozessebenen nachhaltig zu verbessern, Kosten zu senken, Qualität zu steigern, Innovationen zu fördern und Entwicklungszeiten zu verkürzen. Für die Umsetzung ist eine Unternehmensstrategie erforderlich, die die Humanfaktoren, die organisatorischen Gegebenheiten und technologische Instrumentarien berücksichtigt.²³

So viele Befürworter Wissensmanagement hat, ebenso viele Kritiker gibt es. Erst im Frühjahr diesen Jahres wurde eine Diskussion im Wiener Rathaus zum

²² Benjamin Franklin (1706-1790)

²³ Vgl. Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus u. Heinz-Jürgen Müller: Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 2002. S.2.

Thema veranstaltet, in deren Verlauf der Vorwurf laut wurde, dass man nur Menschen, die etwas Wissen, managen könne, nicht aber Wissen selbst.²⁴

Die Kritik ist insofern berechtigt, da Wissen zu einem höheren Prozentsatz durch Personen erzeugt wird und in Dokumenten in Netzwerken gespeichert und über Netzwerke verteilt wird. Es gibt aber auch organisationales Wissen, das nicht mehr eindeutig als Wissen einer oder mehrerer Personen definiert werden kann, aber auch eines Wissensmanagements bedarf.

3.2. Wissensmanagementtheorien

Über die Jahre sind viele Theorien und Methoden zu Wissensmanagement entwickelt worden und ist viel Literatur zur Problematik publiziert worden. Problematik ist in diesem Zusammenhang bewusst gewählt, da Wissensmanagement in vielen Organisationen ein Problem darstellt. Sei es, dass nicht erkannt wird, welches Wissen vorhanden ist und es daher ungenutzt bleibt, kein Bedarf von Seiten des Management gesehen wird, Wissen zu managen oder ein Übermaß an Management betrieben wird und Wissen dadurch an Wert verliert.

Für die Master Thesis wurden drei Theorien über Wissensmanagement ausgewählt, die sich über die Jahre bewährt haben und teilweise auch in LIS - Library, Information Science - Eingang gefunden haben.²⁵ Die wesentlichsten Merkmale sind kurz zusammengefasst, um einen knappen Einblick zu geben.

²⁴ Die Diskussion wurde von Plattform Wissensmanagement und Wiener Vorlesungen im Wiener Rathaus veranstaltet. Vgl. Beig, Stefan: Wissen kann man nicht managen. In: Wiener Zeitung, 18.05.2006. http://www.pwm.at/file_upload/7_tmpphpgrXem6.pdf?content=5575 31.08.2006.

²⁵ Vgl. Davenport, Elisabeth: Organizations, knowledge management and libraries: issues, opportunities and challenges. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (= IFLA Publications; 108). S. 81-89.

3.2.1. Wissensspirale von Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi

Nonaka und Takeuchi greifen die Unterscheidung von Michael Polanyi in implizites (tacit) Wissen und explizites (explicit) Wissen, personalem und organisationalem Wissen, wieder auf und widmen sich in ihrer Theorie vor allem dem Übergang zwischen den beiden Formen von Wissen.

Organizational knowledge creation is a continuous and dynamic interaction between tacit and explicit knowledge. This interaction is shaped by shifts between different modes of knowledge conversion, which are in turn induced by several triggers (...) These contents of knowledge interact with each other in the spiral of knowledge creation.²⁶

In der unten abgebildeten, übersetzten Tabelle ergeben sich vier Modi der Wissensgenerierung, die sich bei optimalem Zusammenspiel zu einer Spirale der organisationalen Wissensgenerierung verbinden.

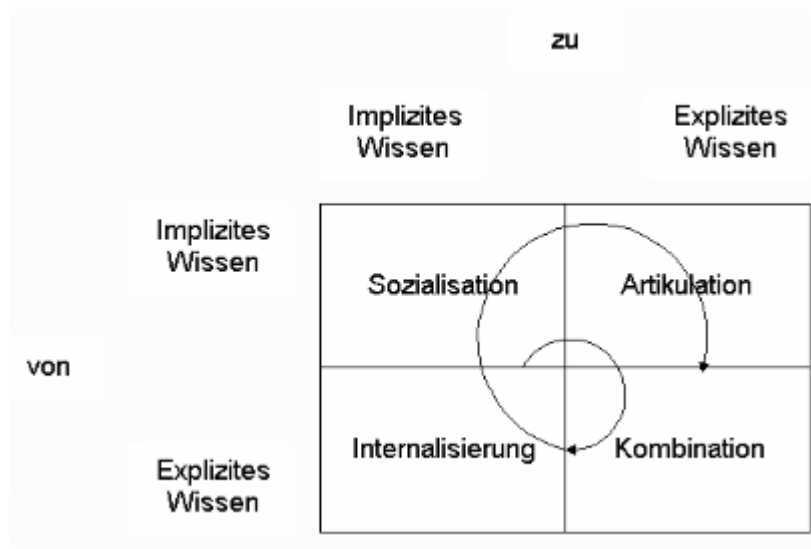


Abb. 2: Wissensspirale²⁷

²⁶ Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: The Knowledge creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford Univ. Press, 1995. S. 70 f.

²⁷ Ebd. S. 71.

Sozialisation ist der Erwerb von implizitem Wissen in einer gemeinsamen Handlungspraxis hier zwischen Meister und Schüler. Das implizite Wissen des Meisters wird auf den Schüler übertragen, indem dieser ohne viel zu reden nachahmt und übt. Artikulation bedeutet, Reden oder Schreiben. Das daraus entstehende explizite Wissen ist die Grundlage für Kombination, die organisationale Vergemeinschaftung von explizitem Wissen. Dies gilt für Organisationen, die für Lernen durch Sozialisation zu groß geworden sind. Unter Internalisierung verstehen Nonaka und Takeuchi die individuelle Aneignung von neuem Wissen als implizites Wissen, welches in der Phase der Kombination als erlerntes explizites Wissen verinnerlicht wird.

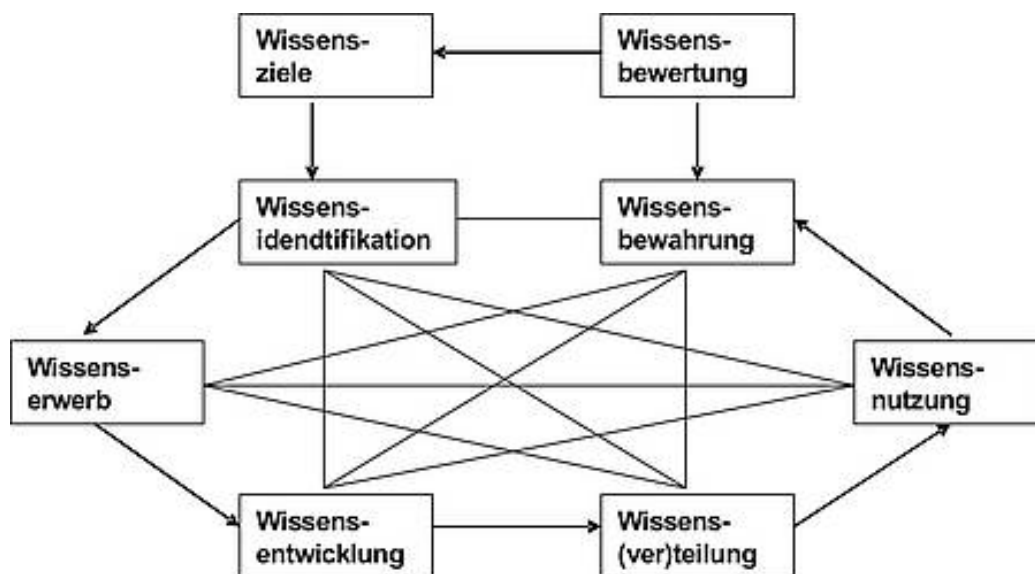
Eine Organisation, die auf einer gemeinsamen Wissensbasis aufbaut, kann dann innovatives Wissen erzeugen, wenn sie die Übergänge zwischen explizitem und implizitem Wissen in routinemäßige Geschäftsprozesse einbindet und die TeilnehmerInnen der Organisation fördert, individuelles, implizites Wissen zu verbalisieren und zugänglich zu machen.

3.2.2. 8 Bausteine des Wissensmanagements von Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt

Der Grundprozess der 8 Bausteine Wissensmanagement baut auf Identifikation, Erwerb, Entwicklung, Verteilung, Nutzung und Bewahrung von Wissen auf und wird durch Wissensziele und Wissensbewertung ergänzt. Die Bausteine werden auch als Kernprozesse des Wissensmanagements bezeichnet.

Wissensidentifikation schafft interne und extern Transparenz über bereits vorhandenes Wissen, Wissenserwerb entscheidet welches externes Know-how eingekauft werden soll, Wissensentwicklung generiert neues Wissen, analysiert und optimiert, Wissensverteilung verteilt Wissen innerhalb der Organisation, Wissensnutzung soll die Identifikation und Verteilung zentraler Wissensbestandteile garantieren und Wissensbewahrung schützt die Organisation vor Wissensverlusten. Wissensziele und Wissensbewertung schließen den Kreislauf. Wissensziele geben dem Konzept eine strategische

Probst, Raub und Romhardt benennen ihr Modell für Wissensmanagement „Managementregelkreis“²⁹.



3.2.3. Organisationales Lernen nach Helmut Willke

Organisationales Wissen „steckt in den personen-unabhängigen, anonymisierten Regelsystemen, welche die Operationsweise eines

³⁰ Ebd., S. 58.

Sozialsystems definieren“.³¹ Willke meint mit seiner Definition Standardverfahren, Routinen, Traditionen, Merkmale der spezifischen Kultur einer Organisation. „Regelsysteme steuern die organisationalen Abläufe und mithin auch die Prozesse, die organisationsspezifisches Wissen konstituieren und speichern.“³²

Als Beispiel bringt Willke die Produktionsprozesse, in deren Verlauf die MitarbeiterInnen auf dasselbe Datenmanagement System zugreifen, sie tragen direkt Kommentare, Verbesserungsmöglichkeiten, Revisionen ein, ebenso werden angenommene und auch abgelehnte Veränderungen eingetragen und sind on-line verfügbar.

Willke spricht von einer lernenden Organisation, da neues Wissen produziert wird und Wissensmanagement aktiv betrieben wird, da das generierte Wissen in die laufenden Prozesse eingebunden wird. Der Reflexionsprozess ist dabei ausschlaggebend für ein aktives Wissensmanagement, da durch den andauernden Lernprozess auf Krisen reagiert werden kann, bzw. diese vermieden werden können. Dabei ist Organisationales Lernen nicht nur als Krisenbewältigung zu verstehen, da es sich auf alle Aspekte der Operationsweise einer Organisation bezieht.³³

Willke stellt drei Kulturen des Organisationalen Lernens zur Diskussion:

- Erstarrte Komplexität (Hierarchie)
- Unorganisierte Komplexität (Anarchie)
- Organisierte Komplexität (Vernetzte Systeme)

³¹ Willke, Helmut: Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (= Managementkonzepte; 9). S. 17.

³² Ebd., S. 24.

³³ Vgl. Ebd., S. 25f.

Als Alternative zur hierarchischen Kultur in der Tradition des Lernens von Eltern, Lehrern, Vorgesetzten, sieht Willke die anarchische Kultur, die auf Beliebigkeit der Lerninhalte und Organisation der Lernprozesse setzt und die vernetzte Kultur, die er als optimale Kultur ansieht, da diese die relevanten systemischen Kontexte in Bezug auf die Organisation von Lernprozessen und Wissensmanagement verwendet.

Für ihn stellen die drei Kulturen die erstarrte Komplexität, die unorganisierte Komplexität und die organisierte Komplexität dar.

Drei Kulturen des Lernens	
Erstarrte Komplexität (Hierarchie)	Die Spitze des Systems definiert Lerninhalte
Unorganisierte Komplexität (Anarchie)	Jeder definiert Lerninhalte für sich – anything goes
Organisierte Komplexität (Vernetzte Systeme)	Lernen als Prozeß in einem systemischen Kontext

Abb. 4: Kulturen des organisationales Lernens³⁴

„Das eigentliche Problem ist, dass wir uns der Einsicht stellen müssen, dass Lernen ein komplexes vielschichtiges und widersprüchliches Merkmal eines systematischen Zusammenhanges ist.“³⁵ Den systematischen Zusammenhang stellt Willke in Form, wie er es nennt, eines Eisbergs dar und nennt sie Ebenen der Organisation des Lernens.

³⁴ Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von Carsten Krück, Susanne Mingers, Konstanze Piel, Torsten Strulik und Oliver Vopel. 2. neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2001a. S.42.

³⁵ Ebd., S. 42.

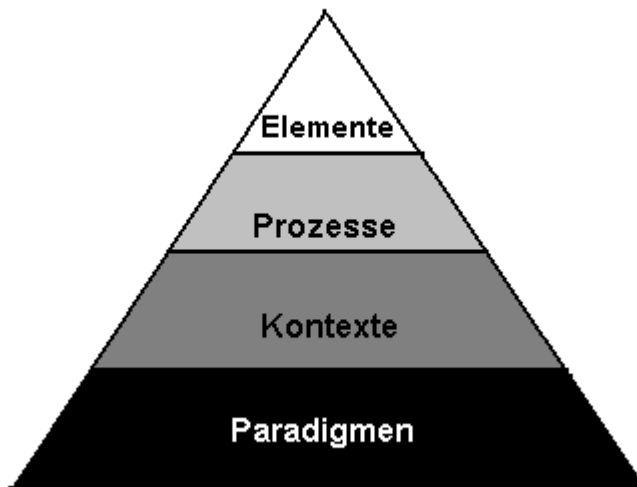


Abb. 5: Ebenen der Organisation des Lernens³⁶

Die Spitze des Eisberges Ebene eins sind konkrete Elemente, die in der Regel sichtbar sind, da sie an der Oberfläche eines Unternehmens sind, eine Veränderung kann nur sehr oberflächlich bewirkt werden. Danach folgen die Prozesse auf Ebene zwei, damit sind Geschäftsprozesse gemeint, die im Laufe der Jahre etabliert wurden und von unterschiedlichen Regeln und Regelsystemen bestimmt sind. Auf Ebene drei stehen die Kontexte, dabei handelt es sich um das Zusammenspiel innerhalb eines Systems und der seiner Umwelt. Auf der untersten Ebene vier stehen Paradigmen, die Willke als übergreifende Paradigmen der jeweiligen Gegenwart versteht (zum Beispiel aktuelle Denkmodelle). Auf Ebene vier stellt Willke Universitätssysteme und Wirtschaftsorganisationen, welche nicht unabhängig von politischen, gesellschaftlichen und sozialen Kontexten verstanden werden können. Willke bezeichnet organisationales Lernen als relationale Größe, „die nur in Beziehung zu anderen Größen – vor allem zu den Zielen und Visionen einer Organisation

³⁶ Vgl. Ebd., S 44.

– näher bestimmt werden kann.“³⁷ In der Literatur findet sich auch Kritik an organisationalem Lernen. Wenn die Bereitschaft zum Lernen nicht bei allen MitarbeiterInnen gleich hoch, kann dies zu Unterforderung oder Überforderung in Bezug auf Lernprozesse führen. Dies kann das Vertrauen auf die Zuverlässigkeit eines Unternehmens zu sehr in Frage stellen.³⁸

3.2.4. Theorien im Kontext des Bibliotheksmanagements

Die kurz vorgestellten Modelle für Wissensmanagement sind nicht in allen ihren Aspekten für Bibliotheksmanagement relevant oder anwendbar. Teile der Theorien von Nonaka/Takeuchi, Probst/Raub/Romhardt und Willke lassen sich jedoch sehr gut auf organisationale Prozesse einer wissenschaftlichen Bibliothek, wie der Universitätsbibliothek, anwenden.

In der Literatur über Wissensmanagement für Bibliotheken finden sich Verweise auf das Knowledge Creation Modell von Nonaka und Takeuchi³⁹. Im Modell der Wissensspirale ist die Universitätsbibliothek Wien mit ihren zahlreichen Fachbereichsbibliotheken in den beiden rechten Feldern zu finden: Artikulation von implizitem Wissen und Kombination mit explizitem Wissen. Implizites Wissen von BibliothekarInnen wird durch Reden und Schreiben erfasst und so durch Kombination zu explizitem Wissen verfügbar in der gemeinsamen Wissensbasis der Bibliothek. Dieser Vorgang ist für Organisationen notwendig, die für Lernen durch Sozialisation zu groß geworden sind. Den beiden linken Felder Sozialisation und Internalisierung lassen sich Teilbibliotheken oder auch

³⁷ Willke, 2002. S. 30.

³⁸ Vgl. Fried, Andrea / Baitsch, Christof: Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. Zum Verhältnis von Wissensmanagement und organisationalem Lernen. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (= Managementkonzepte; 9). S. 35.

³⁹ Vgl. Davenport, 2004. S. 82 f.

Abteilungen zuordnen, nicht aber die gesamte Organisation. Sozialisation findet in abgegrenzten Bereichen, zwischen wenigen Personen statt, die im selben Aufgabenbereich arbeiten, mit denselben Themen oder Geschäftsprozessen vertraut sind und voneinander lernen. Ihr Wissen fließt in Form von Artikulation in die Organisation ein. Internalisierung, die Aneignung von neuem implizitem Wissen setzt eine Lernkultur in der Organisation voraus. Für den Beruf der Bibliothekarin, des Bibliothekars braucht man ein hohes Maß an Bereitschaft zum Lernen. Die Anforderungen vor allem im technologischen Bereich, verbunden mit neuen Instrumenten, die neue Recherchemöglichkeiten bieten, erfordern ständige Auseinandersetzung und Weiterbildung in diesem Sektor.

Das Modell von Probst, Raub und Romhardt stellt eine Methode dar, Wissen in Form von Bausteinen zuzuordnen. Die Bausteine bezeichnen sie als Kernprozesse. Die Geschäftsprozesse der Universitätsbibliothek sind in Kernprozesse unterteilt, die ebenfalls ineinander greifen und sich aufeinander beziehen.

Organisationales Lernen von Willke lässt sich auf die Universitätsbibliothek anwenden, da diese als Dienstleistungseinheit der Universität Wien definiert ist. Sie ist integriert in ein hierarchisch organisiertes System.

3.3. Universitäres Wissensmanagement

Wissensmanagement für die Universitätsbibliothek kann nicht ohne Bezug zum Unterhaltsträger Universität betrieben werden. Die Universitätsbibliothek als ein Teil oder besser gesagt eine Dienstleistungseinheit der Universität bedarf Wissensmanagementstrategien, die denen der Universität entsprechen. Zum Thema Universitäres Wissensmanagement sind in den letzten Jahren viele Publikationen erschienen.

Universitäres Wissensmanagement berücksichtigt die Abläufe innerhalb einer Universität und die entsprechenden Rahmenbedingungen in Österreich. Ziel eines Wissensmanagements ist es auch, ein Unternehmen wettbewerbsfähig zu halten; dies ist auch für den akademischen Sektor von Bedeutung.

Folgende Kernthemen werden für eine Universität identifiziert:

- Wissensmanagementstrategien
- Wissensmarkt und –transfer
- Prozesse der Organisation
- Maßnahmen/Umsetzungsbereiche

Dieser Abschnitt bezieht sich auf eine Publikation über Wissensmanagement an der Universität Graz, wo im Frühjahr 2001 die Projektgruppe Wissensmanagement gebildet wird. Auftraggeber ist die Leitung der Universität, Schirmherrschaft übernimmt das ZID der Universität. Die Rahmenbedingungen sind die Rechtslage der Universität auf Basis des Universitätsorganisationsgesetz (UOG 1993), Universitätsstudiengesetz (UniStG) und die Dienstrechtsnovelle (UOG 1993), die wirtschaftliche und rechtliche Autonomie im Rahmen der Vollrechtsfähigkeit und die Veränderungen im Bereich der universitären Lehre, e-Learning-Anwendungen und die Mobilität der Studierenden (Erasmus-Programme).

So sind Vorlesungen nach wie vor entsprechend den Anforderungen des 19. Jahrhunderts organisiert, als der breite Zugang zu Büchern und anderen „Datenträgern“ nur beschränkt gegeben war und daher vom Professor „vorgelesen“ wurde. Diese Form der Wissensvermittlung wird zunehmen weniger effizient, weil die Kosten für Lehrmaterialien mittlerweile relativ gering sind, während die Kosten für Humanressourcen steigen.⁴⁰

⁴⁰ Schlögl, Christian / Weger, Isabella u. Isabella Milchrahm: Erste Schritte auf dem Weg zu einem Wissensmanagement an der Universität Graz. In: Bornemann, Manfred / Sammer,

E-Learning-Anwendungen für die Vermittlung von Basiswissen stellen daher eine günstige Alternative zu Massenlehrveranstaltungen dar. Wissensmanagement stellt ebenfalls einen Beitrag zu den oben genannten Veränderungen dar.

Das Projektkonzept ist in zwei Teilbereiche gegliedert: Grobkonzept für ein Wissensmanagement an der Universität Graz und Pilotprojekte zu den Kernprozessen der Universität. Aus dem Grobkonzept ergeben sich Wissensmanagementstrategien und Maßnahmen zur Umsetzung der Wissensmanagementstrategien.

Das Grobkonzept verfolgt zunächst eine Bestimmung der Standorte, darauf folgt der Vergleich der aktuellen Wissensbasis mit strategischen Vorgaben für die Umsetzung der Strategien in einem Maßnahmenkatalog an Aktivitäten. Als Instrument für die Umsetzung dieser Strategien kann die Wissensbilanz, im Englischen Intellectual Capital Account, eingesetzt werden. Strategische Relevanz wird der Drittmittelforschung beigemessen.⁴¹

Maßnahmen zur Umsetzung der Wissensmanagementstrategien werden in drei Bereichen angesetzt:

- Technologie- und Organisationsstrukturen (Structural Capital)
- Mitarbeiter (Human Capital)
- Kommunikation intern und extern (Relation Capital).

Der Bereich Human Capital wird besonders berücksichtigt. Individuelles Wissen soll für die gesamte Organisation nutzbar gemacht werden, durch Vermittlung

Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002. S.184.

⁴¹ Vgl. Ebd. S. 186 f.

von bestimmten Fertigkeiten wie Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit und Technologie-Kompetenz, Weiterbildung. Eine mögliche Barriere für Wissensmanagement wird in der Teilung von Wissen gesehen. Die traditionellen Strukturen der Universität zielen eher auf Forschungsprozesse von Einzelpersonen (Dissertationen, Habilitationen), ebenso sind Synergien zwischen Instituten nicht üblich. Unter dem Schlagwort Beziehungskapital sollen interne und externe Vernetzungen verstanden werden, die Kooperationen und Imagepflege umfassen. Transparenz über Abläufe und Strukturen soll angestrebt werden um das Vertrauen in Kooperationen zu stärken.⁴² Eine Idee zur Umsetzung ist durch Veranstaltungen die gemeinsame Identität an der Universität zu fördern.

Als Pilotprojekte wurden folgende Themen initiiert:

- Pilotprojekt Forschung (fodok), die Implementierung einer Datenbank zur Forschungsdokumentation⁴³
- Lernprozesse, die Entwicklung des Lernens an der Universität mit dem Schwerpunkt Neue Medien: Computer-based Training, Web-based Learning, e-learning, e-education, e-teaching, virtueller Hörsaal, virtueller Campus. Die Lernprozesse können von Lernenden dabei selbst gesteuert werden
- Verwaltung: ExpertInnenverzeichnis für die Führungsebene der Universität, worin die Fähigkeiten von MitarbeiterInnen erfasst werden.

Mittlerweile orientieren sich die Österreichischen Universitäten am Universitätsgesetz 2002 (UG 2002), welches am 01.01.2004 in Kraft getreten

⁴² Vgl. Ebd. S.189.

⁴³ Das Projekt ist mittlerweile umbenannt in RAD (Research Activity Documentation).

ist. Wissen soll breit geteilt werden um erhoffte Effekte zu erzielen, die Herausforderungen UG 2002 so umzusetzen, das sie das Wachstum und Interdisziplinarität fördern, die in der Schwerpunktsetzung auf einem Wissenszielkatalog liegen, offene Fragen und Dichotomien neu diskutieren, gesellschaftlich gewünschte Ziele erfüllen und regionale Impulse setzen sollen und zur Sicherung des wirtschaftlichen Standortes beitragen sollen.

3.3.1. Universitäre Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz⁴⁴ bildet Kenntnisse und Fähigkeiten von MitarbeiterInnen, Kundenbeziehungen, die Reputation des Unternehmens, den Markt und die Informationstechnologie ab. Der Unterschied zur Finanzbilanz eines Unternehmens liegt darin, dass die Sachverhalte der Wissensbilanz schwer an Grundsätzen und Standards messbar sind und sich auch rasch ändern, ebenso ist die Menge der Sachverhalte nicht entscheidend und die Generierung und Umsetzung von Wissen erstreckt sich über Jahre hinweg, wodurch eine jährliche Abgrenzung schwierig durchzuführen ist.

Die jährlichen Wissensbilanzen an Österreichischen Universitäten dienen als Basis für auszuhandelnde Leistungsvereinbarungen. Potenziale von Universität und Organisationseinheiten werden erfasst, Output- und Wirkungsorientierung aufgezeigt und Unternehmensziele sind zu formulieren. Ab 2005 sind Wissensbilanzen für Universitäten vorgeschrieben.⁴⁵

Zwei Instrumente werden dabei verwendet: das Kommunikationsinstrument und das Strategieinstrument. Das Kommunikationsinstrument dient dem Außen- und

⁴⁴ „Als Beilage zu den traditionellen Bilanzdaten veröffentlichte Skandia FS erstmalig für das Geschäftsjahr 1993 eine in ihrer Art neuartige Broschüre: Den ersten Versuch einer Wissensbilanz.“ Probst, 1999. S. 20f.

⁴⁵ Wissensbilanz der Wirtschaftsuniversität Wien <http://www.wu-wien.ac.at/portal/publikationen/index/edit/wissensbilanz.pdf> 25.09.2006.

Innenbereich⁴⁶, das Strategieinstrument dient dem Innenbereich. Durch jährliche Wissensbilanzen können Trends dargestellt werden, ergänzt durch eine qualitative Interpretation. Die Wissensbilanz bezieht sich auf die gesamte Universität, als Instrument für strategische Ausrichtung und Steuerung.⁴⁷

International nennt man eine Wissensbilanz Intellectual Capital Statement. Die Bewertung von Intangible Assets, immateriellen Vermögenswerten, kann durch die Indikatoren wie Intellektuelles Kapital, Human- Struktur- und Beziehungskapital erfolgen. Die Indikatoren können zum Beispiel nach der Balanced Score Card von Kaplan/Norton erarbeitet werden, einem balancierten Messinstrument für Finanzen, KundInnen, Geschäftsprozesse und Lernen/Innovation.⁴⁸

Ein strategisches Management auf Basis der Balanced Scorecard (Kaplan/Norton) umfasst fünf Merkmale:

1. Die Strategie muss messbar sein, das heißt Ursachen-Wirkungspfade sind darzustellen, die aufzeigen wie immaterielles in materielles Vermögen, in finanzielle Erfolge umgewandelt wird.
2. Die Ausrichtung der Organisation erfolgt an der Strategie. Es werden gemeinsame Themen entwickelt und Ziele definiert. So genannte funktionalen Silos, die die Umsetzung behindern können, sollen aufgelöst werden.

⁴⁶ Unter Außenbereich versteht man hier das Bundesministerium, die wissenschaftliche Gemeinschaft, die Studierenden und die Gesellschaft allgemein, mit Innenbereich die Informationen an die Mitarbeiter.

⁴⁷ Vgl. Biedermann, Herbert / Graggobler, Marion u. Martin Sammer: Die Wissensbilanz als Instrument zur Steuerung von Schwerpunktbereichen am Beispiel eines Universitätsinstitutes. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002. S. 53. f.

⁴⁸ Vgl. Willke, 2001a. S. 96.

3. Die Strategie wird als Every's Everyday Job verstanden und erfordert die aktive Unterstützung aller MitarbeiterInnen für eine erfolgreiche Umsetzung in der Organisation.
4. Die Strategie ist ein kontinuierlicher Prozess, in welchem operatives und strategisches Management durch den Double-Loop-Process⁴⁹ integriert werden. Der Doppelschleifen-Prozess stellt sicher, dass Korrekturmaßnahmen nicht nur kurzfristig umgesetzt werden, sondern sich den gesetzten Zielen immer wieder anpassen.
5. Die Mobilisierung der MitarbeiterInnen wird von der Führung übernommen, wodurch eine aktive Mitwirkung des Führungsteams und ständige Weiterentwicklung vorausgesetzt wird.

Fünf Phasen sind bei der Anwendung zu durchlaufen:

- Phase der strategischen Zielplanung,
- Phase der strategischen Analyse und Prognose,
- Phase der Strategieformulierung und –bewertung,
- Phase der Strategieimplementierung und
- Phase der Strategiekontrolle⁵⁰

Eine Wissensbilanz beschreibt Verwaltungsprozesse, um diese in die Leistungsprozesse einer Organisation aufzunehmen. Die Schwerpunktsetzung liegt einerseits bei der Markt- und Ressourcenorientierung, andererseits bei der Personalentwicklung. Der Markt der Universität ist die wissenschaftliche Gemeinschaft, bestehend aus wissenschaftlichen und nichtwissenschaftlichen

⁴⁹ Vgl. Doppelschleifen-Lernen. Argyris, 1999. S. 36f.

⁵⁰ Mayr, Sonja/ Gertrude Ottensamer: Human Capital und Wissensmanagement im Kontext von Strategie und Kernkompetenzen. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber Peter H. . Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 16-18.

MitarbeiterInnen, Studierenden und an der Wissenschaft interessierten Personen. Mit Ressourcen sind materielle und immaterielle Ressourcen gemeint. Die Personalentwicklung umfasst Schlüsselprozesse, Weiterbildungsmaßnahmen, Bewertung durch Notensysteme, Lernkurven, wissenschaftliches Arbeiten, Fremdbewertung, Selbstbewertung.

Die Ziele der Wissensbilanz sind in §2 der Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung-WBV) wie folgt definiert:

§2. Die Wissensbilanz dient der ganzheitlichen Darstellung, Bewertung und Kommunikation von immateriellen Vermögenswerten, Leistungsprozessen und deren Wirkungen und ist als qualitative und quantitative Grundlage für die Erstellung und den Abschluss der Leistungsvereinbarung heranzuziehen.⁵¹

Die Wissensbilanz gliedert sich gemäß §3 Abs.1 der Wissensbilanz-Verordnung in folgende Abschnitte:

I. Wirkungsbereich, Zielsetzung, Strategien

II. Intellektuelles Vermögen

1. Humankapital
2. Strukturkapital
3. Beziehungskapital

III. Kernprozess

1. Lehre und Weiterbildung
2. Forschung und Entwicklung

IV. Output und Wirkung der Kernprozesse

1. Lehre und Weiterbildung

⁵¹ §2. Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung – WBV) BGBl. II Nr. 63/2006.

2. Forschung und Entwicklung

V. Resümee und Ausblick ⁵²

In Bezug auf die Universitätsbibliothek ist zu überprüfen, wie sich die angegebenen Kennzahlen der einzelnen Abschnitte realisieren lassen.

	Gesamt	davon Hauptbibliothek
Bücherbestand:	6,531.875	2,564.591
Zeitschriften:	11.536	2.944
Aktive EntlehnerInnen:	84.650	
Suchanfragen im OPAC pro Tag:	ca. 388.000	
Entlehnte und verlängerte Bücher pro Tag:	9.200	ca. 6.600
Ältestes im Bestand befindliches Buch:	Plinius, <i>Historia naturalis</i> (1469)	

Abb. 6: Universitätsbibliothek Wien in Zahlen (2005):⁵³

Abschließend kann zur Wissensbilanz gesagt werden: „Je stärker ein Unternehmen auf wissensbasierte Leistungen aufbaut, desto wesentlicher ist die Investition in Wissen und in die Bewertung.“⁵⁴ Die Herausforderung für die Organisation ist es ein klares Bild über Ziele des Unternehmens und über die

⁵² Ebd. §3.

⁵³ Die Universitätsbibliothek Wien in Zahlen. http://www.ub.univie.ac.at/zahlen_und_daten.html
25.09.2006

⁵⁴ Geyer, Dagmar / Purner, Sabine u. Eveline Sallaberger u. Judith Watzinger: Wissensmanagement. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H u. Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 148.

auf Wissen basierenden Prozesse zu erstellen und die Wissensbilanz als Instrument dafür zu verwenden.

3.3.2. Wissensmanagement Foren

An dieser Stelle möchte ich noch erwähnen, dass zum Thema Wissensmanagement auch zahlreiche Internetforen in unterschiedlicher Qualität entstanden sind. Mit einer einfachen Recherche, zum Beispiel über eine bekannte Suchmaschine, ist eine beträchtliche Anzahl zu finden. Die Zahl ist bereits so groß, dass eine Auswertung der Inhalte zum Thema Bibliothek und Wissensmanagement in dieser Arbeit nicht vorgenommen werden kann. Zwei Plattformen in Österreich möchte ich namentlich erwähnen: Plattform Wissensmanagement⁵⁵ und Wissensmanagement Forum Graz⁵⁶ und zum Besuch der Homepages im Internet einladen.

3.4. Intellectual Capital der Universitätsbibliothek Wien

Das Intellectual Capital beinhaltet demnach nicht nur das individuelle Wissen jedes einzelnen Unternehmensmitgliedes, sondern auch das Wissen

⁵⁵ 2001 auf dem 3. Österreichischen Wissensmanagement-Kongress wird die Plattform Wissensmanagement (PWM) gegründet. Das Ziel der PWM ist es sowohl eine reale als auch eine virtuelle Kommunikationsplattform und einen Informations-Marktplatz zu initiieren. Der Einstieg erfolgt über ein Internetportal.

Eine Group-Software dient als Basis für eine gemeinsame Dateiablage, für die Übersicht der Mitgliederdatei, als Diskussionsforum, E-Mail und für Terminankündigungen.

ExpertInnenrunden werden als Diskussions- und Arbeitsrunden gebildet.

Die Registrierung als Mitglied erfolgt über die Homepage, Mitgliedsbeitrag wird keiner verlangt, dafür sollen aktive inhaltliche Beiträge geleistet werden. Die PWM ist eine common-profit-community, die sich durch die zur Verfügung Stellung von Vorträgen oder Bereitstellung von Räumen, Strukturen und Ressourcen bei Community-Treffen selbst erhält. Vgl.: <http://www.pwm.at/> 01.06.2006.

⁵⁶ 1998 im Rahmen des 12. Kongresses der Wirtschaftsingenieure wird eine Arbeitsgruppe von Wissenschaftlern der Karl-Franzens- Universität Graz, der technischen Universität Graz und der Montanuniversität Leoben gebildet, deren Ziel die Formierung einer Plattform zum Austausch und zur Diskussion von Forschungsergebnissen ist.

Vgl.: <http://www.wm-forum.org/> 30.05.2006.

der gesamten Organisation. Letzteres findet sich beispielsweise in Patenten und Unternehmensprozessen.⁵⁷

Intellektuelles Kapital, die Summe allen Wissens, dieser Begriff umfasst nach Stewart drei Komponenten: Humankapital, Strukturkapital und Kundenkapital. „Die Unterscheidung zwischen Humankapital und Strukturellem Kapital ist für das Wissensmanagement von fundamentaler Bedeutung.“⁵⁸ Diese stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander. Strukturkapital entsteht durch Humankapital und macht dieses wiederum sichtbar, messbar und der erfolgreiche Einsatz ermöglicht Kundenkapital.

Das Humankapital stellt in einer Gesellschaft, die sich immer mehr zur „Wissensgesellschaft“ entwickelt, einen besonderen Vermögenswert dar. So verhält es sich auch mit dem Wissen. Das Wissen ist zwar in den Köpfen der Mitarbeiter vorhanden, es muss aber die Fähigkeit im Unternehmen entwickelt werden, dieses Wissen so zu organisieren und zu kombinieren, dass neue innovative Ideen entstehen. Dieses Wissensmanagement kann mitunter eine Kernkompetenz darstellen.⁵⁹

Das Unternehmensvermögen bildet die Kernkompetenzen aus den vorhandenen materiellen und immateriellen Ressourcen.

Wissensmanagement wird deshalb im Zusammenhang mit diesem ressourcenorientierten Modell als Prozess der Lenkung und

⁵⁷ Gierlinger, Petra/ Hochstrasser, Angelika u. Sandra Hönninger u. Christian Vorhauer: Human Capital. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. u. Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 36.

⁵⁸ Stewart, 1998. S. 84.

⁵⁹ Mayr, 2003. S. 27.

Weiterentwicklung des im intellektuellen Kapital implizierten Wissens gesehen.⁶⁰

Human Capital ist das immaterielle Vermögen eines Unternehmens. „Vor allem in Unternehmen des Dienstleistungssektors stellt das immaterielle Vermögen den größten Teil des Gesamtvermögens dar.“⁶¹

Wissenschaftliche Bibliotheken zählen auch zu den Dienstleistungsunternehmen, worauf im Kapitel Wissensdiffusion eingegangen wird.

Human Capital kann weiter in drei Begriffe geteilt werden: individuell, dynamisch und strukturell.

- Individuelles Human Capital ist das Wissen und die Fähigkeiten einer individuellen Person im Unternehmen.
- Dynamisches Human Capital ist personenunabhängiges Kapital, das an das Unternehmen gebunden ist und auch nach Abgang von Mitarbeitern erhalten bleibt, darunter versteht man Unternehmenskultur, Team-, Innovations- und Kommunikationsprozesse.
- Strukturelles Kapital sind die formalen Unternehmensstrukturen, die die Aufbau- und Ablauforganisation in ihrer Qualität steuern können.

3.4.1. Intangible Asset - Immaterielle Ressourcen – Kernkompetenzen

Unternehmensvermögenswerte werden in tangible materielles und intangible immaterielles Vermögen geteilt. Materielle Ressourcen stehen in der Finanzbilanz einer Organisation und sind wirtschaftliche Werte. Immaterielles

⁶⁰ Ebd., S. 28f.

⁶¹ Gierlinger, 2003. S. 35.

Vermögen sind nach IAS 38 (1998)⁶² identifizierbare Werte und werden auch unter dem Begriff intellektuelles Kapital subsummiert. Hier kann Wissensmanagement ansetzen, indem das implizite Wissen im intellektuellen Kapital definiert und generiert wird.

Von Wissen und Wissenschaft spricht man üblicherweise in einer subjektbezogenen Begrifflichkeit. Das Subjekt des Wissens ist demnach der Mensch; oder jedenfalls das Bewußtsein des Menschen; oder eventuell der Kollektivsingular des transzendentalen Bewußtsein der Menschen. Ganz ohne einen solchen Träger kann man sich Wissen schwer vorstellen. Irgendwo in der Welt muß es ja vorhanden sein, zugerechnet werden, überprüft und verbessert werden können.⁶³

In der Bibliothek sind die BibliothekarInnen TrägerInnen von Wissen um Ressourcequellen. Wissen steigt im Wert durch Teilung. Der Zeitfaktor ist in Bezug auf die Wertsteigerung relevant.

Aus dieser Eigenschaft der Teilbarkeit von Intangible Assets lassen sich neue Möglichkeiten des gesellschaftlichen Wachstums ableiten, und zwar weitgehend unabhängig von den schon bisher genutzten natürlichen Rohstoffen.⁶⁴

Die Wertsteigerung von Wissen steigert sich durch Wissensteilung. Durch die Spezialisierung von MitarbeiterInnen auf einen Abschnitt eines Prozesses wirkt sich dies manchmal nachteilig für das Endergebnis aus. Sind

⁶² International Accounting Standard Komitee.

⁶³ Luhmann, 1990. S.11.

⁶⁴ Sammer, Martin / Bornemann Manfred: Wissensmanagement. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002. S.7.

zu viele Personen an einem Projekt beteiligt, läuft der Prozess dann nicht optimal, wenn jede Person ausschließlich auf ihren Teil fixiert arbeitet. Um eine größere Wertschöpfung für die Teilprozesse und das Endergebnis zu erzielen, sind gemeinsame Werte, Interaktion und Kommunikation als Basis effektiv. Der Leitfaktor für die Entstehung einer Vertrauensbasis für die Teilung von Wissen ist nicht zu vernachlässigen.

Durch Kompetenzen, die durch die Koordination von Ressourcen, materielle wie immaterielle, entstehen, bilden sich sogenannte Kernkompetenzen heraus, wenn folgende Kriterien erfüllt werden können:

- Zugang zu verschiedenen (neuen) Märkten
- wertvoll für den KundInnen
- knapp und genau
- durch Mitbewerber nicht oder schwer imitierbar bzw. substituierbar
- vom Unternehmen organisierbar.⁶⁵

In Bezug auf die Universitätsbibliothek bedeutet dies:

- Zugang zu verschiedenen digitalen Informationsmedien und Wissensobjekten
- wertvoll für BenutzerInnen
- genau
- Zugänge zu Ressourcen unterscheiden sich von anderen wissenschaftlichen Bibliotheken
- von der Bibliothek organisierbar

Ein weiterer wesentlicher Faktor für materielle und immaterielle Vermögenswerte ist Kompetenz durch den Einsatz von individuellen

⁶⁵ Vgl. Mayr, 2003. S. 23.

Fähigkeiten der MitarbeiterInnen der Organisation. Sveiby⁶⁶ unterscheidet Kompetenz der MitarbeiterInnen in interner Struktur und externer Struktur. Die Kompetenz erwächst aus den Informationen und Daten, die die interne Struktur zur Verfügung stellt und im Gegenzug reichert die Kompetenz diese auch wieder an. Unter externer Struktur fasst Sveiby die Beziehung zu Lieferanten und KundInnen zusammen.

Die internen Strukturen der Universitätsbibliothek umfassen das implizites Wissen der BibliothekarInnen und MitarbeiterInnen in Kombination mit explizitem Wissen aus eigenen Ressourcen, materiell und immaterielle, aus der traditionellen Bibliothek und der Digitalen Bibliothek. Die externen Strukturen umfassen alle Lieferanten, darunter verstehe ich Buchhandel und Verlage, aber auch wissenschaftliche und nichtwissenschaftliche MitarbeiterInnen der Universität. Die KundInnen einer wissenschaftlichen Bibliothek sind wiederum MitarbeiterInnen der Universität, Studierende und allgemeine BenutzerInnen.

3.5. Wissensmanagement als bibliothekarische Aufgabe

3.5.1. Beinahe Historisches

Die Diskussion zum Thema Wissensmanagement als bibliothekarische Aufgabe beginnt nimmt ihren Anfang bereits 1993 als Davenport und Prusak in ihrem provokanten Artikel mit dem Titel „Blow up the Library“⁶⁷ einen ersten Bezug zwischen dem Terminus Knowledge Management und der Bibliothek herstellen.

⁶⁶ Karl-Erik Sveiby definiert Intellectual Capital (Intellektuellem Kapital) und Wissensmanagement (Knowledge Management) nach ihrem Gebrauch in einer Organisation, als zwei gleichwertige Bereiche desselben organisationalen Managments. IC ist statisch und bedarf eine Aktion wie IC managen oder fördern, KM beschreibt eine Aktion und wird von Sveiby verstanden als die Kunst finanzielle und nicht-finanzielle Werte aus immateriellen Vermögenswerten zu schöpfen. Vgl. Sveiby, Karl-Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management. <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> 15.03.2006.

⁶⁷ 1993 publiziert in International Journal of Information Management. Davenport, Thomas H. / Prusak, Larry: Blow up the corporate library. In: International Journal of Information Management. Jg. 13. (1993), H. 6. S. 405-412.

Zum damaligen Zeitpunkt hat der Begriff Knowledge Management gerade begonnen, sich in den Wirtschaftsmanagementtheorien zu verankern.

Davenport und Prusak schreiben über die wichtige Rolle, die BibliothekarInnen in diversen Branchen wie Pharmazie, Investment, Consulting und in Staatlichen Institutionen, die Bibliotheken betreiben, spielen. Gehen die Umsätze des Unternehmens zurück oder wird das Budget einer Institution gekürzt, wird meistens vor allen anderen das Budget der Bibliothek gekürzt. Des Weiteren kritisieren Davenport und Prusak, dass Informationen, die in den Bibliotheken vorhanden sind, bzw. von den Bibliothekaren vermittelt werden könnten, oft nicht ausreichend genutzt werden. Selten werden BibliothekarInnen Chief Information Officer in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Ihr Vorschlag *blow up the library*, ist also im positiven Sinn gemeint.

Die Rolle, die Bibliotheken in Unternehmen einnehmen, ist zu gering und der Stellenwert von BibliothekarInnen als InformationsexpertInnen wird auf Grund von zuwenig stark ausgeprägter Eigenvermarktung unterschätzt. Um diesem Trend entgegenzuwirken, stellen Davenport und Prusak als Alternative zwei Modelle vor, die sie *expertise centre* und *network* nennen. Zwei Begriffe, die mittlerweile Eingang in die bibliothekarische Sprache gefunden haben.

We are therefore arguing that libraries should be blown up in a positive sense – that their mission, function and scope should be significantly expanded, and perhaps combined with other information functions in the firm.⁶⁸

⁶⁸ Davenport, Thomas H. und Larry Prusak: Blow up the corporate library. In: Hobohm, Hans-Christoph: Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S.12.

Unzureichendes und schlechtes Management in Bibliotheken bezeichnen sie als einen Hauptgrund, warum sich Bibliotheken nicht vom warehouse weiterentwickelt hätten.

They spend their time not living with information users, but maintaining the stacks (...) Without this intimate knowledge of the business, neither librarians nor most of their information systems counterparts have been able to focus in actively determining the broad information needs of managers employees and providing that information in a useful format. (...) They must be concerned with the structure and quality of the content that goes out over the network (programming), in what format it is distributed (media selection), to what audience it is directed (broadcasting vs. narrowcasting), and how the receiver's behaviour changes in response to the content (advertising response).⁶⁹

Der Bibliothekar als Wissensmanager soll laut Davenport und Prusak nicht nur Informationen über die gedruckte und elektronische Quellen verfügen, sondern auch über laufende Projekte im Unternehmen selbst informiert werden. Der Bibliothekar als Schnittstelle, als Knoten zwischen Management und MitarbeiterInnen.

The modern librarian will catalogue not only printed materials or even knowledgeable information professionals, but also that Jane Smith is working on a sales force compensation project, and that Joe Bloggs knows a lot about metallurgical Properties of wheel bearings.⁷⁰

Ist die Kommunikation einer Organisation auf sehr hohem Niveau und wird aktiv Wissensteilung praktiziert in Form einer gemeinsamen Wissensbasis, dann kann die Bibliothekarin, der Bibliothekar als Vermittler von Wissen fungieren,

⁶⁹ Ebd., S.15.

⁷⁰ Ebd., S. 17.

das allen TeilnehmerInnen der Organisation, in diesem Fall der Dienstleistungseinrichtung Universitätsbibliothek gleichermaßen zur Verfügung steht und genutzt werden kann.

Als Abschluss des Artikels prophezeien Davenport und Prusak den Bibliotheken allgemein eine wenig erfreulichen Zukunftsperspektive.

Zehn Jahre nach Erscheinen des Artikels hat diese Prognose mittlerweile zum Nachdenken angeregt und eine Welle der Auseinandersetzung mit der Thematik Wissensmanagement ist über die Bibliotheken geschwappt.

3.5.2. IFLA⁷¹ und Wissensmanagement

Der Begriff Wissensmanagement wird in der Wirtschaft schon seit drei Jahrzehnten diskutiert, theoretisiert und praktiziert. Seit 1997 zählt IFLA den Begriff auch zum bibliothekarischen Vokabular.⁷² Unter anwendungsorientiertem Wissensmanagement steht in der Literatur zu lesen:

Wissensmanagement wird hier eingebettet in den Gesamtkontext einer Organisation gesehen – nicht selbstreferenziell als zusätzliches Kästchen im Organigramm, sondern als ein Ansatz, die Wertschöpfung zu erhöhen und die Produktivität zu verbessern.⁷³

⁷¹ International Federation of Library Associations and Institutions.

⁷² Das erste offizielle Statement zum Thema wurde 1997 von Vigdor Schreibmann in seinem Artikel „Knowledge Management for the betterment of mankind“ abgeben, eine überarbeitete Version des Artikels ist in IFLA publications 108 abgedruckt. Schreibmann, Vigdor: Knowledge Organization for the Betterment of Humankind. In: Hobohm, Hans-Christoph: Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 59-79.

⁷³ Sammer, 2002. S. 5.

Es handelt sich dabei nicht um die Neuentwicklung von Prozessen in einer Organisation, sondern um die Weiterentwicklung und Umstrukturierung von bibliothekarischen Geschäftsprozessen zur Erzielung einer höheren Effektivität und einer größeren Effizienz.

IFLA hat auf ihrer Homepage eine eigene Sektion zu Wissensmanagement an Bibliotheken eingerichtet. Ein eigener Newsletter zur Thematik kann seit 2005 heruntergeladen werden.

Im Mission Statement steht zu lesen:

The aim is to support the implementation of Knowledge Management culture in libraries and information environment.⁷⁴

IFLA regt die BibliothekarInnen an, Wissensmanagement in die Geschäftsprozesse von Bibliotheken einfließen zu lassen.

Knowledge Management (KM) has been the core issue in organisation development in recent years, and also a highly exposed topic at the IFLA conferences. The IFLA community has shown great interest in the implementation environments, and expressed a need for a deeper understanding of the many dimensions of KM and its relevance of their work.⁷⁵

Eine Strategie zur Implementierung von Wissensmanagement wird von IFLA wie folgt definiert:

- Raising the awareness of KM among libraries, librarians and their institutions
- Providing relevant education and training

⁷⁴ IFLANET Knowledge Management Section www.ifla.org/VII/s47/index.htm 07.08.2006.

⁷⁵ Ebd., www.ifla.org/VII/s47/index.htm 07.08.2006.

- Identifying and sharing best practices
- Promoting evidence -based practice
- Disseminating the results of relevant research
- Creating a vital discussion group with attendant home page/resource data bank
- Partnering with other Sections and Divisions to integrate KM into IFLA

Die einzelnen Punkte der Implementierungsstrategie von IFLA sind in Bezug auf die Universitätsbibliothek Wien untersucht worden:

- Wissensmanagement ist bereits Thema
- Fortbildungsveranstaltungen werden angeboten
- Wissensidentifizierung⁷⁶ findet statt. An der Universitätsbibliothek Wien werden im lokalen Intranet Informationen für den Informationsdienst, Sitzungsprotokolle, Projektbeschreibungen, Schulungen und Veranstaltungen, intern veröffentlicht. Wissensteilung findet in Form von Protokollen, Berichten und Informationen statt. Kommentare, die zu den einzelnen Bereichen verfasst werden können, bieten zusätzlich die Möglichkeit, aktiv zur Wissensgenerierung beizutragen
- Das Intranet fördert die Verteilung von Wissen für die praktische Ausübung zusätzlich zur traditionellen verbalen Übertragung von Wissen.
- Die Verbreitung von Resultaten, die Verteilung von implizitem Wissen aus Projektgruppen, Sitzungen und bibliothekarischen Geschäftsprozessen, erfolgt zum Teil über das lokale Intranet. Zum größten Prozentsatz aber noch in der herkömmlichen Form, wie an

⁷⁶ Vgl. dazu Kapitel Wissensidentifizierung S. 14f.

einem Projekt beteiligt ist, erhält die Information. Hier kann Wissensmanagement ansetzen.

- Im Intranet können Kommentare zu den Einträgen geschrieben werden. Ziel dieser Funktion ist, Kommunikation in Gang zu bringen. Die Kommunikation basiert noch auf herkömmlichen Kommunikationsmedien: mündlich, per Telefon oder per E-Mail [betrachte ich in diesem Fall auch schon als akzeptiertes, etabliertes Kommunikationsinstrument]
- Anregungen zum Austausch von Wissen dürfen aber nicht nur über das Intranet forciert werden. Generell ist eine verstärkte Wissensverteilung zu begrüßen. In diesem doch sensiblen Bereich, soll die Organisation vor allem die Unternehmenskultur anregen und fördern und somit interne Kommunikation unterstützen. Wenn das Management den Mehrwert der Wissensteilung nicht nur für die Organisation, sondern für die BibliothekarInnen selbst betont, kann dies ein Ansporn sein, das Instrument zu benutzen.

Im Bezug auf die strategischen Implementierungsvorschläge stellt sich die Frage, wie Wissensmanagement an der Universitätsbibliothek Wien stärker gefördert werden kann. Nach Probst ist Wissensmanagement ein komplexes Problem, welches unter strategische Planung fällt und als Führungsaufgabe nicht delegiert werden sollte.⁷⁷ Sind die strategischen Maßnahmen festgelegt, könnte ein Team Wissensmanagement gebildet werden oder es könnte, und diese Vorgangsweise ist vielleicht effektiver, direkt nach Vorgaben der Führungsebene in den einzelnen Abteilungen und Fachbereichsbibliotheken mit einer Wissensidentifizierung begonnen werden, um damit die Wissensbasis zu befüllen.

⁷⁷ Vgl.: Gomez, Peter / Probst, Gilbert: Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken unternehmerisch handeln persönlich überzeugen. 2. überarb. Aufl. Bern (u.a.): Haupt, 1997. S. 32.

Informationstechnologie (IT) ermöglicht eine effektive und effiziente Umsetzung von Wissensmanagement (KM) und lässt BibliothekarInnen und BenutzerInnen Wissen generieren und nutzen. Informationstechnologie und Wissensmanagement schließen einander nicht gegenseitig aus, vielmehr profitiert Wissensmanagement von Informationstechnologie und kann sich diese Instrument zu Nutze machen.

There is a need to clarify that technology and KM are not mutually exclusive notions, but IT is only an enabler of KM.⁷⁸

Abschließend zu IFLA und Wissensmanagement wird die letzte IFLA-Publikation vorgestellt, die Vorträge und Aufsätze zum Thema Wissensmanagement der letzten Jahre, von 2000 bis 2004, auf unterschiedlichen IFLA Veranstaltungen zusammenstellt⁷⁹: im ersten Teil beschäftigten sich Wissenschaftler mit der philosophischen und politischen Analyse des Begriffes Knowledge Management, im zweiten Teil behandeln Bibliothekare den Begriff, wie sie damit umgehen, welchen Gebrauch sie davon machen und welche Instrumente für die Umsetzung brauchbar sind, im letzten Teil werden Praxisbeispiele von Knowledge Management im Bibliotheksalltag vorgestellt.

⁷⁸ Ebd., www.ifla.org/VII/s47/index.htm 07.08.2006.

⁷⁹ Vgl. Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108) S. 8.

3.5.3. BibliothekarInnen – WissensmanagerInnen

Es gibt kein Wissensmanagement ohne Wissensmanager. Daher liegt es für Wissensmanagement an einer wissenschaftlichen Bibliothek nahe, BibliothekarInnen als WissensmanagerInnen einzusetzen.

Ihre Aufgabe ist es, für die Verwaltung und Aktualisierung zu sorgen. Weiters sollen sie nicht nur über Wissen von gedruckten und elektronischen Quellen verfügen, sondern auch über laufende Projekte im Unternehmen selbst informiert sein und so als Schnittstelle zwischen Management, MitarbeiterInnen und BenutzerInnen fungieren.

They can use knowledge management as a way to expand the library's role to areas such as administration or support services where libraries have had little impact in the past. Moreover, they can develop cross-functional teams with units such as computing, instructional technology, institutional planning, and personnel to create collaborative organizations that have major institutional missions and responsibilities.⁸⁰

Die Rolle, die BibliothekarInnen im Wissensmanagement übernehmen können, ist trotz dieser relativ genauen Beschreibung noch nicht fertig geschrieben. Dafür gibt es andere Ursachen: Ein Grund kann das Verharren in alten Traditionen sein; ein anderer, dass BibliothekarInnen grundsätzlich Managementfähigkeiten abgesprochen werden. Im Allgemeinen wird das Berufsbild von BibliothekarInnen noch immer durch die Traditionsbrille gesehen. Unternehmerisches Denken und Kundenorientierung wird BibliothekarInnen oftmals nicht zugetraut und somit auch nicht die Eignung zum Wissensmanager, zur Wissensmanagerin. Dabei können gerade

⁸⁰ Townley, Charles T.: Knowledge Management and Academic Libraries. In: college & research libraries. Jg. 62. (2001), H. 1. S. 51.

bibliothekarische Tugenden wie Gründlichkeit, Zuverlässigkeit und Genauigkeit für die Wissensgenerierung vor allem im stetig wachsenden digitalen Sektor von großem Nutzen sein.

Vielleicht mangelt es aber auch am Weiterbildungswillen von BibliothekarInnen in Bezug auf neue technische Errungenschaften. Gutes Wissensmanagement von digitalisierten Wissensobjekten lebt natürlich auch von technologisch versierten AnwenderInnen und deren Willen, technologisch am neuesten Stand zu bleiben.

An dieser Stelle folgt ein geographischer Sprung in den Norden Europas. In den skandinavischen Ländern ist die Bevölkerung sehr aufgeschlossen für Weiterbildung in der Informationstechnologie. "They take advantage of the latest technologies, as is demonstrated by the high rate of Internet usage and the widespread use of cellular phones"⁸¹ In Finnland bieten öffentliche Bibliotheken schon länger flächendeckend Internet an als dies in anderen europäischen Ländern der Fall ist.⁸² "The investments in hardware for libraries and schools are an example of how the information society can be put within the reach of ordinary citizens."⁸³ Hier können technologisch versierte BibliothekarInnen ansetzen und ihr Know-how an die BenutzerInnen weitergeben, ihr Wissen verteilen.

Die BibliothekarInnen der Universitätsbibliothek können auch als HändlerInnen bezeichnet werden. Ihre Waren sind Daten, Informationen und Wissen, Bücher

⁸¹ Tula, Salo: The Finnish Knowledge Strategy – A Case Study. In: Budin, Gerhard / Pircher, Richard (Hg.): Information Strategies for the 21st Century. Proceedings of a FID/ROE Seminar at the Danube University Krems, Austria. 1999-03-01/02. Krems: TIM Buchverlag, 1999. S. 29.

⁸² 1990 begann die Regierung in Finnland Strategien für eine Informationsgesellschaft zu entwickeln, die in 5 Jahresschritten publiziert wurden (1995, 1998). Die Bevölkerungsdichte in Finnland variiert sehr stark und die Menschen leben oft über weite Landstriche verteilt. Der Zugang zu Informationen erfolgt auf Grund der weiten örtlichen Distanzen über Telekommunikationsnetzwerke, sei das Zugang zum Internet, Tele-Banking, E-Mail, Fernkurse oder Schulunterricht über Netzwerke.

⁸³ Tula, 1999. S. 33.

und Medien. Am Handelsplatz kommen die Rechercheanfragen und die Ressourcen für die Dienstleistungen zusammen. Die KundInnen sind die MitarbeiterInnen der Universität, die Studierenden und die allgemeinen BenutzerInnen. Anders als auf einem Markt geht es nicht darum, seine Waren möglichst laut feilzubieten, sondern darum Anfragen schnell, genau und ausreichend zu beantworten.

BibliothekarInnen als WissensmanagerInnen oder Knowledge-Worker⁸⁴ teilen ihr implizites Wissen im Informationsdienst aktiv mit BenutzerInnen und KollegInnen. Bibliothekarische Fähigkeiten und Fertigkeiten, wie das Filtern von relevanten Informationen oder das Lotsen durch den Dschungel von Recherchemöglichkeiten werden als Dienstleistungsservice der Universitätsbibliothek Wien durch gezieltes Marketing unterstützt.

Ich möchte als Abschluss noch eine Stelle aus *Der Mann ohne Eigenschaften* zitieren:

Es ist das Geheimnis aller guten Bibliothekare, dass sie von der ihnen anvertrauten Literatur niemals mehr als die Buchtitel und das Inhaltsverzeichnis lesen. >Wer sich auf den Inhalt einlässt, ist als Bibliothekar verloren!> (...) <Er wird niemals einen Überblick gewinnen!>.⁸⁵

Heute ist auch Wissen über Inhalte möglich, da uns andere bibliothekarische Systeme als Ressourcen zur Verfügung stehen.

⁸⁴ Ball, 2002. <http://www.b-i-t.online.de/archiv/2002-01/fach2.htm>. 29.08.2006.

⁸⁵ Musil, Robert Musil, Robert: *Der Mann ohne Eigenschaften*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1994. S. 462.

3.6. Wissensgenerierung an der Universitätsbibliothek Wien

Wissensgenerierung findet sowohl auf individueller, als auch auf kollektiver Ebene statt. BibliothekarInnen speichern täglich Daten und Informationen in Datenbanken und Netzwerken der Universitätsbibliothek Wien ab. Um diese Informationen wiederzufinden, in einen Kontext zu stellen und als Wissen generieren zu können, ist eine genaue Kenntnis des strukturellen Aufbaus der Datenbanken und Netzwerke erforderlich.

Zwei Formen von Wissensgenerierung können unterschieden werden: interne Wissensgenerierung und externe Wissensgenerierung. Die interne Wissensgenerierung erfolgt aus den eigenen Netzwerken. Die externe Wissensgenerierung basiert auf verschiedenen Kooperationen. Die Universitätsbibliothek als Dienstleistungseinrichtung der Universität Wien generiert Wissen von anderen Einheiten der Universität, mit denen eine enge Zusammenarbeit besteht und diese fließt in die Daten und Informationen der Universitätsbibliothek ein.

Für die sinnvolle Verwaltung von gespeichertem Wissen und damit als eine Garantie für erfolgreiches Auffinden von gespeichertem Wissen gibt es eine Vielzahl technologischer Werkzeuge.

3.6.1. Wissensbasis

Eine Wissensbasis entsteht in einer Organisation durch organisationales Lernen. Willke beschreibt den Prozess in den drei Kulturen des Lernens. Die Entwicklung von Kernkompetenzen und die Ausführung von Geschäftsprozessen oder Kernprozessen werden durch eine gemeinsame Wissensbasis gefördert und unterstützt. Ein Unternehmen besteht aus einem Netzwerk von strukturellen Beziehungen und Kommunikation zwischen Organisationseinheiten.

Die beteiligten Personen sollen die gleiche Sprache sprechen, um sich mit anderen verständigen zu können. Dazu ist eine gemeinsame Wissensbasis notwendig.⁸⁶

Die Wissensbasis stellt ein „virtuelles Reservoir expliziten und impliziten Wissens“⁸⁷ dar. Explizites Wissen in der Universitätsbibliothek ist jenes Wissen, das in Strukturen, Regeln und Verfahren enthalten ist und somit für die gesamte Bibliothek Gültigkeit hat. Mit implizitem Wissen ist jenes Wissen gemeint, das in den Köpfen der BibliothekarInnen gespeichert und durch Verbalisierung und Dokumentation nutzbar gemacht wird.

Durch Wissensaustausch in den Netzwerken wird die Wissensbasis kontinuierlich vergrößert. Durch die Verwendung wird die Wissensbasis gewartet. Zusätzlich dient sie als Kommunikationsforum, das von den sozialen Beziehungen der Teilnehmer profitiert, wenn das Wissen geteilt wird. Die sozialen Beziehungen können durch eine aktive Unternehmenskultur aufgebaut und gefördert werden.

3.6.2. Methoden zur Wissensgenerierung

Die vorgestellten Methoden zur Wissensgenerierung behandeln Wissensbasis und Communities of Practice und Intranet, Dokumentation von bibliothekarischen Geschäftsprozessen und Wissenslandkarten

3.6.2.1. Communities of Practice (CoP) und Intranet

Eine implizite Wissensbasis bildet die Grundlage einer Communities of Practice (CoP). Ihre Mitglieder praktizieren aktiv Wissensaustausch und halten ihren

⁸⁶ Renzl, Birgit/Hinterhuber, Hans H.: Wissensaustausch in innerbetrieblichen Netzwerken – eine Interaktionsanalyse. In: Graggober, Marion / Johann Ortner, Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003. S. 229f.

⁸⁷ Ebd., S. 233.

Wissensstand dadurch ständig in Fluss. Das gebildete Netzwerk wird von Personen gebildet, die sich freiwillig zusammenschließen und ihr Wissen austauschen.

“Communities of Practice bilden die Grundlage für die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Komponenten des strategischen Wissensmanagement.“⁸⁸ Dem Unternehmen kommt wiederum die Aufgabe zu, den strategischen Stellenwert der Communities of Practice zu erkennen und in das Gesamtsystem zu integrieren, damit Wissen innerhalb der Unternehmung ungehindert fließen kann. Zur Unterstützung dieses Prozesses ist es notwendig, die Unternehmenskultur als eine Kultur des Vertrauens zu fördern.

Intranet wird als Begriff unter anderem für Web-Kommunikation eines Unternehmens verwendet. Der Vorteil eines Intranets ist, dass es räumlich unbegrenzt ist. Die Universitätsbibliothek Wien ist auf verschiedene Standorte verteilt, die räumlich oft weit auseinander liegen. Das Intranet bietet die Möglichkeit als Informations- und Kommunikationsplattform allen BibliothekarInnen und MitarbeiterInnen auf Informationen und Wissen zugreifen zu können.

Die Inhaltsstruktur des Intranets zielt darauf ab, die enthaltenen Informationen und das gespeicherte Wissen schnell und unkompliziert teilbar zu machen. Die Vergabe von Kategorien ermöglicht eine strukturelle Ordnung des Intranets und erleichtert die Zuordnung von neu erstellten Inhalten. Dabei ist zu beachten, dass die Anzahl der Kategorien nicht zu hoch wird, da dies wiederum Unübersichtlichkeit erzeugen kann.

⁸⁸ Hinterhuber, Hans / Renzl, Birgit: Die strategische Dimension des Wissensmanagements. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2002. S. 31.

Als Kategorienbeispiele für ein Intranet sind die Kategorien der Universitätsbibliothek Wien aufgelistet:

- Letzte Meldungen, Übersicht/Archiv
- Aktuell für alle, Infodienst aktuell
- Mailinglisten
- Organigramm
- Projekte
- Abteilungsleitersitzungen, Außenbereichssitzungen
- Veranstaltungen, Schulungen
- Downloads
- Schreibzugriff

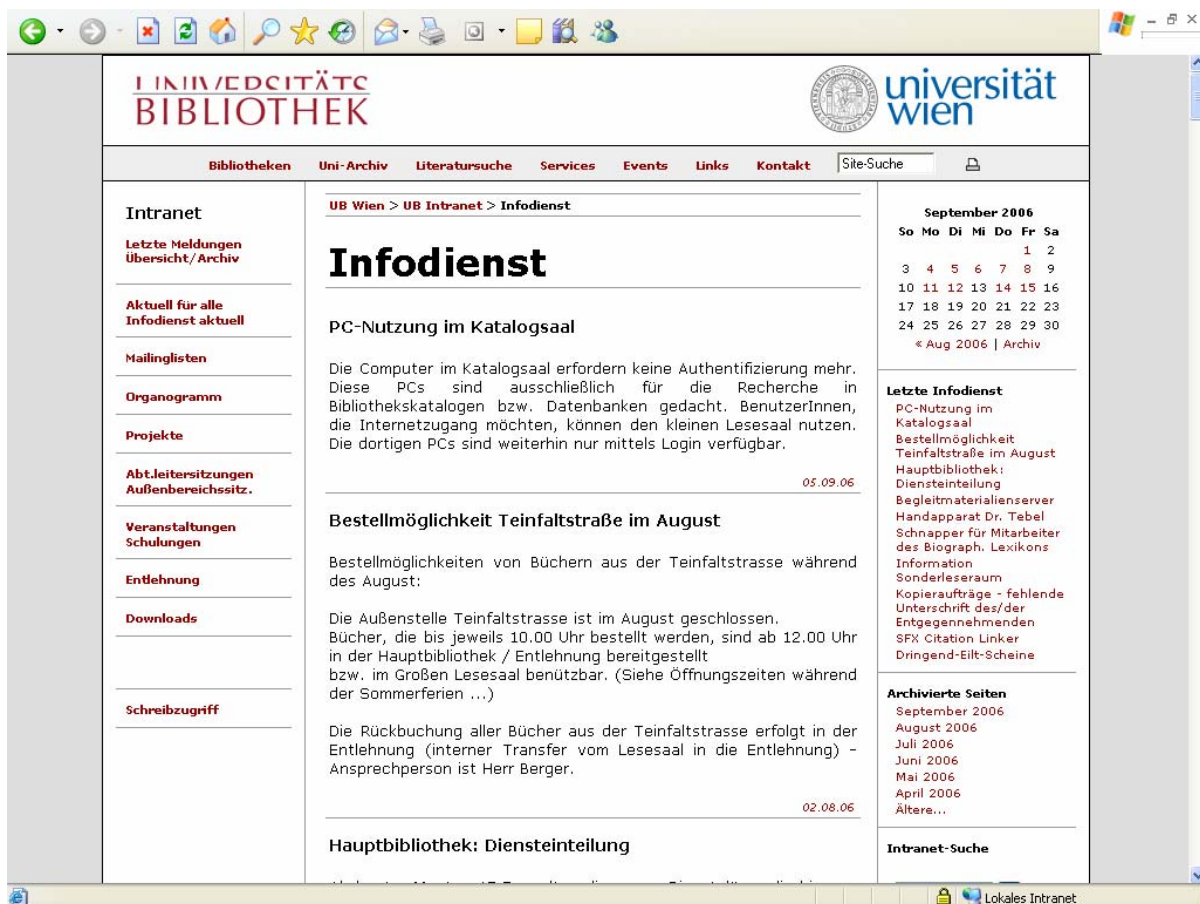


Abb. 7: Intranet der Universitätsbibliothek Wien⁸⁹

Am Anfang kommen die Meldungen zu bibliotheksrelevanten Themen. Im Archiv werden alle Beiträge gesammelt und verwaltet. Die Mailinglisten dienen zur Unterstützung der internen und externen Kommunikation. Die Organogramme jeder einzelnen Abteilung der Hauptbibliothek und jeder Teilbibliothek der Universitätsbibliothek Wien bilden die Organisation graphisch ab. In der Kategorie Projekte sind die laufenden Projekte kurz beschrieben und auch teilweise durch Files dokumentiert. Die Protokolle der Abteilungsleitersitzungen der Hauptbibliothek sind als PDF herunterzuladen und ebenfalls diejenigen der Außenbereichssitzungen, das sind die Sitzungen der Fachbereichs- und Institutsbibliotheken an der Universitätsbibliothek Wien. Das

⁸⁹ Homepage Universitätsbibliothek Wien. <http://www.ub.univie.ac.at/> 29.09.2006

Veranstaltungsprogramm und die Schulungen erhalten jeweils eine Kategorie, wobei für die Schulungen gleich eine online-Anmeldung durchgeführt werden kann. In die vorletzte Kategorie fallen Dokumente, die als Download den BenutzerInnen des Intranets zur Verfügung stehen. Die Formulare können von allen TeilnehmerInnen im Web leicht geladen werden, dies ist komfortabler als die Nutzung von Laufwerken in der Domain. Die letzte Kategorie bildet der Schreibzugriff, der eine Verbindung mit Movable Type herstellt, wodurch Einträge für das Intranet leicht verfasst und anschließend in das Intranet integriert werden können.

Das Intranet dient auch dazu, die Kommunikation zu fördern. Das heißt nicht, dass auf herkömmliche Kommunikationsmethoden, wie persönliche Gespräche, Gespräche per Telefon, E-Mails oder Mailinglisten verzichtet werden soll; vielmehr stellt das Intranet eine weitere Form der Kommunikation dar, um zu kommunizieren. Eine Möglichkeit besteht darin zu den einzelnen Themen eine Stellungnahme in Form eines Kommentars in das Intranet zu stellen und so aktiv zur Kommunikation beizutragen. Durch den Austausch von Informationen und Wissen fließen Anregungen und Ideen in aktuelle Themen ein. Auf Anfragen kann schneller reagiert werden.

Der Gebrauch des Intranet und der Nutzen, der aus einer aktiven Beteiligung mit Beiträgen im Kommunikationsforum gezogen werden kann, muss bei den MitarbeiterInnen beworben werden. Dadurch kann die Bereitschaft, Einträge und Kommentare für das Intranet zu verfassen, erhöht werden.

Zusätzlich zum Intranet unterstützen Mailinglisten und vor allem E-Mails, als bewährt rasches Mittel zur Verteilung von Wissen den Kommunikationsfluss.

Als Werkzeug für einen internen Gebrauch bieten sich auch Gelbe Seiten an. Gelbe Seiten funktionieren wie ein erweitertes unternehmensinternes Telefonbuch oder auch annotiertes Telefonbuch. Wissenswertes über Fähigkeiten, Erfahrungen und Interessensgebiete von MitarbeiterInnen können

gespeichert werden und für die Rechercheauskunft eingesetzt werden. Kompetente Ansprechpartner oder Wissensträger sind erfasst und werden vermittelt oder befragt. Das Instrument ist allerdings erst ab einer gewissen Unternehmensgröße sinnvoll. Organisatorisch muss angeklärt werden, wer die Einträge vornimmt, ob diese freiwillig oder verpflichtend sind, um die Aktualität zu garantieren.

Es ist vielleicht nicht wichtig, dass alle Mitarbeiter wissen, was alle anderen wissen. Aber MitarbeiterInnen, die an einem Thema x interessiert sind, sollten zumindest wissen, ob es andere MitarbeiterInnen gibt, die beim Thema x helfen können.⁹⁰

Communities of Practice, Intranet und Yellow Pages können insofern die Wissensbasis eines Unternehmens stärken, indem sie in einer gut funktionierenden Unternehmenskultur, die auf Wertschätzung und Vertrauen basiert, dazu beitragen, dass implizites Wissen verbalisiert wird und in Form von Dokumenten als explizites Wissen gespeichert wird.

Eine weitere Methode, die für die Unternehmenskultur relevant sein kann, wenn sie nicht wertend gehandhabt wird, ist Storytelling. Die Methode basiert auf der Verwendung von Geschichten, um Wissen zu teilen, nach Schütt Geschichtsmanagement⁹¹ genannt. Man kann auch von Gerüchteküche sprechen. Gleichzeitig mit den Fakten werden auch Emotionen weitergegeben, diese steigern die bedeutungsvolle Wiedergabe und können Interesse für

⁹⁰ Klepp, Renate: Bielefeld 2002. 5.-7. Februar 2002. In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. OM. 73. (Mai 2002), S. 3f. http://www.literature.at/webinterface/library/ALO-BOOK_V01?objid=12604&page=3&zoom=5&ocr=29.08.2006.

⁹¹ Schütt, Peter: Story Telling. Die Macht der Geschichten. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. (2000), H. 5. S. 10-14.

interne Projekte zum Beispiel oder Lernbereitschaft für Neuerungen bei anderen MitarbeiterInnen wecken.

Prusak⁹² analysiert vier Attribute einer guten Geschichte:

1. die Länge der Geschichte soll kurz und bündig sein
2. die Geschichte muss relevant sein und einen emotionalen Bezug erzeugen
3. die Sinnhaftigkeit, die Geschichte soll etwas Ausdrücken und eine Erklärung zu einer Thematik beinhalten
4. der Komfortbereich, die Geschichte soll in einem Bereich angesiedelt sein, den die anderen MitarbeiterInnen kennen⁹³

3.6.2.2. Dokumentation von Bibliothekarischen Geschäftsprozessen und Wissenslandkarten

Um bibliothekarische Geschäftsprozesse zielgerichtet und effizient ablaufen zu lassen, ist eine konsequente Überarbeitung und Anpassung an aktuelle Erfordernisse wichtig. Das Prozesswissen kann in Form von neu entstehendem Wissen dokumentiert werden oder aus bereits bestehendem Wissen generiert werden. Eine gemeinsame Wissensbasis und die bereits an anderer Stelle vorgestellten Methoden helfen, bestehendes Wissen aufzufinden und nutzbar zu machen. Die unterschiedlichen Geschäftsprozesse der Universitätsbibliothek Wien werden in dieser Arbeit nicht im Detail besprochen.

⁹² Prusak, Larry: Storytelling in organisations. www.creatingthe21stcentury.org. 22.07.2006.

⁹³ Vgl. Geyer, 2003. S 130-132.

Geschäftsprozesswissen kann weiter in Funktions- und Produktionswissen unterschieden werden. Wissenslandkarten können als Schnittstelle zur Erfassung aller Wissensstrukturen dienen.⁹⁴

Wissenslandkarten enthalten die dokumentierten Prozessinhalte eines Arbeitsschrittes und verbinden diese mit Fähigkeiten und Fertigkeiten von Personen oder Rollen, die dann diese Informationen um das entsprechende Funktionswissen anreichern, um zu einer Entscheidung zu gelangen, die den Prozessschritt beschließt.⁹⁵

Wissenslandkarten entstehen durch die Nutzung verschiedener Werkzeuge des Geschäftsprozess- und Wissensmanagement und erfordern Koordination, Kooperation und Kommunikation der am Geschäftsprozess beteiligten Personen.

Wissenslandkarten erfassen Wissensträger, Wissensbestände und -anwendungen. Das Organigramm der Universitätsbibliothek Wien ist eine Vorstufe für eine Wissenslandkarte.⁹⁶

Ein weiteres Instrument zum Aufzeigen von Wissen in graphischer Form ist MindMapping. Wissensressourcen werden als Bilder oder Graphiken dargestellt. Die einzelnen Wissensträger können in der Graphik mit Geschäftsprozessen verknüpft und in Beziehung gesetzt werden. Der Nachteil ist, dass dieses Werkzeug nur sehr aufwendig und sehr zeitintensiv zu

⁹⁴ Vgl. Nägele, Rainer / Schreiner, Peter: Potenziale und Grenzen von Business Process Management Tools für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. In: Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus (Hg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin, Heidelberg: Springer, 2002. S. 29.

⁹⁵ Ebd. S. 29.

⁹⁶ Siehe Anhang S. 96.: Organigramm Bibliotheks- und Archivwesen an der Universität Wien http://www.ub.univie.ac.at/images/org_ba.png 29.09.2006.

betreiben ist. Es lebt von der Aktualität; das heißt, dass Änderungen und Wartungen ständig vorgenommen werden müssen.⁹⁷

3.6.2.3. Knowledge Audit

Knowledge Audit beschreibt die systematische Überprüfung von Wissen, das in einer Organisation benötigt wird.

*A knowledge audit is conducted to identify an organisations's knowledge assets, how they are produced and by whom (...) This ensures that you not only know what knowledge assets exist, but that you identify those that are critical to the success of the organisation.*⁹⁸

Knowledge Management findet meistens im Zusammenhang mit Information Audit Erwähnung. Information Audit umfasst die Prozesse, die für eine Übersicht über Informationsbedürfnisse notwendig sind. Dabei handelt es sich nicht nur um die Beschaffung von Informationen, sondern auch um das Füllen von Sammlungslücken und das Aufdecken von Fehlern. Wurde vorher ein Information Audit durchgeführt, können sich für das Knowledge Audit Vorteile ergeben, da das systematisierte Wissen auf bereits existierende Datenpools aufbauen kann.

Knowledge Managment ermöglicht es, Wissenslandkarten und Wissensflussdiagramme von Organisationen zu zeichnen. Bereiche, die noch nicht erfasst sind, können identifiziert werden. Ungenutztes Wissen kann so aufgespürt und einbezogen werden.

⁹⁷ Vgl. Geyer, 2003. 132f.

⁹⁸ Henczel, Susan: The infomation audit as a first step towards effective knowledge management. In: Hobohm, Hans-Christoph: Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 95.

Zunächst erfolgt die Ist-Analyse, die implizites und explizites Wissen und Defizite einer Organisation aufzeigt. In der Soll-Analyse wird im Vergleich mit der Ist-Analyse der Wissensfluss innerhalb der Organisation anhand der Ergebnisse nachgezeichnet und Wissenslücken werden lokalisiert. Der entstehende zeitliche Aufwand für die Durchführung einer Ist/Soll-Analyse ist nicht zu unterschätzen.⁹⁹

3.6.3. Innovationsprozesse für die Universitätsbibliothek Wien

Wissensmanagement kann auch als Verknüpfung von Wissen, Lernen und Innovationskompetenz beschrieben werden. Unter Innovationen versteht man Ideen und Erfindungen. Als volkswirtschaftliche Größe und als zusätzlicher Produktionsfaktor nach Schumpeter wird dem Begriff alles zugeordnet, womit die Herstellung von neuen Produkten verbunden ist und die Veränderung beziehungsweise Abschaffung überkommener Strukturen einhergeht.

Es wird zwischen prozessualen und objektbezogenen Innovationsbegriff unterschieden. Der prozessuale Innovationsbegriff umfasst den Prozess von der Idee bis zur Markteinführung, der objektbezogene Innovationsbegriff die Idee, das Produkt oder das Verfahren an sich.¹⁰⁰

Götz und Schmid greifen vier Innovationen aus der Vielzahl heraus¹⁰¹:

- **Produktinnovationen** sind meistens mit technologischen Neuerungen verbunden, wenn ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung in einer Organisation eingeführt wird. Darunter fällt auch, die Einführung

⁹⁹ Vgl. Geyer, 2003. 124-126.

¹⁰⁰ Vgl.: Götz, Klaus / Schmid, Michael: Theorien des Wissensmanagements. Frankfurt am Main: Lang, 2004. S. 155.

¹⁰¹ Vgl. Ebd., S 158.

eines weiteren Systems und die damit verbundene Erweiterung des Dienstleistungskatalogs.

- **Prozessinnovationen** zielen auf Veränderungen von Arbeitsprozessen, die auch in den Bereich des Qualitätsmanagement fallen können. In Zuge der Prozessinnovation können Arbeitsplätze neu bewertet, das Personal neu beurteilt und Prozessabläufe neu gestaltet werden.
- **Sozialinnovationen** spielen in die Prozessinnovationen hinein, da sie die Humanressourcen betreffen. Dabei soll die Personalentwicklung gefördert werden.
- **Strukturinnovationen** gehen mit Prozess- und Sozialinnovationen einher. Die Aufgaben in einer Organisation werden neu verteilt oder einer anderen Stelle zugeordnet, wodurch sich interne Autoritätsbeziehungen verändern können.

Überträgt man die beschriebenen Innovationen auf die Universitätsbibliothek Wien ergeben sich folgende Innovationsprozesse:

- Als **Produktinnovation** gilt eine neue Version des Online-Bibliothekskataloges, die neue Suchstrategien ermöglicht. Eine Metasuchmaschine erlaubt die Verknüpfung von Katalogen und Datenbanken und erhöht das Suchergebnis. Im Intranet wird eine neue Kategorie eingeführt und dient dazu die Kommunikationsbasis für Informationen und Wissen zu erweitern.
- Zu den **Prozessinnovationen** zählen genaue Beschreibung von Geschäftsprozessen und die darin enthaltenen einzelnen Arbeitsabläufe in unterschiedlichen Abteilungen einer wissenschaftlichen Bibliothek. Nach einer qualitativen Bewertung kann ermessen werden, ob diese

effizient ablaufen und wie die verschiedenen Prozesse weiter optimiert werden können.

- Durch Änderungen von Arbeitsprozessen im Rahmen von **Sozialinnovationen** sind in der Regel auch Arbeitsplätze betroffen. Für die Universitätsbibliothek Wien bedeutet dies, dass durch technologische Neuerungen zum Beispiel durch eine neue Version des Online-Kataloges neue Arbeitsfelder entstehen und alte wegfallen können.
- Sowohl durch informationstechnologische Erneuerungen, als auch durch räumliche Veränderungen kann sich die Struktur der Organisation ändern. Es entstehen neue Aufgabengebiete, alte werden obsolet. Fort- und Weiterbildungen sind für die Anwendung notwendig. Durch die **Strukturinnovationen** entsteht neues Expertenwissen, welches wiederum verwaltet werden soll.

Es ist nicht sinnvoll, Innovationsprozesse nur auf einen Teilbereich eines Geschäftsprozesses anzuwenden, sondern nur auf den gesamten Geschäftsprozess.

Die Generierung von neuem Wissen kann oftmals zur bibliothekarischen Herausforderung werden. Auf Grund der Halbwertszeit von Wissen¹⁰², hat die Intensität des Wissens Auswirkungen auf Innovationsprozesse. Die größere bibliothekarische Herausforderung soll die Sichtung und Bewertung von bereits vorhandenem Wissen sein. Gespeichertes Wissen oder Problemlösungen sollen abgerufen und so wieder aufbereitet werden.

¹⁰² Im Vergleich veraltet schulisches Wissen langsamer als Wissen über Technologien. Vgl. Ebd., S 162 f.

Innovation im Sinne von Wissensmanagement reduziert sich nicht in der Entwicklung neuer Produkte und Prozesse, sondern muss häufig auch die zielgerichteten und effiziente Identifikation bereits vorhandener Lösungen einbeziehen.¹⁰³

Wie Informationen und generiertes Wissen mittels Wissensnetzwerken und Informationstechnologie ausgetauscht und verteilt werden können, wird im nächsten Kapitel behandelt.

¹⁰³ Ebd., S 164.

Wissend ist wer weiß, wo er findet, was er noch nicht weiß.¹⁰⁴

4. Wissensdiffusion

Wissensdiffusion ist der Austausch und das Verteilen von Wissen und basiert auf Wissensgenerierung. Um Wissensteilung auf den einzelnen Unternehmensebenen praktizieren zu können, sind unterschiedliche Voraussetzungen notwendig. Strukturelle Barrieren und persönliche Vorbehalte gegen eine konsequente Teilung von Wissen müssen dabei auch ins Kalkül gezogen werden.

Für die soziale Ebene und die strukturelle Ebene habe ich Voraussetzungen und Barrieren untersucht. Auf der sozialen Ebene einer Organisation erfordert die Wissensdiffusion vor allem die Bereitschaft der MitarbeiterInnen, im Fall der Universitätsbibliothek Wien der BibliothekarInnen, ihr Wissen zu teilen und zu verteilen. Diese Bereitschaft ist in direktem Zusammenhang mit dem Vertrauensklima zu sehen, das in der Organisation vorherrscht, und wird in der Literatur auch „Sharing-Kultur“¹⁰⁵ genannt.

Die Verteilung von implizitem Wissen wird durch gemeinsame Erfahrungsprozesse, diese können gemeinsame Arbeitsprozesse, Projekte, aber auch Lernerfahrungen in Gruppenseminaren sein, gefördert. „Der Einschätzung der Unternehmenskultur durch Organisationsmitglieder kommt daher eine besondere Bedeutung im Komplex des sozialpsychologischen

¹⁰⁴ Georg Simmel (1858-1918)

¹⁰⁵ Pawlowsky, 2002. S. 119.

Handlungsfeldes zu.“¹⁰⁶ Die Bereitschaft, Wissen mitzuteilen und zu verteilen ist eine Grundvoraussetzung für den Fluss von Wissen und als Hilfsmittel zur Verteilung dient neben den traditionellen Kommunikationsmitteln auch die Wissensnetzwerktechnologie.

Auf der strukturellen Ebene profitieren Geschäftsprozess und Kommunikation vom Austausch und von der Teilung von Wissen. Durch Wissensteilung können Geschäftsprozesse schneller optimiert und Fehler sichtbar gemacht werden. Ein Netzwerksystem, auf das alle TeilnehmerInnen zugreifen, hilft eventuelle strukturelle informationstechnologische Barrieren zu überwinden. Wenn alle BibliothekarInnen die Möglichkeiten haben, auf alle Inhalte und Dokumente, die für einen reibungslosen Ablauf eines Geschäftsprozesses notwendig sind, zuzugreifen, dann findet Wissensteilung statt. Ein nicht unbedeutender Faktor ist die räumliche Situation einer Organisation. Bisweilen genügen wenige Veränderungen, um Arbeitsplätze übersichtlicher und kommunikativer zu gestalten. Auch in Zeiten, in denen Netzwerke und E-Mail als hauptsächliche Kommunikationsmedien dienen, wird ein konstruktives Arbeitsgespräch an einem Arbeitsplatz oder eine informative Antwort auf eine Rechercheanfrage bei einem Informationsschalter geschätzt werden.

4.1. Wissensaustausch

Die Kommunikation innerhalb einer Organisation ist ein wesentlicher Faktor für ein funktionierendes ganzheitliches Wissensmanagement. Manche Wissenschaftler geben der Kommunikation einen noch höheren Wert, indem sie diese als Zentrum des Wissensmanagements bezeichnen. „In the process of my talk you will hopefully agree that communication is the centre of knowledge

¹⁰⁶ Ebd., S. 120.

management.“¹⁰⁷ Informationen und Wissen wachsen stetig, werden erneuert, erweitert, verwaltet, um für die BenutzerInnen der Universitätsbibliothek benutzbar und zugreifbar zu sein.

The dynamic or communication view on knowledge management does not take knowledge and information as fixed, but emphasizes the ongoing growth and renewal of knowledge and information in a continual process of exchange and communication.¹⁰⁸

Kommunikationsmuster des Wissensmanagements¹⁰⁹ nennt Kuhlen den steten Fluss zwischen bestehendem Wissen und aktiver Produktion von neuem Wissen durch Kommunikation.

Knowledge management in the communication paradigm (and this means organizing and coordinating the process of knowledge and information) will be one of the major objectives and tasks of modern libraries in the 21st century.¹¹⁰

Der Begriff Telemediatization fasst in einem Begriff zusammen, welches Potential für Wissensverteilung in der Telekommunikation steckt.

„Telemediatization“ is a cover term for the potentials of telecommunication (electronic communication via networks), informatics (electronic information processing) and multi/hypermedia (non-linear multi-modal knowledge representation and usage).¹¹¹

¹⁰⁷ Kuhlen, Rainer: Change of paradigm in Knowledge Management – framework for the collaborative production and exchange of knowledge. In: Hobohm, Hans-Christoph: Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108) S. 22.

¹⁰⁸ Ebd. S. 23.

¹⁰⁹ Rainer Kuhlen nennt dies in seinem Aufsatz „communication paradigm of knowledge management“ Ebd., S. 23.

¹¹⁰ Ebd. S. 25.

¹¹¹ Ebd., S. 23.

Telemediatization koordiniert Informationen und Wissen, Kommunikation und Multimedia.

4.2. Wissensverteilung und Wissenszugänglichkeit

Für die Informationsrecherche bietet sich den BenutzerInnen oft eine unüberschaubare Fülle an Zugangsmöglichkeiten. Die Heterogenität von Daten und die unterschiedlichen Bedingungen in den Informationssuchsystemen gestalten eine inhaltliche Orientierung oft schwierig. Manchmal hilft der glückliche Zufall¹¹² bei der Recherche dabei, Ungesuchtes zu finden. Im Englischen gibt es sogar einen eigenen Begriff dafür, serendipity¹¹³.

Das Expertenwissen von BibliothekarInnen über Ressourcen trägt dazu bei, dass sich bei der Auswahl von geeigneten Ressourcen und der anschließende Auswertung Zufall und System in der Vorgangsweise bei der Recherche einander die Waage halten.

4.2.1. Bibliothekarische Dienstleistungen

Der Wandel von der modernen Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft verlangt auch von einer wissenschaftlichen Bibliothek als Dienstleistungseinrichtung eine Anpassung und Neuorientierung ihres Serviceangebotes. Die sich stetig erneuernde Informationstechnologie bringt

¹¹² Das ist die Gabe durch Zufall interessante oder wertvolle Entdeckungen zu machen. Kaiser, Reinhard: Literarische Spaziergänge im Internet. Bücher und Bibliotheken online. 2. aktual. Aufl. Frankfurt am Main: Eichborn, 1997 S. 24.

¹¹³ Serentipity, ist die Gabe, durch Zufall glückliche u. unerwartete Entdeckungen zu machen. (geprägt von Horace Walpole in Anspielung auf die Erzählung „The Three Princes of Serendip“).

eine permanente Weiterentwicklung der Bibliothekssysteme mit sich. Qualifikationsprofile müssen immer wieder neu erstellt werden.

4.2.2. Das globale Netz

Informationen und die Generierung von Wissen werden durch das globale Netz Internet immer schneller suchbar und findbar. Die globale Dienstleistungsindustrie basiert nach Ruggiero immer mehr auf Wissen über Informationen und auf der schnelleren Zugänglichkeit von Ressourcen.¹¹⁴. Bibliotheken leisten ihren Beitrag zur Zugänglichkeit von Wissen im globalen Netz.

Ist es die Aufgabe des Informationsmanagements, dafür zu sorgen, daß das Gut, Information' vorhanden ist und effektiv sowie effizient einsetzbar wird, so ist es die Aufgabe des Wissensmanagements, überschaubare und leistungsfähige Strukturen in dem regelmäßigen Überangebot von Informationen zu schaffen. Radikaler formuliert: Die durch das Wissensmanagement bereitgestellten Strukturen, also die Gliederung in handlungsrelevantes Ursachen-, Ziel-, Bedingungs-, Maßnahmen- und Folgewissen, wird genauso bedeutend, ja wenn nicht sogar wichtiger als die Verfügbarkeit der eigentlichen Objektinformationen.¹¹⁵

Seit den 90er Jahren des 20. Jahrhunderts wird das globale Wissensnetz für die akademische Gesellschaft durch die zunehmende Mobilität und durch

¹¹⁴ Vgl. Ruggiero, Renato: Dienstleistungen in einer Wirtschaft ohne Grenzen. In: Mangold, Klaus (Hg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, 1999. S 86.

¹¹⁵ Brüssing, André: Informatisierung, Globalisierung und Individualisierung. Mangold, Klaus (Hg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, 1999. S 200.

internationale Studenten- und Forscheraustauschprogramme noch engmaschiger. Eine wissenschaftliche Interaktion ist trotz großer räumlicher Distanzen durch das Web verstärkt möglich. Recherchen in diversen Bibliothekssystemen außerhalb Europas und eine Bestellung von Dokumenten oder Kopien der ausgewählten Literatur ist über *subito* eine selbstverständliche Serviceleistung von wissenschaftlichen Bibliotheken geworden. Die Universitätsbibliothek bietet dieses Service ebenfalls schon seit längerem an. Ebenso kann über die internationale Vernetzung zu einer bestimmten Thematik Expertenrat eingeholt werden. In diesem Zusammenhang können wiederum Instrumente, wie sie im letzten Kapitel beschrieben sind, zum Einsatz kommen.

BibliothekarInnen, die im globalen Wissensnetz sehr aktiv sind, sind als ExpertInnen für wissenschaftliche Bibliotheken von großem Interesse. In der Fachsprache nennt man Personen, die sich im globalen Netz sehr schnell zurecht finden, sich schnell auf Neues einlassen können und sehr flexibel in ihren Entscheidungen sind, „Wissensnomaden“¹¹⁶. Sie nutzen das globale Netz, um ihr Wissen zu erweitern, aber auch um ihr eigenes Wissen darin zu kommunizieren und sich mit anderen intensiv auszutauschen. Wissensnomaden können für lokale Netzwerke in wissenschaftlichen Bibliotheken von großem Wert sein. Die Offenheit im Umgang mit Wissen und ihre Erfahrungen im globalen Netz können einen bibliothekarischen Wissensnomaden für die Förderung von interner Kommunikation wertvoll machen, da die Bereitschaft Wissen zu teilen, vorausgesetzt werden kann. Da Wissensnomaden auch oft bereits an verschiedenen Orten gearbeitet haben,

¹¹⁶ „Wissensnomaden zeichnen sich durch Bereitschaft und Möglichkeit zur Mobilität aus, lassen sich auf Unbekanntes ein, zeigen Offenheit und einen Interesse zu lernen und eigene Überzeugungen zu hinterfragen und verfügen über eine langfristige Orientierung.“
Bornemann, Manfred: Globale Wissensnetzwerke – Ein Weg zur gerechteren Gesellschaft. In: Graggober, Marion / Johann Ortner, Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003. S. 36f.

fällt es ihnen leicht, sich an die vorherrschende Unternehmenskultur anzupassen und die Sprache der jeweiligen Organisation zu übernehmen.

Wissenschaftliche Bibliotheken haben die Funktion eines Portals in das globale Netz des Wissens übernommen und bieten ihren BenutzerInnen ein weites Spektrum an Services zur Nutzung an.

4.2.3. Wissensnetzwerke und Informationstechnologie

Informationstechnologische Neuerungen bringen eine Weiterentwicklung von Netzwerken mit sich. Die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen und die Optimierung der Werkzeuge ist eine wesentliche Aufgabe für eine wissenschaftliche Bibliothek des einundzwanzigsten Jahrhunderts.

Die Qualität eines Netzwerkes ist aber nicht nur von der Informationstechnologie, sondern auch wesentlich von der darin stattfindenden Aktivität und Bearbeitung durch seine TeilnehmerInnen abhängig.¹¹⁷

Zur Wissensverteilung in einer Organisation stehen unterschiedliche Instrumente zur Verfügung.

4.2.3.1. E-Mail, Mailinglisten und Foren

Bereits an anderer Stelle sind E-Mail, Mailinglisten und Foren besprochen worden und sollen hier nur der Vollständigkeit halber noch einmal erwähnt werden.

¹¹⁷ Vgl. Stoisser Eduard / Andreas Ausserhofer: Die Rolle der Informationstechnologie für Wissensnetzwerke. In: Graggober, Marion / Johann Ortner, Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag, 2003 S. 334.

E-Mail und Foren zählen „seit Beginn des Internets zu den populärsten und verbreitetsten Kommunikationsformen“¹¹⁸ E-Mail ermöglicht jegliche Arten von Transfer von Inhalten und Dokumenten. Mailinglisten und Foren dienen als Basis für spezifische und textbasierte Kommunikation und bieten eine Möglichkeit zur breiteren Diskussion eines Themas. E-Mail und Mailinglisten sind als Instrumente in der Universitätsbibliothek Wien in Verwendung.

4.2.3.2. Groupware

4.2.3.2.1. Instant Messenger und Pull-Push-Technologien

Instant Messenger ist eine Software, die es ermöglicht in Echtzeit mit anderen BibliothekarInnen zu kommunizieren, zu chatten. „Instant Messenger können als Mischform aus asynchroner (z.B. E-Mail) und synchroner Kommunikation (z.B. Chat) angesehen werden.“¹¹⁹ Kurze Textmitteilungen werden mittels eines Push-Verfahrens meistens über das Internet verschickt. Ebenfalls lassen sich Dokumente mit diesem Verfahren austauschen. Als Ergänzung werden auch Programme für Video- oder Telefonkonferenzen angeboten. Für den Informationsdienst könnte das eine zukünftige Option sein, um Wissen zu generieren und zu verteilen. Ein wesentlicher Vorteil ist die Kommunikation ohne Zeitverzögerung; man weiß wer gerade online ist und hat zusätzlich eine Verbindung per SMS und E-Mail.

Informationen, die aus dem Netz bezogen werden (pull), können mittels E-Mail ins Netz gestellt werden (push), zum Beispiel als Bibliotheks-Newsletter. Ein

¹¹⁸ Ebd., S. 338.

¹¹⁹ Ebd., S. 338.

Nachteil dabei ist, dass diese Funktion von MitarbeiterInnen oft als Überschwemmung mit Material empfunden wird.

4.2.3.2.2. Workflow Management Systeme und Dokument Management Systeme:

Workflow Management Systeme optimieren den Informationsfluss innerhalb einer Gruppe mit dem Ziel, die Effizienz zu steigern und die Ablauf von Prozessen transparent zu machen und zu verbessern. Die Effizienz wird nur durch eine konsequente Überprüfung erreicht. Das heißt, dass sich die MitarbeiterInnen ständigen Prozessveränderungen unterwerfen müssen. Für den Einsatz in einer wissenschaftlichen Bibliothek, wo manche Geschäftsprozesse keiner ständigen Veränderung bedürfen, ist dieses Instrument zu aufwendig.

Dokument Management Systeme erfüllen eine wichtige Funktion, da ihre Aufgabe darin besteht, Dokumente zu sammeln, diese zu ordnen und strukturieren und einer zentralen Lagerung zuzuführen. Um Transparenz innerhalb des Bestandes zu schaffen und somit die Voraussetzungen für das effiziente Auffinden von Dokumenten zu ermöglichen, werden die Dokumente zumeist mit Zusatzinformation in Form von Metadaten versehen. Das Suchen und vor allem Auffinden von Dokumenten wird somit vereinfacht.

4.2.3.2.3. Portale und Lernplattformen

Ein Portal ist der zentrale Einstiegspunkt für BenutzerInnen von vernetzten Informationssystemen, wie zum Beispiel das hier schon oft erwähnte Internet oder das Intranet. Folgende Portaltypen werden unterschieden: Collaborative Portals, Decision Portals, Operational Portals und Publishing Portals.

Von einer Lernplattform können Studierende und Lehrende Informationen abrufen, vertiefen und wiederholen. Sie dienen zur Wissensgenerierung und zur Wissensverteilung.¹²⁰

4.2.4. Open Access

Durch das Internet hat die Verbreitung von wissenschaftlichem Wissen eine neue Dimension erfahren, da es weltweit zugänglich gemacht werden kann. Das Thema des verstärkten Zugangs zu Wissen findet bereits 2003 seinen Niederschlag in der „Berliner Erklärung über offenen Zugang zu wissenschaftlichem Wissen“.

Die Berliner Erklärung schließt sich an die Budapester Initiative (Budapest Open Access Initiative), der ECHO-Charta und der Bethesda-Erklärung (Bethesda Statement on Open Access Publishing) an, „um das Internet als Instrument für eine globale Basis wissenschaftlicher Kenntnisse und geistiger Reflexion zu fördern und um die Maßnahmen zu benennen, die von Politikern, Forschungsorganisationen, Förderinstitutionen, Bibliotheken, Archiven und Museen bedacht werden sollten.“¹²¹

Ziel ist, die Wissensverbreitung nach dem Prinzip des offenen Zugangs (Open Access) über Internet zu fördern. „Das Prinzip des ‚Open Access‘ schafft daher freien Zugang zu einer umfassenden Quelle menschlichen Wissens und des kulturellen Erbes, die von der wissenschaftlichen Gemeinschaft bestätigt

¹²⁰ Vgl. Pfleger, Claudia: Das eLearning-Projekt „Einführung in die Benutzung der Universitätsbibliothek Bodenkultur“ In: Bibliotheksdienst. 40.Jg. (2006), H. 4. S. 460-465. http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2006/Informationsvermittlung010406.pdf. 25.09.2006

¹²¹ Berliner Erklärung über offenen Zugang zu wissenschaftlichen Wissen. In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. OM. 77 (Dez. 2003) S. 8. <http://www.univie.ac.at/voeb/php/publikationen/om/om77/index.html> 25.08.2006

wurde.“¹²² Als Beiträge gelten wissenschaftliche Forschungsergebnisse, Rohmaterialien und Metadaten, Quellenmaterialien, digitale Repräsentationen von bildlichem und grafischem Material und wissenschaftlichen Materialien in multimedialer Form. Die Bedingungen für Beiträge setzen das freie, unwiderrufliche und weltweite Zugangsrecht, sowie die Erlaubnis, die Veröffentlichung für verantwortliche Zwecke kopieren, benutzen, verteilen, übertragen und abbilden zu dürfen, fest. Eine vollständige Fassung mit allen dazugehörigen Begleitmaterialien muss auf mindestens einem online zugänglichen Archivserver einer wissenschaftlichen Institution oder Gesellschaft hinterlegt sein.

Hier kommt wiederum der Ansatz Wissen teilen zum Tragen. Wissen aus der Forschung wird in manchen Wissenschaften nach wie vor bevorzugt auf herkömmliche Art und Weise publiziert. Dies gilt vor allem für die geisteswissenschaftlichen Disziplinen. Die nahe Zukunft wird weisen, welche Strategien zu wählen sind, um ForscherInnen und Publizierende von den Vorteilen der weltweiten, raschen Zugänglichkeit ihrer Erkenntnisse zu überzeugen. Wer die Vorteile der Internetrecherche kennt und seine gesammelten Informationen kontextorientiert verwaltet, kann rasch auf sein Wissen zugreifen und dieses wiederum teilen und kommunizieren.

Open Access für wissenschaftliche Publikationen wird seit 2002 an internationalen wissenschaftlichen Institutionen betrieben und erfreut sich immer größerer Akzeptanz von Seiten der AutorInnen, LeserInnen, und Bibliotheken.¹²³ Am 29. Österreichischen Bibliothekartag in Bregenz zeigte sich die Aktualität des Themas Open Access in mehreren Vorträgen.¹²⁴

¹²² Ebd., S. 8.

¹²³ Vgl. Bauer, Bruno: Zur aktuellen Situation von Open Access. Cologne Summit on Open Access Publishing 2004. In: Bibliotheksdienst. Jg. 39. (2005), H. 2. S. 206-215. http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2005/digibib010205.pdf 31.08.2006

4.3. Wissensmessung

Erfolgreiches Wissensmanagement muss gemessen und bewertet werden. Dabei ist zu beachten, dass die Daten zur Bewertung nachvollziehbar sind. An der Universität ist die Wissensbilanz ein Instrument zur Darstellung von verborgenem Wissen. In der Universitätsbibliothek geben Benutzerbefragungen und Statistiken über den Informationsdienst Auskunft über den Wissensfluss in Form von Anfragen, Bedürfnissen und Lücken. Die Zugriffszahlen auf die digitalen Ressourcen liefern auch Ergebnisse über den Informationsfluss in der Universitätsbibliothek. Aus der Gesamtdarstellung der Ergebnisse aus Leistungsvereinbarungen, Benutzerbefragungen, statistischen Auswertungen und Zugriffszahlen lassen sich Rückschlüsse auf die Wissensverteilung und Wissenszugänglichkeit ziehen.

4.3.1. Wissensbewertung

Die Bewertung von Internetquellen, die zur Gewährleistung einer Qualitätskontrolle dient, kann mit Hilfe von Metadaten durchgeführt werden.

4.3.1.1. PICS – Platform for Internet Content Selection

Labels may be embedded in an HTML document (within the META tag), or may be associated with a document, or may be available as a separate entity referenced through a source document's URL from a 'label bureau'. It is possible for labels to be applied to individual documents or to sites (ie the label can

¹²⁴ 29. Österreichischer Bibliothekartag. <http://www.bibliothekartag.at/bibliotag2006/indexie.html>
28.09.2006.

apply to all documents whose URL starts with a specified string of characters).¹²⁵

PICS ist ein Standard des World Wide Web Consortium (W3C) und dient dazu, den Inhalt von Webseiten zu bewerten. Technisch sieht das so aus, dass PICS-Labels durch Meta-Tags in den Kopfbereich von HTML-Seiten integriert werden. Die Anleitung dazu findet man im Internet auf der Homepage von W3C.¹²⁶

Die Labels können von Webseitenbetreibern entweder selbst vergeben werden oder, um eine unabhängige Bewertung von Webseiten zu garantieren durch PICS Dienste. Es stellt sich zwangsläufig die Frage, wem die Erstellung von Metadaten zukommt. Wenn dies der Betreiber einer Webseite selbst übernimmt, darf die unabhängige Bewertung berechtigt in Zweifel gezogen werden.

Zwei PICS content rating systems sind RSACi und SafeSurf. RSACi, kreiert vom Recreational Software Advisory Council, verwendet vier Kategorien:

- Harsh language
- Nudity
- Sex
- violence¹²⁷

Für jede Kategorie wird eine Zahl zwischen 0 und 4 eingetragen, die den potentiellen offensiven Inhalt bewertet. Null bezeichnet unbedenklichen Inhalt.

¹²⁵ Brophy, Peter: The library in the twenty-first century. New services for the information age. London: Library Assoc. Publ., 2001. S. 127.

¹²⁶ PICS – Platform for Internet Content Selection In: W3C. www.w3c.org/PICS/ 25.08.2006.

¹²⁷ Lee, Pui Y. / Hui, Siu C. und Alvis Cheuk M Fong: Neural networks for web content filtering. In: IEEE Intelligent Systems. (Sept. 2002) p. 49.

SafeSurf ist ein detaillierteres Bewertungssystem. Die Webseiten werden auf Eignung für bestimmte Altersstufen der BenutzerInnen untersucht, wofür 11 Kategorien verwendet werden. Für jede Kategorie wird eine Zahl zwischen 0 und 9 vergeben. 0 heißt auch hier, dass der Inhalt unbedenklich ist.

Microsoft Internet Explorer und Netscape Navigator bieten PICS Support an und filtern nach eingetragenen PICS-Labels.

Für die Universitätsbibliothek Wien ist PICS eine zusätzliche Option vertrauenswürdige wissenschaftliche Wissensinhalte aus dem Web zu generieren und in die Wissensverteilung aufzunehmen.

4.3.2. Benutzerbefragungen

Durch die Benutzerbefragung als Managementinstrument gewinnt eine wissenschaftliche Bibliothek über genormte Indikatoren Wissen über erbrachte oder nicht erbrachte Leistungen. Indikatoren liefern Daten über die Qualität der einzelnen bibliothekarischen Dienstleistungsbereiche und können gleichzeitig auch Abweichungen und Defizite identifizieren. Indikatoren sind ebenso ein wichtiger Faktor für die Präsentation der Leistungen einer wissenschaftlichen Bibliothek in der Öffentlichkeit und vor dem Unterhaltsträger.

Die Evaluierung von Benutzerbefragungen kann als wesentlicher Faktor in ganzheitliches Wissensmanagement einfließen. 2001 wird in Österreich ein *Arbeitskreis Nutzung elektronischer Medien* für wissenschaftliche Bibliotheken als untergeordneter Arbeitskreis von *ARGE Leistungsmessung an*

wissenschaftlichen Bibliotheken¹²⁸ initiiert, der sich den Leistungsindikatoren für die elektronische Bibliothek widmet. Indikatoren der ISO Norm 11620¹²⁹, die nach einem Rankingverfahren ausgewählt und in einigen Punkten auf die österreichischen Verhältnisse angepasst wurden, liefern Ergebnisse zur Leistungsbewertung. Der Arbeitskreis wurde auch dahingehend erweitert, dass eine Personengruppe gebildet wurde, die sich mit der Leistungsmessung des konventionellen Bibliotheksbereichs beschäftigt und im Austausch mit dem *Arbeitskreis Nutzung elektronischer Medien* stehen. Als Ziel sehen die Initiatoren die Zusammenführung der Ergebnisse der konventionellen Leistungsmessung mit denen der elektronischen Leistungsmessung. Die Erhebung der Daten erweist sich als sehr aufwendig und langwierig. Die Resultate fließen in die Österreichische Bibliotheksstatistik ein.

2003 ist das Instrument zur Leistungsmessung zur Anwendung gelangt. Zehn österreichische Universitäts- und Zentralbibliotheken haben eine Online-Befragung ihrer BenutzerInnen zum Thema *Elektronische Benutzerangebote* gestartet, mit dem Ziel das gesamte elektronische Medien- und Dienstleistungsangebot zu evaluieren und den Einsatz elektronischer Medien (*Aleph-OPAC*, *ERL-Datennetz*, *Web of Knowledge*, *EZB* und *subito*) zu erheben. Die Erhebungsmethode erfolgte online mittels eines Web-Formulars, wobei eine potentielle Benachteiligung von bestimmten Benutzergruppen, BenutzerInnen ohne Zugang zu einem Computer, in Kauf genommen wurde. Als Besonderheit der österreichischen Benutzerbefragung wird die Verknüpfung

¹²⁸ 2000 gegründet auf Initiative des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Kultur auf Grund der Vollrechtsfähigkeit der Universitäten, Sparmaßnahmen/Budgetkürzungen im Bibliotheksbereich, Peer-Evaluationen an mehreren wissenschaftlichen Bibliotheken und selbstkritischen Reflexion der eigenen Leistungen.

¹²⁹ ISO Norm 11620 im Überblick. Horvath, Robert/Bitzan, Karin, Christian Gumpenberger, Brigitte Kromp, Maria Seissl: Leistungsmessung in Rot-Weiß-Rot. Erfahrungen an wissenschaftlichen Bibliotheken in Österreich. In: Bibliotheksdienst. Jg. 37. (2003), H. 2. S. 181f.

von drei Faktoren vermerkt: das gesamte Medien- und Dienstleistungsangebot ist Thema, die Befragung wird an zehn Bibliotheken in einer gemeinsamen Aktion durchgeführt und es wird ausschließlich eine Web-Fragebogen zur Erhebung der Daten verwendet. Die Angebote der elektronischen Bibliotheken sind zehn Themenkreisen zugeordnet:

1. Homepage der Bibliothek
2. Suche nach Büchern im Online-Katalog
3. Suche nach Zeitschriften im Online-Katalog
4. Literatursuche in Datenbanken der Bibliothek
5. Elektronische Zeitschriften
6. Elektronische Bücher
7. Externer Zugang zum Online-Angebot der Bibliothek (d.h. von außerhalb des Universitätsnetzes)
8. Dokumentlieferdienst (Online-Fernleihe)
9. Auskunft und Beratung zum Online-Angebot der Bibliothek
10. Schulungen zum Online-Angebot der Bibliothek

Die Durchführung der Befragung erfolgte über die Homepage der durchführenden Bibliotheken über einen Link, über ein Pop-up-Fenster über die Einstiegsseite oder über die EZB oder den Aleph-OPAC, ebenso wurden Mailinglisten genutzt und traditionell über Plakate in den Bibliotheken informiert. Aus der Befragung geht deutlich hervor, dass die BenutzerInnen einen Ausbau des elektronischen Medien- und Dienstleistungsangebot es einfordern.¹³⁰

¹³⁰ Vgl.: Bauer, Bruno: Die elektronische Bibliothek auf dem Prüfstand ihrer Kunden. Konzeption und Methodik der gemeinsamen Online-Benutzerbefragung 2003 an zehn österreichischen Universitäts- und Zentralbibliotheken. In: Bibliotheksdienst. Jg. 38. (2003), H. 5. S. 595-610. http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte/Benutzung0504.pdf 31.08.2006

Aus der Sicht des Wissensmanagements ist bei der Erarbeitung der Leistungsindikatoren bis zu den Fragen des Fragebogens strategisch vorgegangen worden. Herausgreifen möchte ich die Erarbeitung des Online-Benutzerfragebogen.

Für die Erstellung des standardisierten Online-Fragebogens, der an allen beteiligten Bibliotheken zum Einsatz gelangte, wurde vom *Arbeitskreis „Nutzung elektronischer Medien“* folgendes *Procedere* entwickelt: Für die einzelnen Themenkomplexe wurden Experten mit dem Auftrag nominiert, mögliche Fragen zu entwickeln; diese wurden dann in der internen Mailingliste des *Arbeitskreises* diskutiert und in den Arbeitssitzungen fixiert.¹³¹

Indikatoren zur Messung und Bewertung von Kommunikation von Wissen in Form von bibliothekarischen Dienstleistungen zielen auch auf eine Veränderung der organisationalen Wissensbasis hin.

Der folgende Abschnitt ist der Integration von implizitem Wissen in die Wissensbasis der Organisation gewidmet.

¹³¹Ebd., S. 604.

Sehr viele und vielleicht die meisten Menschen müssen, um etwas zu finden, erst wissen, daß es da ist.¹³²

5. Wissensintegration

Wissensintegration verfolgt das Ziel der Sicherung und der Bewahrung von implizitem, verinnerlichtem Wissen. Das Problem stellt sich vor allem in Unternehmen mit überaltertem Personalstand, Unternehmen mit sehr hoher Fluktuation und Unternehmen, in denen das Wissen auf einige wenige zentrale Wissensträger begrenzt ist. Ebenso sollen Ideen und Neuerungen berücksichtigt werden.

Das Spektrum der strukturell-organisatorischen Gestaltungsdimension erstreckt sich von organisationalen Routinen zur Speicherung geschäftsprozessrelevanten Wissens, über die Etablierung von Beraternetzwerken, aus ehemaligen Führungskräften, Wissenslandkarten und Transferworkshops, Learning histories und vieles mehr.¹³³

Auf der sozialen Ebene einer Organisation ist durch die Unternehmenskultur die Bereitschaft der BibliothekarInnen, implizites Wissen zu verbalisieren und zu dokumentieren zu fördern.

Auf der technischen Ebene sind die Voraussetzungen zu schaffen, damit die erstellten Inhalte und Dokumente gespeichert und archiviert werden können.

Die Abbildung der Wissenskomponenten von Geschäftsprozessen erfordert zusätzlich eine Charakterisierung der Dokumente über Stichworte, Indizes,

¹³² Georg Christoph Lichtenberg (1742-1799)

¹³³ Pawlowsky, 2002. S. 120.

Kategorien oder Thesauri. Ebenso ist eine Bewertung von Inhalt und Relevanz für die Geschäftsprozesse sinnvoll, um Prioritäten für den späteren Gebrauch zu setzen.

Wissensintegration ist auch dann ein wichtiges Thema, wenn MitarbeiterInnen einer Organisation diese verlassen und ihr personelles Wissen in die Wissensbasis integriert wird.

5.1. Instrumente zur Wissensbewahrung

Es gibt unterschiedliche Instrumente, um Wissen, das für zukünftige Entscheidungsprozesse in einer Organisation wichtig sein kann, zu bewahren.

Die systematische Dokumentation kann neben Kostenersparnis und Beschleunigung von Abläufen die Mitarbeitereffizienz in den Arbeitsabläufen steigern und schließlich auch die Zufriedenheit mit den Ergebnissen. Wenn Wissensintegration ein selbstverständlicher Beitrag zur Wissensbasis darstellt, kann die gesamte Organisation profitieren. Zum Beispiel können in den organisationsinternen Netzwerken Dokumente gespeichert werden, die Informationen und Hilfestellungen anbieten, die Wissen zu Problemlösungen enthalten.

In Bezug auf die BenutzerInnenbetreuung und die Was-mache-ich-wenn-Fälle, die im Informationsdienst zum Alltag gehören, ist dies eine Möglichkeit Stressfaktoren zu verringern.

5.1.1. Mikroartikel

Ähnlich einem Zeitungsartikel sollen Lernerfahrungen, Erkenntnisse, Ideen, Überlegungen und Reflexionen niedergeschrieben werden und in einem kurzen Artikel veröffentlicht werden. Dabei steht nicht die Wissenschaftlichkeit des

Mirkoartikels, sondern die Zugänglichkeit des impliziten Wissens des Verfassers im Vordergrund.

Ein Mikroartikel kann nach folgenden Kriterien verfasst werden:

- Thema oder Problem (Titel)
- Kontext (Inhalt)
- Einsichten (Erfahrungen)
- Folgerungen (Erkenntnis)
- Abschlussfragen (Ausblick)

Der Artikel kann zur Kommunikation beitragen, wenn er gelesen wird. Eine Schwierigkeit besteht darin, den Prozess des Lesens von Dokumenten, die zum Beispiel im Intranet zur Verfügung stehen, in Gang zu halten. Zeitmangel in der Alltagsroutine ist eine der häufigsten Ursache, die der regelmäßigen Nutzung dieses Hilfsmittels im Weg stehen.

Weitere Möglichkeiten, um Wissen zu integrieren und sichtbar zu machen, sind auf Wissenslandkarten und Gelbe Seiten.¹³⁴

Der nächste Abschnitt ist dem bibliothekarischen Handel mit Wissen und der Umsetzung von Wissen in der Universitätsbibliothek gewidmet.

¹³⁴ Vgl Kapitel Wissensgenerierung S 60.

Es ist nicht genug zu wissen, man muß auch anwenden, es ist nicht genug zu wollen, man muß auch tun.¹³⁵

6. Wissenstransfer

Wissenstransfer ist einerseits der Handel mit Wissen und andererseits die Umsetzung von Wissen in einer Organisation und darüber hinaus. „Es müssen daher strukturell-organisatorische und sozialpsychologische Voraussetzungen geschaffen werden, die die Umsetzung und Anwendung von Wissen fördern.“¹³⁶ Dem Organisationsmanagement kommt die Aufgabe, zu Führungs- und Anreizsysteme für Wissenstransfer zu implementieren. Darunter fallen im Personalbereich die Weiterbildung, lernförderliche Arbeitsbedingungen, Feedback-Schleifen, Rückmeldungen über die Effektivität und Effizienz von Handlungsweisen und Reflexionsphasen des eigenen Verhaltens. Ein Ziel ist die Förderung zum Einsatz von neuem Wissen in Geschäftsprozessen. Durch Lernlaboratorien und Szenario-Workshops können diese Fähigkeiten entwickelt und dann auch in der Organisation angewendet werden.

Im technischen Bereich soll die organisationsinterne Infrastruktur gefördert werden und Wissensidentifikation, Wissensgenerierung, Wissensdiffusion und Wissensintegration betrieben werden.

Das komplexe und vernetzte Wissen der heutigen Welt erfordert Kooperation und Kooperation verlangt nach teamfähigen und sozial kompetenten Menschen.¹³⁷

¹³⁵ Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

¹³⁶ Pawlowsky, 2002. 121f.

¹³⁷ Mandl, Heinz/Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund? : die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München: Oldenbourg, 2000. (Forum Wirtschaft und Soziales). S. 7.

Wissenstransfer reflektiert auch Erfahrungen, um eventuelle Fehlerquellen aufzudecken und für die Zukunft vermeidbar zu machen.

6.1. Qualitätsmanagement

Anders als Wissensmanagement ist Qualitätsmanagement im Bibliotheksmanagement schon seit Mitte der 90er Jahre verankert, obwohl die Auseinandersetzung mit beiden Thematiken annähernd zur gleichen Zeit begonnen hat. Die Implementierung von Qualitätsmanagement in LIS hat relativ schnell stattgefunden. Qualitätsmanagement arbeitet dem Wissensmanagement zu. Nicht nur die Qualität des Wissens ist zu prüfen, auch eine fehlerlose Dokumentation ist relevant für Wissensmanagement. Dies bedingt natürlich Anforderungen an die MitarbeiterInnen, die ein System mit Wissen versorgen.

Fehlervermeidung als Arbeitseinstellung und Arbeitspraxis muß bewusst in die Betriebskultur eines Unternehmens eingebaut werden, wenn sie eine Wirkung haben soll (...) Die Auseinandersetzung zwischen der konventionellen Ausrichtung des Qualitätsdenkens und meiner Auffassung begann, als ich im Jahr 1961 den Leistungsstandard ‚Null-Fehler‘ (Zero Defects) vorschlug.¹³⁸

¹³⁸ Crosby, Philip B.: Qualitätsmanagement. Die Aktualisierte Auflage des Welt-Bestsellers „Quality is free“. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2000. S. 21.

6.1.1. Null-Fehler-Methode

Die Methode der Null-Fehler baut darauf auf, dass Mitarbeiter die richtigen Dinge gleich beim ersten Mal richtig machen müssen. „Jene, die dieses Ziel erreichen, sind gut geschulte und geführte Mitarbeiter, die fest im Unternehmen verankert sind.“¹³⁹ Schulungen durch ExpertInnen finden kontinuierlich statt. Managementstrategien können an der Basis oder im Bereich des mittleren Management eines Unternehmens ansetzen und die MitarbeiterInnen der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen motivieren, Fehler zu vermeiden.. Wie bei der Implementierung ist auch hier der Zeitfaktor einzukalkulieren.

6.1.2. Complete Transaction Rating (CTR)

Eine andere Methode ist Complete Transaction Rating (CTR). Transaktionen umfassen alle Geschäftsprozesse, die in einem Unternehmen ablaufen. Auf die Universitätsbibliothek bezogen heißt das alle Transaktionen vom Klingeln des Telefons bis zur Bereitstellung der Literatur. Die Transaktionen sind das Fundament, um Beziehungen zu den Lieferanten und zu KollegInnen aufzubauen und diese vollständig, effizient und richtig durchzuführen

6.1.3. Lessons Learned

Lessons Learned bezeichnet eine Methode um Wissen, das in Projekten gesammelt und angewandt wird, zu beschreiben. Wissen wird von den beteiligten MitarbeiterInnen zusammengetragen, beschrieben, Erfolge und Probleme aufgezeichnet, damit andere davon profitieren können. Der Vorteil

¹³⁹ Ebd., S. 239.

liegt darin, dass negative Erfahrungen in zukünftigen Projekten berücksichtigt werden können.

Was wir wissen ist ein Tropfen, was wir nicht wissen
ein Ozean.¹⁴⁰

Alles Wissen und alles Vermehren unseres Wissens
endet nicht mit einem Schlußpunkt, sondern mit
einem Fragezeichen.¹⁴¹

7. Wissenskonklusion

Als Resümee dieser Master Thesis möchte ich kurz zusammenfassen: Wissensmanagement scheint in Bezug auf die Fülle an publizierter wissenschaftlicher Literatur zum Thema auf großes Interesse bei BibliothekarInnen zu stoßen. Die unterschiedlichen Methoden und Instrumente, die für ein strategisches ganzheitliches Wissensmanagement vorgestellt wurden, geben einen Einblick, wie Bibliotheken ihre Ressourcen von implizitem Wissen zuordnen und verwalten können. Innovationsprozesse werden auf den Bibliotheksalltag zugeschnitten und dann umgesetzt. Kreative Ideen für ein strategisches ganzheitliches Wissensmanagement für akademische Bibliotheken werden von BibliothekarInnen entwickelt, diskutiert und angewendet.

¹⁴⁰ Isaac Newton (1643-1727)

¹⁴¹ Hermann Hesse (1877-1962)

8. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Liam Fahey / Babson College: Wissenstopologie	S. 19.
Abb. 2: Wissensspirale	S. 24.
Abb. 3: Gilbert J.B. Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt: 8 Bausteine Wissensmanagement	S. 26.
Abb. 4: Helmut Willke: Kulturen des Organisationalen Lernens	S. 28.
Abb. 5: Helmut Willke: Ebenen der Organisation des Lernens	S. 29.
Abb.6: Universitätsbibliothek Wien in Zahlen (2005):	S. 39.
Abb. 7: Intranet der Universitätsbibliothek Wien	S. 60.

9. Anhang

Organigramm Bibliotheks- und Archivwesen an der Universität Wien

http://www.ub.univie.ac.at/images/org_ba.png 29.09.2006.

10. Quellenverzeichnis

Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus (Hg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 2002.

Abecker, Andreas / Bernardi, Ansgar u. Heiko Maus: Potenziale der Geschäftsprozessorientierung für das Unternehmensgedächtnis. In: Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus (Hg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 2002. S 215-248.

Argyris, Chris: Reasons and rationalizations. The limits to organizational knowledge. 1. publ. Oxford: Oxford. Univ.Press, 2004.

Argyris, Chris / Schön, Donald A.: Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett Cotta, 1999.

Baecker, Dirk: Die „andere Seite“ des Wissensmanagement. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (Managementkonzepte; 9). S. 97-109.

Baecker, Dirk: Wozu Systeme? Berlin: Kulturverl. Kadmos, 2002.

Baecker, Dirk: Form und Formen der Kommunikation. 1. Auf. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 2005.

Ball, Rafael: Knowledge-Managment – eine neue Aufgabe für Bibliotheken?. In: B.I.T. online. Zeitschrift für Bibliothek, Information und Technologie. Jg. 5. (2002), H. 1. S. 23-34. <http://www.b-i-t.online.de/archiv/2002-01/fach2.htm>. 29.08.2006.

Ball, Rafael / Tunger, Dirk: Bibliometrische Analysen – Daten, Fakten und Methoden. Grundwissen Bibliometrie für Wissenschaftler, Wissensmanager, Forschungseinrichtungen und Hochschulen. Jülich: Forschungszentrum, 2005. (Schriften des Forschungszentrum Jülich: Reihe Bibliothek; 12).

Bauer, Bruno: Freier Zugang zu medizinischen Volltextzeitschriften im Internet. Neue Modelle und aktuelle Initiativen zur Verbreitung wissenschaftlicher Ergebnisse – von PubMed Central bis Public Library of Science: Alternative Wege aus der Informations- und Zeitschriftenkrise. In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. OM. 70. (Juli 2001). S. 43-52.

<http://www.uibk.ac.at/voeb/om70bb.pdf#search=%22bauer%20bruno%20freier%20zugang%22> 31.08.2006.

Bauer, Bruno: Die elektronische Bibliothek auf dem Prüfstand ihrer Kunden. Konzeption und Methodik der gemeinsamen Online-Benutzerbefragung 2003 an zehn österreichischen Universitäts- und Zentralbibliotheken. In: Bibliotheksdienst. Jg. 38. (2004), H. 5. S. 595-610.
http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte/Benutzung0504.pdf
31.08.2006

Bauer, Bruno: Zur aktuellen Situation von Open Access. Cologne Summit on Open Access Publishing 2004. In: Bibliotheksdienst. Jg. 39. (2005), H. 2. S. 206-215.
http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2005/digibib010205.pdf
31.08.2006

Beig, Stefan: Wissen kann man nicht managen. In: Wiener Zeitung, 18.05.2006.
http://www.pwm.at/file_upload/7_tmpphpgrXem6.pdf?content=5575
31.08.2006.

Berliner Erklärung über offenen Zugang zu wissenschaftlichen Wissen. In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. OM. 77. (Dez. 2003). S. 6-10.
<http://www.univie.ac.at/voeb/php/publikationen/om/om77/index.html> 25.08.2006

Biedermann, Herbert / Graggober, Marion u. Martin Sammer: Die Wissensbilanz als Instrument zur Steuerung von Schwerpunktbereichen am Beispiel eines Universitätsinstitutes. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2002. S. 52-72.

Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement. 2. Aufl. Berlin: Springer, 2006.

Böhnisch, Wolf: Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart: Poeschel, 1979.

Böhnisch, Wolf / Weissengruber Peter H. u. Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003.

Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2002.

Bornemann, Manfred: Globale Wissensnetzwerke – Ein Weg zur gerechteren Gesellschaft. In: Graggober, Marion / Ortner Johann u. Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2003. S. 15-41.

Brophy, Peter: The library in the twenty-first century. New services for the information age. London: Library Assoc. Publ., 2001.

Bruhn, Manfred / Strauss, Bernd: Dienstleistungsinnovationen. Forum Dienstleistungsmanagement. 1. Aufl. Wiesbaden: Gabler, 2004.

Brüssing, André: Informatisierung, Globalisierung und Individualisierung. In: Mangold, Klaus (Hg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, 1999. S. 197-207.

Budin, Gerhard / Pircher, Richard (Hg.): Information Strategies for the 21st Century. Proceedings of a FID/ROE Seminar at the Danube University Krems, Austria. 1999-03-01/02. Krems: TIM Buchverlag, 1999.

Chartrand, Harry Hillman: Organization for Economic Cooperation and Development. The knowledge-based economy. In: OECD. <http://members.shaw.ca/competitivenessofnations/Anno%20OECD.htm> 20.08.2006.

Crosby, Philip B.: Qualitätsmanagement. Die Aktualisierte Auflage des Welt-Bestsellers „Quality is free“. Wien: Wirtschaftsverlag Ueberreuter, 2000.

Davenport, Elisabeth: Organizations, knowledge management and libraries: issues, opportunities and challenges. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 81-89.

Davenport, Thomas H.: Process Innovation. Reengineering work through information technology. 10. print. Boston Mass.: Harvard Business School Press, 1995.

Davenport, Thomas H. / Prusak, Larry: Blow up the corporate library. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 11-19.

Davenport, Thomas H. / Prusak, Larry: Working knowledge. How organizations manage what they know. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Flaubert, Gustav: Die Versuchung des heiligen Antonius. Übers. Barbara u. Robert Picht. Frankfurt am Main: Insel, 1996.

Fried Andrea / Baitsch, Christof: Mutmaßungen zu einem überraschenden Erfolg. Zum Verhältnis von Wissensmanagement und organisationalem Lernen. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (Managementkonzepte; 9). S. 33-45.

Führlinger, Susanne: Wissensmanagement in hierarchischen Organisationen – Barrieren. Mit besonderem Fokus auf Bürokratien. Wien: Univ. Dipl., 2002.

Geyer, Dagmar / Purner, Sabine u. Sallaberger, Eveline u. Judith Watzinger: Wissensmanagement. In: Böhnisch, Wolf / Peter H. Weissengruber und Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen: Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 123-149.

Gierlinger, Petra / Hochstrasser Angelika u. Sandra Hönninger: Human Capital. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. u. Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil: Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 31-88.

Götz, Klaus / Martens, Jens Uwe (Hg.): Elektronische Medien als Managementinstrument. München: Hampp, 2000.

Götz, Klaus (Hg.): Interkulturelles Lernen, interkulturelles Training. 2., verb. Aufl. München: Hampp, 2000.

Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002. (Managementkonzepte; 9).

Götz, Klaus / Schmid, Michael: Theorien des Wissensmanagements. Frankfurt am Main: Lang, 2004.

Gomez, Peter / Probst, Gilbert J.B. : Die Praxis des ganzheitlichen Problemlösens. Vernetzt denken unternehmerisch handeln persönlich überzeugen. 2. überarb. Aufl. Bern: Haupt, 1997.

Graggober, Marion / Ortner, Johann u. Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2003.

Haller, Sabine: Dienstleistungsmanagement. Grundlagen – Konzepte – Instrumente. 3., aktual. u. erw. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2005.

Henczel, Susan: The information audit as a first step towards effective knowledge management. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 91-105.

Hinterhuber, Hans / Renzl, Birgit: Die strategische Dimension des Wissensmanagements. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2002.

Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108).

Horvath, Robert / Bitzan, Karin u. Christian Gumpenberger u. Brigitte Kromp u. Maria Seissl: Leistungsmessung in Rot-Weiß-Rot. Erfahrungen an wissenschaftlichen Bibliotheken in Österreich. In: Bibliotheksdienst. Jg. 37. (2003), H. 2. S. 180-183. http://bibliotheksdienst.zlb.de/2003/03_02_02.pdf 28.08.2006

IFLANET – Knowledge Management Section. www.ifla.org/VII/s47/index.htm 07.08.2006.

Kaiser, Reinhard: Literarische Spaziergänge im Internet. Bücher und Bibliotheken online. 2. aktual. Aufl. Frankfurt am Main: Eichborn, 1997.

Klepp, Renate: Bielefeld 2002. 5.-7. Februar 2002. In: Mitteilungen der Vereinigung Österreichischer Bibliothekarinnen und Bibliothekare. OM. 73. (Mai 2002). S. 3-6. http://www.literature.at/webinterface/library/ALO-BOOK_V01?objid=12604&page=3&zoom=5&ocr=29.08.2006 28.06.2006.

Kneer, Georg / Nasehi, Armin: Niklas Luhmann. Theorie sozialer Systeme: eine Einführung. 4., unveränd. Aufl. München: Fink, 2000.

Knorz Gerhard / Kuhlen, Rainer (Hg.) Informationskompetenz – Basiskompetenz in der Informationsgesellschaft, Proceedings des 7. Internationalen Symposiums für Informationsgesellschaft. Konstanz: Univ.-Verl., 2000.

Krickl, Otto / Milchrahm, Elisabeth: Integrativer Ansatz zur Wissensbewertung. In: Knorz Gerhard / Kuhlen, Rainer (Hg.) Informationskompetenz – Basiskompetenz in der Informationsgesellschaft, Proceedings des 7. Internationalen Symposiums für Informationsgesellschaft. Konstanz: Univ.-Verl., 2000. S. 113-125.

Kuhlen, Rainer: Change of paradigm in Knowledge Management – framework for the collaborative production and exchange of knowledge. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 21-38.

Kuhlen, Rainer / Seeger, Thomas u. Dietmar Strauch (Hg.): Grundlagen der praktischen Information und Dokumentation. 5., vollst. neu gefasste Aufl. 2. Bd. München: Saur KG, 2004.

Lee, Pui Y. / Hui, Siu C. und Alvis Cheuk M. Fong: Neural networks for web content filtering. In: IEEE Intelligent Systems. (Sept. 2002) p. 48-57. http://search2.computer.org/advanced/Advanced_Result.jsp 31.08.2006.

Luhmann, Niklas: Die Wissenschaft der Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1990.

Luhmann, Niklas: Gesellschaftsstruktur und Semantik. Studien zur Wissenssoziologie der modernen Gesellschaft. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1995.

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 7. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999.

Mandl, Heinz (Hg.): Wissen sichtbar machen. Wissensmanagement mit Mapping Techniken. Göttingen: Hogrefe, 2000.

Mandl, Heinz / Reinmann-Rothmeier, Gabi (Hg.): Wissensmanagement. Informationszuwachs – Wissensschwund?. Die strategische Bedeutung des Wissensmanagements. München: Oldenbourg, 2000. (Forum Wirtschaft und Soziales).

Mandl, Heinz / Friedrich, Helmut Felix: Handbuch Lernstrategien. Göttingen: Hogrefe, 2006.

Mayr, Sonja / Ottensamer, Gertrude: Human Capital und Wissensmanagement im Kontext von Strategie und Kernkompetenzen. In: Böhnisch, Wolf / Weissengruber, Peter H. u. Harald Stummer (Hg.): Human Capital und Wissen. Mitarbeiter als Wettbewerbsvorteil. Institut für Unternehmensführung, Forschungsschwerpunkt Personalwirtschaft. Linz: Trauner, 2003. S. 11-29.

Metzler-Lexikon Kultur der Gegenwart. Themen und Theorien, Formen und Institutionen seit 1945. Hg. Ralf Schnell. Stuttgart: Metzler, 2000.

Metzler-Philosophie-Lexikon. Begriffe und Definitionen. Hg. Peter Prechtel u. Franz-Peter Burkard. 2. überarb. u. aktual. Aufl. Stuttgart: Metzler, 1999.

Musil, Robert: Der Mann ohne Eigenschaften. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, 1994.

Nägele, Rainer / Schreiner, Peter: Potenziale und Grenzen von Business Process Management Tools für geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. In: Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus (Hg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 2002. S. 25-46.

Nitzsche, Jörg: Evaluierung und Systematisierung von medizinischen Internetquellen und Multimedialprodukten. In: medizin-bibliothek-information (mbi). Jg. 1. (May, 2001), H. 2. S. 19-25.

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: The Knowledge creating Company. How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford Univ. Press, 1995.

Nonaka, Ikujiro (Ed.): Knowledge Management. Critical Perspectives on Business and Management. Volume II. London: Routledge, 2005.

29. Österreichischer Bibliothekartag.
<http://www.bibliothekartag.at/bibliotag2006/indexie.html> 28.09.2006.

Pawlowsky, Peter (Hg.): Wissensmanagement. Erfahrungen und Perspektiven. Wiesbaden: Gabler, 1998.

Pawlowsky, Peter: Wozu Wissensmanagement? In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (Managementkonzepte; 9). S. 109-125.

Pfleger, Claudia: Das eLearning-Projekt „Einführung in die Benutzung der Universitätsbibliothek Bodenkultur“ In: Bibliotheksdienst. 40.Jg.(2006), H. 4. S. 460-465.

http://www.zlb.de/aktivitaeten/bd_neu/heftinhalte2006/Informationsvermittlung010406.pdf. 25.09.2006

Reinmann-Rothmeier, Gabi: Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz. 1. Aufl. Bern: Huber, 2000.

Reinmann-Rothmeier, Gabi / Mandl, Heinz (Hg.): Psychologie des Wissensmanagements. Perspektiven Theorien Methoden. Göttingen: Hogrefe, 2004.

PICS – Platform for Internet Content Selection In: W3C. www.w3c.org/PICS/

25.08.2006.

Plattform Wissensmanagement. <http://www.pwm.at/> 01.06.2006.

Pongratz, Walter: 200 Jahre Universitätsbibliothek Wien. Wien: Österr. Inst. F. Bibliotheksforschung , Dokumentations- u. Informationswesen, 1977.

Polanyi, Michael: Personal Knowledge. Chicago: Univ. of. Chicago Press, 1958.

Polanyi, Michael: The logic of personal knowledge. Essays presented to Michael Polanyi on his seventieth birthday, 11th March 1961. 1. publ. London: Routledge u. Paul, 1961.

Polanyi, Michael: Knowing and being. Essays. Hg. Majorie Grene. 1. publ. London: Routledge u. Kegan Paul, 1969.

Polanyi, Michael: Implizites Wissen. Übers. Horst Brühmann. 1. Aufl. Frankfurt am Main, 1985.

Probst, Gilbert J. B. / Gomez Peter (Hg.): Vernetztes Denken. Ganzheitliches führen in der Praxis. 2., erw. Aufl., Nachdr. Wiesbaden: Gabler, 1993.

Probst, Gilbert J. B. /Raub, Steffen u. Kai Romhardt: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auf. Frankfurt am Main: Frankfurter Allg., Zeitung für Deutschland; Wiesbaden: Gabler, 1999.

Prusak, Larry: Storytelling in organisations. www.creatingthe21stcentury.org. 22.07.2006.

Raffelt, Albert / Sühl-Strohmenger, Wilfried: Neue Informationsinfrastruktur an den Universitäten? Gedanken zur Rolle der Bibliothek im Kontext von Informations- und Wissensmanagement. In: B.I.T. online. (2002), H. 3. S. 233-244. <http://www.b-i-t-online.de/archiv/2002-03-idx.html> 29.08.2006. 29.08.2006.

Reinmann-Rothmeier, Gabi / Erlach, Christine u. Andrea Neubauer u. Karin Thier. Story Telling in Unternehmen: Vom Reden zum Handeln – nur wie? (Teil1) In: Wissensmanagement online. Jg. 5. (2003), H2/3. http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2003/02_2003/story-telling.shtml 25.08.2006.

Renzl, Birgit / Hinterhuber, Hans H.: Wissensaustausch in innerbetrieblichen Netzwerken – eine Interaktionsanalyse. In: Graggobler, Marion / Ortner, Johann u. Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2003. S. 229-248.

Renzl, Birgit / Matzler, Kurt u. Hans Hinterhuber. The future of knowledge management. 1. publ. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2006.

Roehl, Heiko: Organisationen des Wissens. Anleitung und Gestaltung. Stuttgart: Klett-Cotta, 2002.

Rowley, Jennifer: The electronic library. 4. ed. London: Library Assoc. Publ., 1998.

Rowley, Jennifer / Farrow, John: Organizing knowledge. An introduction to managing access to information. 3rd ed. Aldershot: Gower, 2000.

Ruggiero, Renato: Dienstleistungen in einer Wirtschaft ohne Grenzen. In: Mangold, Klaus (Hg.): Die Welt der Dienstleistung. Perspektiven für Arbeit und Gesellschaft im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Gabler, 1999. S. 83-95.

Sammer, Martin: Vernetzung von Wissen in Organisationen. Gestaltung von Rahmenbedingungen. Mit einem Geleitw. Von Hubert Biedermann. 1. Aufl. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2000. (Technisch ökonomische Forschung und Praxis).

Sammer, Martin / Bornemann Manfred: Wissensmanagement. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2002. S. 5-18.

Schlögl, Christian / Weger, Isabella u. Milchrahm Isabella: Erste Schritte auf dem Weg zu einem Wissensmanagement an der Universität Graz. In: Bornemann, Manfred / Sammer, Martin (Hg.): Anwendungsorientiertes Wissensmanagement. Ansätze und Fallstudien aus der betrieblichen und der universitären Praxis. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2002. S. 183-195.

Schneider, Georg: Wissensmanagement in teamorientierten Geschäftsprozessen. In: Abecker, Andreas / Hinkelmann, Knut u. Heiko Maus (Hg.): Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen. Berlin: Springer, 2002. S. 187-213.

Schreibmann, Vigdor: Knowledge Organization for the Betterment of Humankind. In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 59-79.

Schütt, Peter: Wissensmanagement. Mehrwert durch Wissen: Nutzenpotentiale ermitteln, den Wissenstransfer organisieren. Niederhausen: Falken-Verl., 2000. (Managertraining).

Schütt, Peter: Story Telling. Die Macht der Geschichten. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. (2000), H. 5. S. 11-14.

Schütt, Peter: Geschichten als Maß und Motor der Unternehmenskultur. In: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte. (2003), H. 1. S. 8-11.

Spiller, David: Providing materials for library user. London: Library Assoc. Publ., 2000.

Stewart, Thomas A.: Der vierte Produktionsfaktor. Wachstum und Wettbewerbsvorteil durch Wissensmanagement. München: Hanser, 1998.

Stoisser Eduard / Andreas Ausserhofer: Die Rolle der Informationstechnologie für Wissensnetzwerke. In: Graggobler, Marion / Ortner, Johann u. Martin Sammer (Hg.): Wissensnetzwerke. Konzepte, Erfahrungen und Entwicklungsrichtungen. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verl., 2003. S. 333-351.

Sveiby, Karl Erik: Wissenskapital – das unentdeckte Vermögen. Immaterielle Unternehmenswerte aufspüren, messen und steigern. Landsberg am Lech: Verl. Moderne Industrie, 1998.

Sveiby, Karl-Erik: Intellectual Capital and Knowledge Management. <http://www.sveiby.com/articles/IntellectualCapital.html> 15.03.2006.

Townley, Charles T.: Knowledge Management and Academic Libraries. In: college & research libraries. Jg. 62. (2001), H. 1. S. 44-58.

Tula, Salo: The Finnish Knowledge Strategy – A Case Study. In: Budin, Gerhard / Pircher, Richard (Hg.): Information Strategies for the 21st Century. Proceedings of a FID/ROE Seminar at the Danube University Krems, Austria. 1999-03-01/02. Krems: TIM Buchverlag, 1999. S. 29- 35.

Universitätsbibliothek Wien Homepage. <http://www.ub.univie.ac.at/> 29.09.2006

Verordnung der Bundesministerin für Bildung, Wissenschaft und Kultur über die Wissensbilanz (Wissensbilanz-Verordnung – WBV) BGBl. II Nr. 63/2006.

Wagner-Döbler, Roland: Knowledge Management, Library Science – No Bridge Between? In: Hobohm, Hans-Christoph (Hg.): Knowledge Management. Libraries and librarians taking up the challenge. München: Saur, 2004. (IFLA Publications; 108). S. 39-45.

Willinsky, John: The access principle, The case for open access research to research and scholarship. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2006.

Willke, Helmut: Wissensgesellschaft. Wien: Inst. für Soziologie, Univ. Wien, Grund- u. Integrativwiss. Fakultät , 1999 . (Vortragsreihe / Institut für Soziologie, Universität Wien, Grund- und Integrativwissenschaftliche Fakultät; 23).

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von Carsten Krück, Susanne Mingers, Konstanze Piel, Torsten Strulik und Oliver Vopel. 2. neubearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2001a.

Willke, Helmut: Systhemtheorie III: Steuerungstheorie. 3. bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius und Lucius, 2001b.

Willke, Helmut: Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In: Götz, Klaus (Hg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München: Hampp, 2002 (Managementkonzepte; 9). S. 15- 31.

Willke, Helmut: Einführung in das systemische Wissensmanagement. 1.Aufl. Heidelberg: Auer, 2004.

Wissensbilanz der Wirtschaftsuniversität Wien <http://www.wu-wien.ac.at/portal/publikationen/index/edit/wissensbilanz.pdf> 25.09.2006

Wissensmanagement Forum Graz. <http://www.wm-forum.org/> 30.05.2006.

Curriculum Vitae

Mag. Martina PAYR, geboren am 21. Juni 1974 in Wien

1980-1984	Volksschule der Gemeinde Wien VIII
1984-1992	Neusprachliches Gymnasium BG XVIII
1992	Matura am Neusprachlichen Gymnasium BG XVIII.
1992-1998	Studium der Theaterwissenschaft /Nebenfach: Kunstgeschichte an der Universität Wien
seit 2000	Doktoratstudium am Institut für Theater-, Film- und Medienwissenschaft
2002	Leiterin der Fachbereichsbibliothek Theater-, Film- und Medienwissenschaft an der Universität Wien / DLE Archivs- und Bibliothekswesen / Universitätsbibliothek Wien
2003-2004	Grundausbildung für den Bibliotheks-, Informations- und Dokumentationsdienst / Universitätsbibliothek Wien

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die vorliegende Master Thesis selbst und selbständig verfasst, und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Darüber hinaus erkläre ich, dass ich diese Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in keiner wie auch immer gearteten Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.

Ort, Datum

Unterschrift