

**Methoden und Instrumente  
zur Sicherung und Weitergabe von Wissen  
bei Personalabgängen in Bibliotheken**

**Bachelorarbeit**

im berufsbegleitenden Studiengang  
Informationsmanagement  
an der Hochschule Hannover

vorgelegt von

**Simon Kugler**

Matrikelnummer: 1558442

im Juni 2023

Erstprüferin: Dr. Anke Wittich  
Zweitprüferin: Prof. Dr. Karolin Bubke

**Hochschule Hannover**

Fakultät III - Medien, Information und Design

## Abstract

Bibliotheken stehen, nicht zuletzt aufgrund des aktuell stattfindenden Generationenwechsels und dem in vielen Bereichen spürbaren Fachkräftemangel, vor der Herausforderung, das Wissen ausscheidender Mitarbeiter\*innen für die Einrichtung aber auch für nachfolgende Stelleninhaber\*innen nachhaltig zu sichern, verfügbar zu machen und zu transferieren. Eine wachsende Zahl an Fortbildungen zeigt, dass die Themen Wissensmanagement und Wissenstransfer für Bibliotheken an Bedeutung gewonnen haben. Zum Zeitpunkt der Entstehung dieser Arbeit gab es allerdings keinen Überblick darüber, welche Maßnahmen in Bibliotheken ergriffen werden, um einem Wissensverlust im Kontext von Personalabgängen/-wechseln vorzubeugen. Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, diese Leerstelle zumindest teilweise zu füllen, indem sie mittels einer empirischen Erhebung aufzeigt, welche Methoden und Instrumente in Bibliotheken Verwendung finden.

Dem empirischen Teil vorangestellt ist eine Auseinandersetzung mit den theoretischen Grundlagen. Der Begriff Wissen wird bestimmt, ebenso der Begriff des Wissenstransfers. Relevante Wissensarten werden identifiziert und es werden, mit Blick auf das Szenario Personalabgang, ausgewählte Methoden/Instrumente angeführt.

Für die Erhebung, die im zweiten Teil der Arbeit thematisiert wird, wurden leitfadengestützte Interviews geführt, die anschließend mit einer inhaltlich strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wurden. Die Fallzusammenfassungen bieten einen Blick in die einzelnen Einrichtungen. Der Vergleich der kategorisierten Aussagen gibt Aufschluss darüber, wo es Überschneidungen zwischen den Einrichtungen gibt, arbeitet aber auch Unterschiede heraus.

Aus der Auswertung geht hervor, dass in den Bibliotheken verschiedene Instrumente und Maßnahmen Anwendung finden und sich die Einführung und Umsetzung von Transfermaßnahmen an den Bedarfen und Strukturen einer Einrichtung orientiert. Die Wissenssicherung erfolgt in vielen Einrichtungen über digitale Ablagesysteme und Wikis. Sitzungen und persönliche Absprachen sind allgemein für die Wissensweitergabe essentiell und bei Personalabgängen werden Transfer- und Übergabegespräche angestrebt. In einigen Einrichtungen existieren Wissenstransferprozesse.

Ausgehend von den Ergebnissen stellt die Arbeit abschließend Handlungsempfehlungen für Etablierung und Umsetzung von Transfermaßnahmen zur Verfügung.

## **Selbstständigkeitserklärung**

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die eingereichte Bachelorarbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die von mir angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und die den benutzten Werken wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

# Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung.....	1
2 Sicherung und Weitergabe von Wissen .....	4
2.1 Wissen .....	4
2.1.1 Entstehung von Wissen.....	5
2.1.2 Wissensarten.....	6
2.2 Wissenstransfer .....	10
2.2.1 Wissenstransfer im Kontext von Personalabgängen.....	15
2.2.2 Methoden und Instrumente.....	17
3 Erfassung von Transfermaßnahmen in Bibliotheken .....	21
3.1 Methodik der Erhebung .....	22
3.1.1 Leitfadeninterviews.....	23
3.1.2 Konzeption des Leitfadens .....	23
3.1.3 Gewinnung der Interviewpartner*innen.....	24
3.1.4 Durchführung der Interviews .....	25
3.2 Auswertung der Interviews.....	26
3.2.1 Methode: inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.....	27
3.2.2 Anwendung der Methode.....	29
3.3 Ergebnisdarstellung.....	30
3.3.1 Fallzusammenfassungen .....	31
3.3.2 Vergleich.....	40
3.4 Reflexion der Ergebnisse.....	54
4 Handlungsempfehlungen.....	57
5 Fazit.....	61
6 Literatur- und Quellenverzeichnis.....	63
7 Anhang.....	66

# 1 Einleitung

Bibliotheken sehen sich mit Blick auf ihre personelle Ausstattung gegenwärtig zwei großen Herausforderungen gegenüber: Einer massiven Verrentungswelle und einem allgemeinen Mangel an fachlich qualifiziertem Bibliothekspersonal, der sich in fast allen Arbeitsbereichen bemerkbar macht. Diese Herausforderungen sind zwangsläufig miteinander verbunden. Bedingt durch die Vielzahl an freien Stellen im Bibliothekswesen steigt auch die Fluktuationsrate in den einzelnen Einrichtungen. Überall dort, wo aufgrund der Qualifikation der Arbeitnehmenden Schnittstellen zu anderen Branchen bestehen, wie bspw. im IT-Bereich, müssen sich Bibliotheken zusätzlich in einem erweiterten Kreis von miteinander um Personal konkurrierenden Unternehmen behaupten. Mit jedem Mitarbeitenden, der geht, verliert die jeweilige Einrichtung nicht nur dessen Arbeitskraft, sondern auch dessen Wissen, was insbesondere dann ins Gewicht fällt, wenn die ausscheidende Person im Laufe ihrer Beschäftigung ein hohes Maß an Erfahrungswissen angesammelt hat, ein nicht ohne weiteres zu reproduzierendes Expertenwissen besitzt, eine Führungsposition innehat oder eine für bestimmte Arbeitsabläufe kritische Schlüsselrolle einnimmt. Im bibliothekarischen Umfeld sind die genannten Beispiele alles andere als eine Seltenheit, da sich viele Mitarbeitende im Laufe ihres Beschäftigungsverhältnisses in einzelnen Aufgaben spezialisieren, Verantwortung für bestimmte Bereiche oder Prozesse übernehmen oder unverzichtbare Tätigkeiten allein ausführen. Selbst bei formal gleicher Qualifikation der ausscheidenden und der ihr nachfolgenden Person ist eine umfassende Einarbeitung daher fast immer unumgänglich. Wie arbeits- und zeitintensiv diese Einweisung ausfällt, ist davon abhängig, welche Startbedingungen der nachfolgenden Person geboten werden. Sind relevante Informationen vorhanden, vollständig und aktuell? Gibt es Lücken in der Dokumentation, die nachträglich und mit zusätzlichem Zeitaufwand von Kolleg\*innen geschlossen werden müssen? Kann die nachfolgende Person auf Kontakte und Netzwerke der ausgeschiedenen Person zugreifen?<sup>1</sup> Um die Einarbeitung möglichst effizient zu gestalten, sollten daher spätestens beim Ausscheiden von Mitarbei-

---

<sup>1</sup> Vgl. Ackermann (2020), S. 37.

tenden auf organisatorischer Ebene Maßnahmen ergriffen werden, welche die Sicherung und den Transfer von Wissen gewährleisten.

Es erscheint naheliegend anzunehmen, dass in Bibliotheken bereits ein ‚natürliches‘ Bewusstsein für den Wert von Wissen und Informationen existiert, und dementsprechend ein großes Interesse daran besteht, auch in Bezug auf die Mitarbeitenden einen vorausschauenden und umsichtigen Umgang mit der Ressource Wissen zu praktizieren. Verschiedene Fortbildungsangebote zu den Themen Wissensmanagement und Wissenstransfer deuten darauf hin, dass diese Annahme tatsächlich zutrifft.<sup>2</sup> Es gibt gegenwärtig allerdings keinen Überblick darüber, welche Maßnahmen in Bibliotheken ergriffen werden, um einem Wissensverlust im Kontext von Personalabgängen/-wechseln vorzubeugen. Anja Flicker und Volker König bieten in einem 2014 veröffentlichten Artikel über das Wissensmanagement in der Stadtbücherei Würzburg einen sehr seltenen Einblick in die praktische Umsetzung von Wissensmanagement- und Wissenstransfermethoden in einer Bibliothek, beschreiben unter anderem einen moderierten Wissenstransfer.<sup>3</sup> Babett Hartmann zeigt am Beispiel der Bibliothek der Fachhochschule Frankfurt am Main, wie ein Wissenstransfer bei einem Führungswechsel gelingen kann, aber auch diese Veröffentlichung liegt bereits 14 Jahre zurück. Die vorliegende Arbeit ist daher als Versuch zu verstehen, diese Leerstelle durch eine empirische Erhebung zu füllen. Ganz konkret soll mit der Erhebung die Frage beantwortet werden, welche Methoden und Instrumente zur Sicherung und Weitergabe von Wissen in Bibliotheken bei Personalabgängen Verwendung finden. Es soll zudem untersucht werden, welche Voraussetzungen hinsichtlich der Sicherung und Weitergabe von Wissen in den Einrichtungen gegeben sind, welche Vorteile sich aus dem

---

<sup>2</sup> Fortbildungsangebote (Zugriffe jeweils zuletzt am 09.06.23 überprüft):

BIB-Sommerkurs: Peer to peer. Wissenstransfer in Bibliotheken erfolgreich gestalten (<https://www.bib-info.de/fortbildung/bib-sommerkurse/bib-sommerkurs-2022>)

Wissen in der Bibliothek halten (2022: [https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationswechsel-gestalten\\_88771.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationswechsel-gestalten_88771.php) ; 2023: [https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationenwechsel-gestalten\\_104026.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationenwechsel-gestalten_104026.php))

Wissensmanagement in Bibliotheken ([https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissensmanagement-in-bibliotheken-onboarding--und-offboarding-prozesse-systematisch-gestalten\\_98530.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissensmanagement-in-bibliotheken-onboarding--und-offboarding-prozesse-systematisch-gestalten_98530.php))

Effektives Wissensmanagement für Ihre Bibliothek (<https://eveeno.com/398369652>)

„Wenn Wissen geht...“ – Erfolgreicher Wissenstransfer ([https://www.bsb-muenchen.de/babcaldetail/?tx\\_cal\\_controller\[type\]=tx\\_cal\\_phpcalendar&tx\\_cal\\_controller\[uid\]=333](https://www.bsb-muenchen.de/babcaldetail/?tx_cal_controller[type]=tx_cal_phpcalendar&tx_cal_controller[uid]=333))

<sup>3</sup> Vgl. Flicker, König (2014), S. 125.

Einsatz der Transfermaßnahmen ergeben und welcher Stellenwert dem Wissenstransfer in den Einrichtungen zukommt.

### **Aufbau und Methodik**

In Kapitel 2 wird zunächst auf die theoretischen Grundlagen (Unterkapitel 2.1 und 2.1.1) und auf die Arten von Wissen (2.1.2), die bei einem strukturierten Wissenstransfer als wesentlich angesehen werden können, eingegangen. Eine Bestimmung von Wissenstransfer schließt daran an (2.2), ehe eine Eingrenzung auf den Wissenstransfer im Kontext von Personalabgängen vorgenommen wird (2.2.1). Abschließend werden ausgewählte Methoden und Konzepte, die der Sicherung und Weitergabe von Wissen in eben diesem Kontext dienen, näher vorgestellt (2.2.2).

Das darauffolgende Kapitel 3 behandelt die Erfassung von Transfermaßnahmen in Bibliotheken. Hierbei wird zunächst die gesamte Methodik der empirischen Untersuchung umrissen (3.1.), ehe die hierbei angewandte Methode des Leitfadeninterviews besprochen wird (3.1.1). Anschließend folgt eine Darstellung der Konzeption des in dieser Arbeit verwendeten Leitfadens (3.1.2), außerdem wird darauf eingegangen, wie die erforderlichen Interviewpartner\*innen gewonnen wurden (3.1.3), und es wird die Durchführung der Interviews geschildert (3.1.3). Kapitel 3.2 umfasst zum einen die Erläuterung der Methodik, mittels derer die Auswertung der durch die Interviews gewonnenen Daten erfolgte, sowie die Anwendung auf die durch die Interviews gewonnenen Daten.

Die Ergebnisse werden in Kapitel 3.3 präsentiert und in Kapitel 3.4 in Hinblick auf die Fragestellung analysiert und ausgewertet.

Handlungsempfehlungen, die sich aus den auf diese Art gewonnenen Erkenntnissen ableiten lassen, werden in Kapitel 4 vorgestellt.

Im Fazit (Kapitel 5) wird reflektiert, ob die Forschungsfrage durch die vorliegende Arbeit beantwortet wurde, außerdem wird thematisiert, wie ein Austausch zwischen Einrichtungen dabei helfen kann, die richtigen Maßnahmen zu finden.

## 2 Sicherung und Weitergabe von Wissen

Wenn, wie eingangs geschildert, beim Ausscheiden eines Mitarbeitenden ein Verlust von Wissen droht und dieser Verlust verhindert werden soll, indem das Wissen des Mitarbeitenden gesichert und weitergegeben wird, muss zunächst geklärt sein, was überhaupt mit ‚dem Wissen einer Person‘ gemeint ist. Ein systematischer und zielführender Wissenstransfer setzt ein Verständnis von Wissen voraus, um geeignete Methoden und Instrumente zu konzipieren, auszuwählen und anzuwenden.

### 2.1 Wissen

Eine allgemeingültige Definition von Wissen ist nicht gegeben. Bereits die unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen operieren mit unterschiedlichen Begriffsbestimmungen<sup>4</sup>, aber auch innerhalb des Wissensmanagements lassen sich verschiedene Definitionen finden<sup>5</sup>.

In ‚Wissen managen‘ von Probst/Raub/Romhardt findet man folgende, häufig aufgegriffene Definition:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“<sup>6</sup>

Wissen entsteht demnach aus einem Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren. Es speist sich aus Daten und Informationen, die von einem Individuum aufgenommen und verarbeitet werden, ist aber keineswegs mit diesen gleichzusetzen. Folgt man dieser Definition ist diese Unterscheidung in Bezug auf den Wissenstransfer von unmittelbarer Relevanz, denn aus ihr folgt, dass das Wissen nicht ohne weiteres von einer Person losgelöst und an eine weitere Person weitergegeben werden kann, sondern für den Transfer zunächst wieder in eine Form überführt werden muss, die für eine Speicherung und Weitergabe geeignet ist.

---

<sup>4</sup> Vgl. Grames (2020), S. 11 und Hilgemeier (2015), S. 37.

<sup>5</sup> Vgl. Lehner (2019), S. 71.

<sup>6</sup> Probst/Raub/Romhardt (2012), S. 23.



North stellt dies ebenfalls heraus. Er sieht in Informationen zum einen den Rohstoff für Wissen, zum anderen aber auch die Form, „in der Wissen kommuniziert und gespeichert wird.“<sup>7</sup> Er greift die Definition von Probst/Raub/Romhardt mit Bezug auf die von ihm entwickelte Wissenstreppe auf, fügt allerdings ergänzend hinzu, dass Wissen von individuellen Erfahrungen geprägt wird<sup>8</sup>, und somit „als individueller Prozess in einem spezifischen Kontext [entsteht] und sich in Handlungen [manifestiert]“<sup>9</sup>.

Diese Verknüpfung von Handlung und Wissen findet sich auch bei Lehner, wie auch die erschwerte Weitergabe:

„Wissen ist damit im Unterschied zu (passiven) Informationen proaktiv, unterstützt oder veranlasst Aktivitäten des Wissensträgers, kann aber in vielen Fällen nicht so einfach übertragen werden wie Informationen oder Daten.“<sup>10</sup>

Der Annahme, dass Wissen zwangsläufig personengebunden ist, steht Lehner mit Verweis auf durch maschinelles Lernen gewonnenes Wissen jedoch kritisch gegenüber. Im Kontext der vorliegenden Arbeit kann dieser Aspekt allerdings unberücksichtigt bleiben, da allein die Wissensweitergabe zwischen Personen untersucht wird. Unstrittig ist hingegen die prozesshafte Entstehung von Wissen, ausgedrückt durch den Dreiklang Daten-Informationen-Wissen, wie auch die Multidimensionalität von Wissen.

### 2.1.1 Entstehung von Wissen

Daten sind Zeichen oder Buchstaben, „kodierte Beobachtungen“<sup>11</sup>, „Symbole, die noch nicht interpretiert sind“<sup>12</sup>. Daten erhalten erst dann eine Bedeutung, wenn sie einen Bezug<sup>13</sup> bzw. Relevanz<sup>14</sup> erhalten. Informationen sind somit immer zweck- und personengebunden<sup>15</sup> und besitzen einen subjektiven Charakter<sup>16</sup>. Eine Person kann somit,

---

<sup>7</sup> North (2016), S.37.

<sup>8</sup> Vgl. ebd. S. 37.

<sup>9</sup> Ebd., S. 38.

<sup>10</sup> Lehner (2019), S. 72.

<sup>11</sup> Pircher (2014), S. 20.

<sup>12</sup> North (2016), S. 36.

<sup>13</sup> Vgl. ebd.

<sup>14</sup> Vgl. Pircher (2014), S. 20.

<sup>15</sup> Vgl. Hartmann (2009), S. 17.

<sup>16</sup> Vgl. Pircher (2014), S. 20.

ausgehend von unterschiedlichen Kontexten, aus derselben Datengrundlage unterschiedliche Informationen gewinnen. Zwei Personen, die im selben Kontext auf die gleichen Informationen zugreifen, werden ebenfalls zu einem unterschiedlichen Wissen gelangen. Beispielsweise, weil ihr Bezug zu den zur Verfügung stehenden Daten ein anderer ist oder sie diese unterschiedliche deuten.

Für Pircher entsteht Wissen „durch die Integration von Informationen in den persönlichen Erfahrungskontext“<sup>17</sup>, für Erlach/Orians/Reisach wiederum beinhaltet Wissen „durch lange Übung gewachsenes Urteilsvermögen und praktische Problemlösungskompetenz“<sup>18</sup>. Das bedeutet, dass Wissen sich in Abhängigkeit der individuellen Voraussetzungen und der zur Verfügung stehenden Informationen ständig wandelt, mehr repräsentiert als den bloßen Kenntnisstand einer Person („Ich weiß, dass ...) und daher in seiner Gesamtheit nicht ohne weiteres von dieser abgelöst und transferiert werden kann. Bestimmte Teile des Wissens aber können vom Wissensträger unmittelbar abgerufen und artikuliert werden<sup>19</sup>. Hierbei handelt es sich um explizites Wissen, das vom impliziten Wissen unterschieden wird.

Ausgehend von diesen beiden Formen lassen sich noch weitere Dimensionen des Wissens bestimmen. Das folgende Kapitel greift die Wissensarten auf, die im Zusammenhang mit Wissenstransfers als wesentlich zu betrachten und daher für die erfolgreiche Implementierung und Umsetzung von Transfermaßnahmen von entscheidender Bedeutung sind.

## **2.1.2 Wissensarten**

### **Implizites und explizites Wissen**

Die Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist für den Wissenstransfer grundlegend. Explizites Wissen kann für andere zugänglich gemacht werden, weil es verbalisiert und in Wort und Schrift mitgeteilt und/oder dokumentiert werden kann. Das bedeutet, der Wissensträger hat ein Bewusstsein für dieses Wissen und ist in der Lage, es gegenüber anderen auszudrücken, weil es „durch Sätze beschrieben,

---

<sup>17</sup> Pircher (2014), S. 20.

<sup>18</sup> Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 5.

<sup>19</sup> Vgl. Hartmann (2009), S. 18.

hinterfragt, diskutiert und weitergegeben werden [kann].“<sup>20</sup> Dem gegenüber steht das implizite Wissen, das „hochgradig individuell“<sup>21</sup> ist und daher „nicht vollständig in Worten ausgedrückt oder erfasst [...]“<sup>22</sup>, eventuell sogar „gar nicht sprachlich veräußert werden kann.“<sup>23</sup> Das implizite Wissen wird geprägt durch „persönliche Erfahrungen, erlernte Verhaltensweisen, subjektive Einsichten, Intuitionen und Ahnungen“<sup>24</sup>, vor allem aber durch das Können einer Person<sup>25</sup>. Implizites Wissen drückt sich also vor allem im Verhalten bzw. dem Handeln einer Person aus.

Die Differenzierung zwischen implizitem und explizitem Wissen kann daher auch in der Unterscheidung von Inhalts- bzw. Sachwissen (deklaratives Wissen) und Handlungswissen (prozedurales Wissen) wiedergefunden werden.<sup>26</sup>

Erlach/Orians/Reisach, aber auch Probst (u. a.) sehen einen starken Zusammenhang zwischen Handlungswissen und Wahrnehmung in Kombination mit langjähriger Ausübung einer Tätigkeit.<sup>27</sup> Handlungswissen hat demnach eine stark ausgeprägte zeitliche und sensorische Dimension. Für Personen, die mehr Erfahrung mit der Durchführung einer Tätigkeit haben, bieten sich spezifische Zugänge und Beurteilungsmöglichkeiten. Für Erlach/Orians/Reisach ist Handlungswissen damit gleichzeitig an Erfahrungswissen gekoppelt und gemeinsam mit Inhaltswissen, Netzwerkwissen sowie ziel- und wertebasiertem Wissen Baustein davon.<sup>28</sup>

Oftmals wird das Erfahrungswissen allerdings konsequent vom Faktenwissen abgegrenzt, in der Form, dass Faktenwissen und explizites Wissen sowie Erfahrungswissen und implizites Wissen gleichgesetzt werden<sup>29</sup>, die Definition also ausschließlich von der Zugänglichkeit des Wissens her abgeleitet wird.

---

<sup>20</sup> Lehner (2019), S. 77.

<sup>21</sup> Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 47.

<sup>22</sup> Lehner (2019), S. 77.

<sup>23</sup> Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 47.

<sup>24</sup> Düren (2015), S. 5.

<sup>25</sup> Vgl. Lehner (2019), S. 77 und Hartmann (2009), S. 18.

<sup>26</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 52 und Lehner (2019), S. 78.

<sup>27</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2012), S. 125 und Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 53.

<sup>28</sup> Vgl. Ebd., S. 52.

<sup>29</sup> Vgl. u. a. Ackermann (2020), S. 34 oder Wäfler (2018), S. 6.

Trotz unterschiedlicher Bestimmungen ist allerdings unstrittig, dass Erfahrungswissen im Kontext des Wissenstransfers zur entscheidenden Größe wird, wie unter anderem die folgende Beurteilung von Ackermann verdeutlicht wird:

„Möchten Sie das Wichtigste nicht verpassen, dann kümmern Sie sich zuerst um das Erfahrungswissen.

Ohne das Verständnis bezüglich Kontext und Rahmenbedingungen für die Tätigkeit, damit verbundener Erfahrung und Fachwissen, nützt das Papier, die Information nicht viel. Oft sind die vorhandenen Datenquellen, Dokumente, Sharepointablagen und andere Informationsberge für Wissenstransfers nicht so wertvoll, wie es ursprünglich erscheint.“<sup>30</sup>

### **Personales Wissen und öffentliches Wissen**

Neben der Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen kann im organisatorischen Kontext eine weitere Betrachtungsweise von Wissen über die strukturelle Perspektive vorgenommen werden.<sup>31</sup> Sie verfeinert nach Erlach/Orians/Reisach „die Dimension ‚implizit – explizit‘ um weitere Unterteilungen anhand des Grades an Bewusstheit [...]“<sup>32</sup>, ausgehend von einer grundlegenden Differenzierung von personalem Wissen, das einer einzelnen Person vorliegt, und öffentlichem Wissen, auf das mehrere Personen Zugriff haben. Beide Wissensarten besitzen jeweils Unterformen, wobei die beiden Unterformen des öffentlichen Wissens, das kollektive und das formalisierte Wissen, bereits durch Zeichen dargestellt werden, wohingegen von den drei Unterformen des personalen Wissens allein das begriffliche Wissen ohne weiteres in Sprache und Schrift ausgedrückt werden kann. Ohne weiteres deshalb, weil der Wissensträger ein Bewusstsein dafür besitzt. Das intuitive Wissen, die zweite Form, lässt sich hingegen nur bedingt verbalisieren und damit explizieren, da es auf Sinneseindrücken beruht, während das Handlungswissen, die dritte Form, grundsätzlich nicht expliziert werden kann, weil es auch für den Wissensträger immer nur unbewusst vorliegt.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Ackermann (2020), S. 35.

<sup>31</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 61.

<sup>32</sup> Ebd., S. 64.

<sup>33</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 62-64.

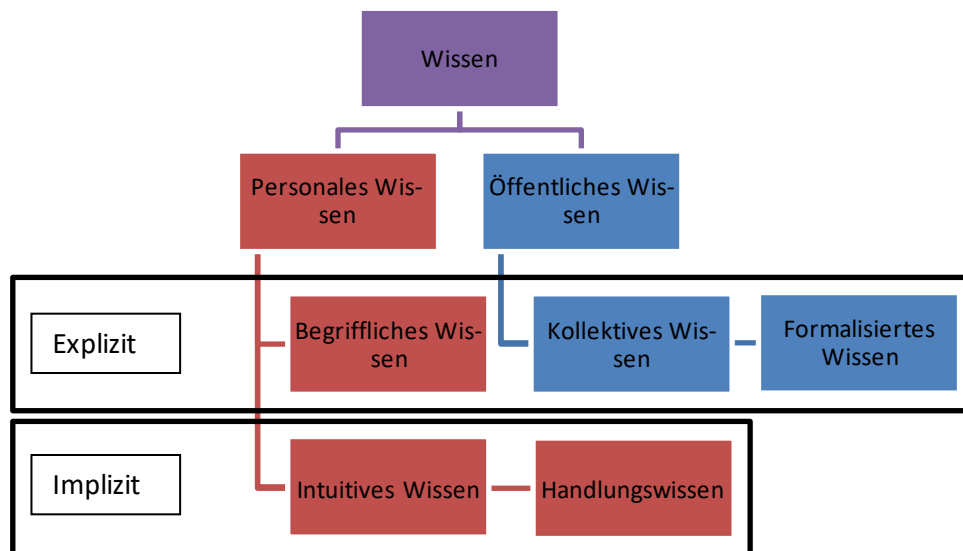


Abb. 1: Öffentliches und personales Wissen in Kombination mit explizitem und implizitem Wissen. Eigene Darstellung nach Erlach/Orians/Reisach.<sup>34</sup>

### Individuelles Wissen und kollektives Wissen

Gebräuchlicher ist die Unterscheidung zwischen individuellem und kollektivem Wissen.<sup>35</sup> Während die strukturgenetische Perspektive ein „Dachmodell für den Wissensbegriff“<sup>36</sup> darstellt, wird mit der Differenzierung individuelles/kollektives Wissen eine klare Abgrenzung zu den Wissensarten implizit/explicit vorgenommen. Nach Wäfler/Fischer/Kunz/Saric kann Wissen anhand zweier Dimensionen unterschieden werden: *Grad der Bewusstheit von Wissen* (kurz: Bewusstheit) und *Träger des Wissens* (kurz: Träger).<sup>37</sup> Verfügt nur ein Träger über das Wissen, dann handelt es sich um individuelles Wissen, ist das Wissen über mehrere Träger verteilt, dann besitzen sie ein kollektives Wissen.<sup>38</sup> Lehner bezeichnet kollektives Wissen auch als überindividuelles Wissen<sup>39</sup>, „über das alle oder zumindest viele Mitglieder einer Organisation oder Gruppe verfügen, oder auf das sie gemeinsam zugreifen.“<sup>40</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 62.

<sup>35</sup> Vgl. hierzu Wewer/Fischer (2019), S. 3, Wäfler (2018), S. 5, Lehner (2019), S. 83.

<sup>36</sup> Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 61.

<sup>37</sup> Vgl. Wäfler (2018), S. 5.

<sup>38</sup> Vgl. Wäfler (2018), S. 8.

<sup>39</sup> Vgl. Lehner (2019), S. 83.

<sup>40</sup> Ebd.

Während bei Erlach/Orians/Reisach das öffentliche Wissen ausschließlich in expliziter Form vorliegen kann und das personale Wissen eine stark implizite Ausprägung hat, ermöglicht die Unterscheidung anhand der Dimensionen Träger und Bewusstheit eine Kombination der vier Wissensarten:



Abb. 2: Kombination der vier Wissensarten. Eigene Darstellung nach Wäfler/Fischer/Kunz/Saric.<sup>41</sup>

Für die vorliegende Arbeit ist es nicht entscheidend, einem der beiden Modelle den Vorzug zu geben. Wie im anschließenden Kapitel herausgestellt wird, kommen Definitionen von Wissenstransfer ohne einen Bezug zu einzelnen Wissensarten aus, sie spielen jedoch eine entscheidende Rolle bei der Wahl der richtigen Vorgehensweise, da sie „unterschiedliche Anforderungen“<sup>42</sup> an die Ausgestaltung der Wissensweitergabe stellen. Im Kontext von Personalabgängen liegt der Fokus klar auf dem personalen bzw. individuellem Wissen, was sich auch in den ausgewählten Methoden/Instrumenten (Kapitel 2.2.2) zeigt.

## 2.2 Wissenstransfer

Wie schon beim Begriff Wissen ist auch der Begriff des Wissenstransfers nicht eindeutig definiert und kann verschiedentlich aufgefasst bzw. durch eine Reihe von Synonymen/Äquivalenten ersetzt werden, wie auch schon in der vorliegenden Arbeit

<sup>41</sup> Vgl. Wäfler/Fischer/Kunz/Saric (2018), S. 9.

<sup>42</sup> Ebd.

geschehen. Neben der Wissensweitergabe sind auch Begriffe wie Wissensaustausch, Wissens(ver)teilung, Wissensverbreitung, Wissensübertrag gebräuchlich.<sup>43</sup>

Es ist daher wenig verwunderlich, dass die inhaltliche Bestimmung, aufgrund des Mangels einer allgemeingültigen Definition, variieren kann.

Grames definiert Wissenstransfer als „Austausch von Wissen zwischen mindestens zwei Entitäten“<sup>44</sup>, mit Verweis darauf, dass damit einhergehend zugleich ein Informations- wie auch ein Datentransfer stattfindet.<sup>45</sup>

Umfassender wird es bei Adler, die in ihrer Arbeit „Wissenstransfer als die Übertragung von Wissen zwischen den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen sowie die Verinnerlichung des Übertragenen Wissens“<sup>46</sup> auffasst.

Bei Wäfler/Fischer/Kunz/Saric wird Wissenstransfer wiederum als „die eigentliche Weitergabe des Wissens von Person zu Person [...]“<sup>47</sup> definiert, wobei der Wissenstransfer auch immer den Transfer von Erfahrungswissen beinhaltet.<sup>48</sup>

Was Wissenstransfer ist, kann also unterschiedlich gefasst werden und die Definitionen können enger und weiter ausfallen. Für die vorliegende Arbeit wird der Wissenstransfer als Prozess aufgefasst. Wäfler/Fischer/Kunz/Saric beschreiben hierfür drei Phasen: Explizierung, Dokumentation, Nutzung.

In der ersten Phase muss zunächst einmal bestimmt werden, mit welcher Art von Wissen der Transfer vollzogen werden soll und wie dieses Wissen expliziert werden kann.

Die zweite Phase umfasst die Dokumentation des explizierten Wissens in einer geeigneten Form, abhängig von der jeweiligen Art des Wissens.

In der dritten Phase ist dann sicherzustellen, dass das dokumentierte Wissen auch tatsächlich genutzt wird und die Person, die auf das Wissen zugreifen kann/soll, sich das Wissen auch wirklich aneignet.<sup>49</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Lehner (2019), S. 111.

<sup>44</sup> Grames (2020), S. 19.

<sup>45</sup> Ebd.

<sup>46</sup> Adler (2015), S. 10.

<sup>47</sup> Wäfler (2018), S. 2.

<sup>48</sup> Ebd.

<sup>49</sup> Ebd., S. 10-11.

Für die vorliegende Arbeit soll daher folgende Definition gelten: Der Wissenstransfer ist ein aktiver, angeleiteter und durch (verschiedene) Maßnahmen sinnvoll strukturierter Prozess, an dessen Ende sichergestellt wird, dass das verfügbar gemachte Wissen einer Person (oder mehreren Personen) einen Wissenszuwachs beschert.

Die Unterscheidung zwischen spontaner und strukturierter Wissensweitergabe ist auch die Grundlage für den systematischen Wissenstransfer, einem zyklischen Prozess, der gewährleisten soll, dass in einer Einrichtung kritisches Wissen erkannt und verfügbar gemacht wird.

Hierfür werden durch das Management strategische Wissensgebiete definiert, anhand derer Wissensträger identifiziert und Wissensseinheiten gebildet werden. Diese Wissensseinheiten werden dann an ausgewählte Wissensempfänger weitergeben. Durch eine kritische Reflexion wird sichergestellt, dass der Prozess zum gewünschten Ziel führt. Bei Bedarf kann nachgesteuert und angepasst werden.<sup>50</sup>



Abb. 2: Prozessschritte des systematischen Wissenstransfers. Eigene Darstellung nach Mittelmann.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Vgl. Mittelmann (2011). Online unter: <https://www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit/index.html> (letzter Zugriff: 08.03.2023)

<sup>51</sup> Vgl. Ebd. (letzter Zugriff: 08.03.2023)



Anhand dieses Modells lässt sich gut erkennen, dass der strukturierte Wissenstransfer einen wichtigen Teilbereich des organisatorischen Wissensmanagements darstellt. Daher gibt es zwischen den Methoden und Instrumente, die im Wissensmanagement Anwendung finden, und jenen, die bei der Weitergabe von Wissen zum Einsatz kommen, viele Schnittstellen und eine klare Trennlinie ist oftmals nicht gegeben.

Es gilt aber zu betonen, dass im Umkehrschluss nicht gelten muss, dass die Anwendung von Transfermaßnahmen ein organisatorisches Wissensmanagement voraussetzt. Ebenso muss auch kein systematischer Wissenstransfer in der Einrichtung implementiert sein. Es sind aber Strukturen vorzusetzen, die einen zielgerichteten Umgang mit Daten, Informationen und Wissen fördern oder aktiv einfordern. Damit ist gemeint, dass Wissenstransfer, wie in dieser Arbeit definiert, Methoden oder zumindest verbindliche Vorgaben voraussetzt. Die Erfassung von Daten (z. B. in Form von Statistiken), die Verfügbarmachung wie auch die Weitergabe von Informationen (z. B. durch Wikis, im persönlichen Gespräch oder in Teammeetings) können wichtige Bestandteile in einem Transferprozess werden. Ohne die Intention, mit diesen Schritten das Wissen einer Person zu explizieren, zu sichern und an eine andere Person (bzw. an mehrere andere Personen) weiterzugeben, können sie allerdings allein als Vorleistung betrachtet werden. Das gilt insbesondere für das Sammeln und Speichern von Informationen in Form von Daten. Auch Wäfler/Fischer/Kunz/Saric halten fest, dass es für einen erfolgreichen Transfer mehr braucht als funktionierende technische Tools, wie Datenbanken oder Wikis.<sup>52</sup>

Nichtdestotrotz stellen die Wissensidentifikation und die Dokumentationen zwei wesentlich Aspekte dar, die unmittelbar mit der Wissensweitergabe verknüpft sind, wie unter anderem durch die von Probst/Raub/Romhardt vorgenommenen Systematisierung ersichtlich wird, die sechs miteinander verbundene Kernprozesse des Wissensmanagements umfasst:

- Wissensidentifikation
- Wissenserwerb
- Wissensentwicklung
- Wissens(ver)teilung

---

<sup>52</sup> Vgl. Wäfler (2018), S. 12.

- Wissensnutzung
- Wissensbewahrung<sup>53</sup>

Diese als „Baukastenmodell“ bezeichnete Systematisierung findet sich daher auch im Kontext Wissenstransfer wieder, bspw. bei Bertermann/Virgilitto/Naegele/Wilkesmann, die aus dem Modell wiederum fünf „Bausteine“ ableiten, anhand derer sie Methoden und Instrumente des Wissenstransfers kategorisieren:

- Wissen identifizieren
- Wissen erwerben
- Wissen dokumentieren und speichern
- Wissen kommunizieren und verteilen
- Wissen neu entwickeln<sup>54</sup>

Ein anderes Ordnungssystem findet man bei Mittelmann, die Methoden fünf „Fächern“ zuordnet:

- Die eigenen Kompetenzen entwickeln
- Organisationales Lernen entfalten
- Beziehungen und Kommunikation
- Wissensstrukturen und -bestände
- Prozesse mit Wissensorientierung<sup>55</sup>

Hier liegt der Fokus auf Methoden des Wissensmanagements, d. h. die Auswahl ist weiter gefasst. Der von Bertermann/Virgilitto/Naegele/Wilkesmann zusammengestellte Werkzeugkasten ist zudem eine Handlungshilfe für Personal- und Betriebsräte, bezieht sich also bereits auf ein spezifisches Handlungsfeld. Eine Überschneidung in den Methoden und Instrumente ist allerdings klar erkennbar. Bertermann/Virgilitto/Naegele/Wilkesmann verweisen in vielen Fällen auch auf den Werkzeugkasten von Mittelmann.

Welche Methoden und Instrumente letztlich für einen Wissenstransfer infrage kommen ist somit vor allem abhängig vom Handlungsfeld bzw. dem jeweiligen Szenario, in dem diese zur Anwendung kommen sollen. Kontext, vorhandene Grundlagen und

---

<sup>53</sup> Vgl. Probst/Raub/Romhardt (2012), S. 30

<sup>54</sup> Vgl. Bertermann/Virgilitto/Naegele/Wilkesmann (2015), S. 105 f.

<sup>55</sup> Vgl. Mittelmann (2011), S. 9 f.

Zielsetzung nehmen Einfluss auf die Auswahl und den Einsatz der zur Verfügung stehenden Methoden und Instrumente. Aber unabhängig davon, welche Mittel letztlich in der Umsetzung gewählt werden, ihnen allen ist gemein, dass sie „dazu beitragen sollen, Wissen systematisch zu behandeln und von Person zu Person zu transferieren.“<sup>56</sup> Das Szenario Personalabgang stellt folglich nur einen spezifischen Kontext von vielen dar, in denen Wissenstransferprozesse durchgeführt werden (können). Da die empirische Untersuchung sich allein diesem Szenario widmet, wird im folgenden Kapitel näher beleuchtet, was den Wissenstransfer bei Personalabgängen auszeichnet.

### **2.2.1 Wissenstransfer im Kontext von Personalabgängen**

Personalabgänge stellen für Organisationen eine besondere Situation und oftmals auch eine besondere Herausforderung dar, weil die Voraussetzungen für den Wissenstransfer anders gelagert sind. Vor allem der Faktor Zeit gewinnt in diesem Kontext an Gewicht. Hat der Wissensträger erst einmal die Einrichtung verlassen, ist der Zugriff auf sein Wissen nicht mehr möglich. Natürlich gibt es Ausnahmen, bspw. durch Senior-Expert-Programme oder den persönlichen Kontakt zwischen der ausgeschiedenen und der neuen Person, in der Regel ist dem Wissenstransferprozess mit dem Datum des Ausscheidens aber eine feste Deadline gesetzt, die es zu berücksichtigen gilt.

Auch der Faktor der Synchronität gewinnt erheblich an Bedeutung. Erlach/Orians/Reisach schreiben mit Bezug auf die Weitergabe von Expertenwissen im Kontext von Fach- und Führungswechsel:

„Prinzipiell gilt: Je näher und ähnlicher die Situation, in der der Experte sein Erfahrungswissen artikulieren soll, der authentischen Arbeitsumgebung des Experten ist, in der er dieses Wissen braucht, desto besser. Daher sind alle Erfassungssituationen ‚on the job‘ [...] einem Gespräch in einem vom Alltag des Experten losgelösten Setting vorzuziehen.“<sup>57</sup>

---

<sup>56</sup> Wäfler (2018), S. 31.

<sup>57</sup> Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 146.

Diese Aussage kann durchaus verallgemeinert werden, in der Form, dass die Wissensvermittlung von Unmittelbarkeit profitiert und der direkte Austausch zwischen wissensgebender und wissensnehmender Person den Idealfall darstellt.

Der Idealfall ist allerdings selten auch der Regelfall. Babett Hartmann kam bei Ihrer Untersuchung des Wissenstransfers bei Führungswechseln in Bibliotheken unter anderem zu folgendem Ergebnis: „Der Zeitrahmen für die Vorbereitung des Wechsels und die Suche eines Nachfolgers ist bei Stellenwechseln oft ungenügend.“<sup>58</sup> Sowie:

„Besonders auffällig und dem Wissenstransfer abträglich ist dabei die große Anzahl von Führungswechseln, bei denen der Dienstantritt des Nachfolgers weit nach dem Austritt des Vorgängers liegt und es somit zu keiner direkten Übergabe kommen kann. [...] Die Verzögerungen in der Nachfolgersuche treten selbst bei pensionsbedingten Führungswechseln auf, die eigentlich weit im Voraus bekannt und planbar wären.“<sup>59</sup>

Dass sich Stelleninhaber\*in und Nachfolger\*in noch direkt begegnen stellt somit eher die Ausnahme dar. Diese Asynchronität übt einen erheblichen Einfluss auf den Wissenstransferprozess aus, d. h. aus ihr ergeben sich konkrete Folgen für die Planung sowie die Auswahl der Methoden und Instrumente.

Neben Zeit und Synchronität sind, als dritter Aspekt, die Auswirkungen zu nennen, die das Ausscheiden einer Person auf die Einrichtung oder zumindest ihren Arbeitsbereich hat. Hier kommen eine Reihe von Faktoren zum Tragen, die es zu berücksichtigen gilt: Stellenstruktur/Organisation der Einrichtung sowie Arbeitsgebiete, Tätigkeiten, Qualifikationen, Berufserfahrung, Verantwortlichkeiten der ausscheidenden Person. Wenn Mitarbeitende die Einrichtung verlassen, sollte immer anhand dieser und anderer als relevant erachteter Faktoren festgestellt werden, ob es sich um Mitarbeitende handelt, „die man nicht beliebig ersetzen kann, weil das theoretische Fachwissen allein nicht ausreicht, um eine gute Arbeit zu leisten.“<sup>60</sup> Diese Identifikation und Auswahl wissensgebender Personen sollte immer möglichst frühzeitig angegangen werden und anhand von festgelegten Kriterien erfolgen, damit die Auswahl zum einen nicht

---

<sup>58</sup> Hartmann (2009), S. 80.

<sup>59</sup> Ebd., S. 83.

<sup>60</sup> Ackermann (2020), S. 36.

willkürlich erfolgt und die Transfermaßnahmen zum anderen auch den gewünschten Effekt haben.

## 2.2.2 Methoden und Instrumente

Wie bereits angeklungen existiert eine große Bandbreite an Methoden und Instrumenten, die für die Identifikation, Sicherung und Weitergabe von Wissen eingesetzt werden können, wobei eine klare Abtrennung zwischen den Perspektiven Wissensmanagement und Wissenstransfer nicht möglich ist. Für die folgende Zusammenstellung ist daher vor allem entscheidend, ob eine Methode einen expliziten Bezug zum Kontext Personalabgang bietet. Auf die Anführung von Methoden bzw. Instrumenten, die zwar allgemein einen Mehrwert für Wissenstransferprozesse bieten, wie bspw. Wikis, Handbücher, FAQs, Wissensdatenbanken oder auch Tätigkeitsdarstellungen, aber keinen konkreten Bezug dazu aufweisen, wird daher verzichtet. Die folgende Tabelle ist somit selektiv und erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Außerdem ist es im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich, einzelne Methoden/Instrumente detailliert darzustellen. Ausführlicher werden die prozesshaften Transfermaßnahmen, die sich aus mehreren Phasen/Handlungsschritten zusammensetzen, behandelt. Die Beschreibungen beziehen sich immer auf die Ausführungen in den angegebenen Quellen.

Methoden/Instrument	Zweck	Beschreibung
Lernpartnerschaft <sup>61</sup>	Wissen weitergeben	Dient dem Ausbau von Kompetenzen durch gemeinschaftliches Lernen und kann für die Weitergabe von Erfahrungswissen genutzt werden.
Mentoring <sup>62</sup>	Wissen weitergeben	Langfristige Lernbeziehung, Förderung und Begleitung eines Entwicklungsprozesses, mit dem Ziel einer umfassenden, effizienten Einführung in ein Fachgebiet.
Wissensmeeting <sup>63</sup>	Wissen identifizieren, sichern, weitergeben	Implizites Wissen sichtbar machen und in Wissensbasis überführen, um Nachnutzung zu ermöglichen, bspw. wenn Know-How-Träger ausscheiden.

<sup>61</sup> Vgl. Mittelmann (2011), S. 40-42.

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 45-47.

<sup>63</sup> Vgl. ebd., S. 104-107.

Egozentrierte Beziehungslandkarte <sup>64</sup>	Wissen sichern	Visualisierung des persönlichen Netzwerks, kann bei Übergaben zum Einsatz kommen.
Wissens(land)karten <sup>65</sup>	Wissen identifizieren und sichern	<p>Wissenslandkarten dienen der Visualisierung von Wissensbeständen in einer Einrichtung, d. h. sie enthalten selbst kein Wissen, verweisen aber darauf.</p> <p>Dabei können verschiedene Arten von Wissenslandkarten unterschieden werden:</p> <p>Wissensquellkarten  Wissensanlagekarten  Gelbe Seiten (Yellow Pages)  Wissensstrukturkarten  Wissensentwicklungskarten</p> <p>Im Kontext eines Wissenstransfers können ausscheidende Personen eine Mindmap anlegen, die als eine Wissenslandkarte im Kleinen funktioniert, sich also auf die Tätigkeit der Person und damit verbundene Aspekte bezieht.<sup>66</sup></p>
Tandem-Lösungen <sup>67</sup>	Wissen weitergeben	Implizite Wissensbestände sichtbar machen und weitergeben, im Falle der Einarbeitung unabhängig von einer konkreten Aufgabe und zeitlich befristet.
Workplace Shadowing <sup>68</sup>	Wissen weitergeben	Nachfolger*in begleitet/beobachtet Expert*in und erwirbt Kontext- und Beziehungswissen.
Übergabegespräche <sup>69</sup>	Wissen weitergeben	Ausscheidende Person bespricht mit nachfolgender Person Kernaufgaben, sichtet Unterlagen und übergibt wichtige Dokumente.
Abteilungsbericht <sup>70</sup>	Wissen sichern	Überblickspapier, das Aufgaben, Problemfelder und Abteilungsfortschritt im Zuge des Wechsels von Führungskräften umreißt.
Nova.PE-Transferzyklus <sup>71</sup>	Struktur für Transferprozesse	<p>Zyklus mit 7 Schritten:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Screening der Kompetenzen bei über 55-jährigen Mitarbeitenden</li> <li>2. Auswahl der Mitarbeitenden für Transferprozesse</li> <li>3. Ansprache der wissensgebenden Person und Analyse transferrelevanter Kompetenzen</li> </ol>

<sup>64</sup> Vgl. ebd., S. 124-126.

<sup>65</sup> Vgl. Lehner (2019), S. 243-248.

<sup>66</sup> Vgl. Mittelmann (2019), S. 235.

<sup>67</sup> Vgl. Bertermann/Virgilitto/Naegele/Wilkesmann (2015), S. 117.

<sup>68</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 139

<sup>69</sup> Vgl. ebd., S. 144-145.

<sup>70</sup> Vgl. Hartmann (2009), S. 48.

<sup>71</sup> Vgl. Bader/Riese/Piorr (2009). S. 39-41.

		<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ansprache der wissensnehmenden Person</li> <li>5. Organisation von Transferprozessen</li> <li>6. Durchführung der Transferprozesse mit begleitender Transfersicherung</li> <li>7. Abschluss des Personalprozesses</li> </ol> <p>Der Zyklus gibt allein die Struktur vor, die Wahl der Methoden ist frei. Diese werden, ausgehend von Einrichtung und beteiligten Personen, im Transferplan festgehalten.</p>
Wissensstafette <sup>72</sup>	Struktur für Transferprozesse	<p>Systematisierte Weitergabe von Erfahrungs- und Prozesswissen bei Fach- und Führungskräftewechsel, unterteilt in drei Phasen, durchgeführt von geschulten Begleiter*innen.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Vorbereitung</b> Sicherstellung, dass Wissensgeber*in und Wissensnehmer*in für den Prozess zur Verfügung stehen, Klärung der Ziele/Rahmenbedingungen, Vereinbarung von Gesprächsterminen</li> <li><b>2. Durchführung</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planungsgespräch: Besprechung und Visualisierung der Aufgaben- und Wissensgebiete mithilfe einer Jobmap.</li> <li>2. Auftaktgespräch: Priorisierung der Themen im Gespräch von Wissensgeber*in und Führungskraft, Entwicklung eines Ablaufplans</li> <li>3. Übergabegespräche: Moderiertes Transfergespräch zwischen Wissensgeber*in und Wissensnehmer*in in vertrauensvoller Atmosphäre.</li> <li>(4. Transitionworkshop: Nur bei Führungskräften nach dem Stellenwechsel, u. a. um Erfahrungen auszutauschen)</li> </ol> </li> <li><b>3. Nachbereitung</b> Evaluation der Ergebnisse/des Transferprozesses Wissensgeber*in wird unmittelbar befragt, Führungskraft und Wissensnehmer*in nach ca. 6 Monaten</li> </ol>
Transfer Stories <sup>73</sup>	Struktur für Transferprozesse	<p>In sechs Prozessschritte unterteilter Wissenstransferprozess, der narrative Methoden und strukturierte Interviews vereint und Expert*innen bei der Systematisierung und Weitergabe ihres</p>

<sup>72</sup> Vgl. Mittelmann (2019), S. 233.

<sup>73</sup> Vgl. Erlach (2017), S. 170 f.

		<p>Wissens unterstützt.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Festlegen von relevantem Wissen</b> Identifikation der Wissensthemen durch die Beteiligten, Vereinbarungen von Terminen, Festlegung des methodischen Vorgehens.</li> <li><b>2. Explizites Fachwissen und implizites Erfahrungswissen heben</b> Narrative Interviews bieten dem*der Expert*in die Möglichkeit, frei über Themen zu referieren, die dann im Gespräch weiter vertieft werden.</li> <li><b>3. Auswertung und Dokumentation des Wissens</b> (Implizites) Erfahrungswissen und relevantes Fachwissen wird, in Rücksprache mit Verantwortlichen, in einer Form dokumentiert, die eine gute Nachnutzung ermöglicht</li> <li><b>4. Unterstützung für die Nutzung des Wissens im Unternehmen</b> Parallel zu den Gesprächen wird ein Transferplan erstellt, der den Wissenstransferprozess strukturiert und weitere Maßnahmen vorgibt.</li> <li><b>5. Umsetzung/Begleitung von Transfermaßnahmen</b> Begleitung der Maßnahmen durch Moderator*in, sollten die Beteiligten nicht über die nötige Methodenkompetenz verfügen</li> <li><b>6. Bewertung des Wissenstransferprozesses</b> Evaluation, Verbesserung und Implementierung des Prozesses.</li> </ol>
Expert Debriefing <sup>74</sup>	Struktur für Transferprozesse	<p>In sechs Phasen untergliederte Struktur für den Wechsel von Fach- und Führungskräften.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorgespräch Führungskraft, Expert*in und Nachfolger*in vereinbaren die Vorgehensweise und die Zielerwartungen</li> <li>2. Job Map Aufbau einer strukturierten Mindmap für einen Überblick über das relevante Wissen. Diese Job Map dient als Leitfaden für die moderierende Person.</li> <li>3. Lernplan Entwicklung und Priorisierung von Maß-</li> </ol>

<sup>74</sup> Vgl. Erlach/Orians/Reisach (2013), S. 154-155.



		<p>nahmen für Bewahrung und Transfer des Wissens.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. Feedback Rücksprache mit der Führungskraft bezüglich der Vereinbarungen.</li> <li>5. Lerntandem Moderierte Durchführung der Maßnahmen im Tandem (Wissengeber*in, Wissensnehmer*in)</li> <li>6. Reflexion Prozess wird nach Abschluss evaluiert.</li> </ol>
Triadengespräche <sup>75</sup>	Struktur für Transferprozesse	<p>Gespräch zwischen ausscheidender Person, nachfolgender Person und Führungskraft, das in sieben Schritte unterteilt ist:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Erzählung (narrative Methode) in der Triade</li> <li>2. Transkription</li> <li>3. Redaktion</li> <li>4. Lessons Learned</li> <li>5. Rückkopplung der Lessons Learned (Dialog)</li> <li>6. Einstellung der Lessons in elektronisches Medium</li> <li>7. Detaillierte formale Auswertung der Erzählungen</li> </ol>

Viele der vorgestellten Methoden/Instrumente beziehen sich auf den Fach- und Führungskräftewechsel, sie sind darauf ausgelegt, dass sich Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in begegnen und das in den meisten Fällen über einen längeren Zeitraum hinweg. Berücksichtigt werden muss zudem, dass Methoden, wie bspw. die Wissensstafette, für große Wirtschaftsunternehmen, in diesem Fall VW<sup>76</sup>, entwickelt wurden. Diese Faktoren gilt es bei der Reflexion der Ergebnisse der empirischen Erhebung aufzugreifen und in Bezug zu setzen.

### 3 Erfassung von Transfermaßnahmen in Bibliotheken

Das vorherige Kapitel zeigt, dass inzwischen eine Vielzahl von Methoden, Konzepten und Instrumenten für die Umsetzung von Wissenstransferprozessen im Kontext von

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S. 168-169.

<sup>76</sup> Vgl. ebd., S. 175.

Personalabgängen existiert bzw. in diesem Kontext Anwendung finden kann. Die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Erhebung soll Aufschluss darüber geben, welche Maßnahmen zur Sicherung und Weitergabe von Wissen in Bibliotheken zum Einsatz kommen. Darüber hinaus hat sie zum Ziel aufzuzeigen, welche Rahmenbedingungen in den Einrichtungen existieren und wie der Einsatz von Wissenstransfermaßnahmen durch die interviewten Personen bewertet wird.

In den anschließenden Abschnitten (3.1 – 3.1.4) wird zunächst die für die Erhebung ausgewählte Methode vorgestellt und der Ablauf der Erhebung geschildert, ehe im darauffolgenden Kapitel (3.2) die Methodik der Auswertung beschrieben wird, gefolgt von der Darstellung (3.3) und Reflexion (3.4) der Ergebnisse.

### **3.1 Methodik der Erhebung**

Für die Erhebung wurde ein qualitativer Ansatz in Form leitfadengestützter Interviews gewählt, da es für die Beantwortung der Forschungsfragen unabdingbar ist, sich mit subjektiven Gegebenheiten zu beschäftigen und Kenntnisse über Strukturen und Maßnahmen einzelner Einrichtungen durch die Befragung von Einzelpersonen zu erlangen. Durch den Vergleich der aus den Interviews gewonnenen Ergebnisse können zudem qualitative Relationen herausgearbeitet werden. Das qualitative Vorgehen bietet somit die Möglichkeit einer differenzierten Analyse, mit dem Ziel, den Einzelfall nicht nur detailliert zu beschreiben, sondern auch zu verstehen.<sup>77</sup>

Mit der inhaltlich strukturierenden qualitative Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker wurde der Auswertung eine Methode zugrunde gelegt, die darauf ausgelegt ist, mittels Kategorienbildung das Material einer qualitativen Erhebung, in diesem Fall die in den leitfadengestützten Interviews getätigten Aussagen, zu erschließen. Durch das qualitative Vorgehen behalten die Aussagen dabei ihre Relevanz, was sich in der Ergebnisdarstellung niederschlägt.<sup>78</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Misoch, Sabina (2019), S. 2.

<sup>78</sup> Vgl. Kuckartz/Rädiker (2022), S. 105.

### 3.1.1 Leitfadeninterviews

Leitfadeninterviews stellen eine Form der qualitativen Interviewführung dar, bei der das Gespräch mithilfe eines Leitfadens strukturiert wird, wobei das Niveau der Strukturierung unterschiedlich stark ausfallen kann, abhängig davon, welches Forschungsinteresse verfolgt wird.<sup>79</sup> Qualitative Forschung setzt zwar ein Maximum an Offenheit voraus, die Gewinnung von Daten, die zur Beantwortung einer Forschungsfrage benötigt werden, kann allerdings nur dann gelingen, wenn die Gespräche, mittels derer die Daten erlangt werden, in angemessener Form gesteuert werden.<sup>80</sup> Diese Struktur, die durch einen Leitfaden erreicht wird, sorgt außerdem für eine Vergleichbarkeit zwischen den einzelnen Interviews, „weil die Erhebungssituation sich ähnelt und z. B. ähnliche oder gleiche Fragen gestellt werden bzw., wenn die Frageformulierung nicht vorgegeben wird, zumindest die gleichen Themen bei allen Befragten eingeführt werden.“<sup>81</sup> Zudem kann der Leitfaden für die Bildung der Hauptkategorien im Rahmen der Auswertung genutzt werden, da er die geführten Interviews bereits in einzelne Sinnabschnitte gliedert.

### 3.1.2 Konzeption des Leitfadens

Der Interviewleitfaden wurde unter Berücksichtigung der theoretischen Grundlagen und der aufgeworfenen Forschungsfragen konzipiert, wobei die Transfermaßnahmen und damit verknüpfte Aspekte besonders fokussiert wurden. Der Leitfaden setzt sich aus insgesamt 14 Fragen zusammen, für einzelne Fragen wurden zudem Anschlussfragen formuliert, wobei einige dieser Anschlussfragen fest in das Fragenset integriert waren und in jedem Interview gestellt wurden, andere wiederum konnten bei Bedarf in die geführten Interviews eingebunden werden. Bis auf die erste Frage zum Typ der Einrichtung sind alle Fragen offen gestaltet.

---

<sup>79</sup> Vgl. Kruse (2015), S. 209.

<sup>80</sup> Vgl. Helfferich (2019), S. 672-673.

<sup>81</sup> Ebd., S. 675.

Konzipiert wurde der Leitfaden für eine Interviewdauer von 45 Minuten. Diese Kalkulation konnte im Pretest bestätigt werden, inklusive der Vor- und Nachbesprechung belief sich die Gesprächsdauer auf insgesamt 60 Minuten.

Der Pretest ergab außerdem, dass die meisten Fragen von sich heraus verständlich waren, in einigen Fällen wurde allerdings auf Erklärungen oder Beispiele zurückgegriffen, um die interviewte Person bei der Beantwortung zu unterstützen. Da den Interviewpartner\*innen der Leitfaden vorab zur Verfügung gestellt wurde, wurden die Fragen zur Wissenssicherung, Wissensweitergabe und zu den Maßnahmen bei Personalwechseln daraufhin mit erläuternden Beispielen versehen.

Der vollständige Leitfaden ist im Anhang (Anhang 2) zu finden. Die optionalen Fragen, die in der verschickten Version nicht enthalten waren, sind entsprechend markiert.

### **3.1.3 Gewinnung der Interviewpartner\*innen**

Die Gewinnung der Interviewpartner\*innen erfolgte über eine Anfrage, die zunächst über die Fortbildungskommission (FobiKomm) des Berufsverbandes Information Bibliothek (BIB) an die Teilnehmenden des 25. BIB-Sommerkurses verschickt wurde. Der Sommerkurs fand vom 12. bis zum 15. Juni unter dem Titel ‚*Peer to peer: Wissenstransfer in Bibliotheken erfolgreich gestalten*‘ in Düsseldorf statt und befasste sich unter anderem mit den Fragen, wie ein guter Umgang mit bibliotheksspezifischen Wissensressourcen aussehen kann, wie sie in den Einrichtungen gehalten, entwickelt und ausgebaut werden können und welche Werkzeuge und Praktiken dabei geeignet sind. Der Kurs wurde von Emanuele Tommasi und Gabi Fahrenkrog organisiert und durchgeführt. Neben Frau Fahrenkrog, Informationswissenschaftlerin an der TIB<sup>82</sup> in Hannover, referierten Dr. Monika Reaper, Senior Expert bei KPMG AG im Bereich Information Services, und Dr. Petra Düren, Professorin für Betriebswirtschaftslehre für die Informations- und Dienstleistungsbranche an der HAW Hamburg.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Technische Informationsbibliothek. Leibniz-Informationszentrum Technik und Naturwissenschaften und Universitätsbibliothek.

<sup>83</sup> Vgl. Berufsverband Information Bibliothek e. V. (o. J.): Peer to peer: Wissenstransfer in Bibliotheken erfolgreich gestalten. Online unter: <https://www.bib-info.de/fortbildung/bib-sommerkurse/bib-sommerkurs-2022> (letzter Zugriff: 12.12.2022)

Außerdem wurde die Anfrage über die Mailingliste InetBib verschickt. Die Mailingliste existierte seit 1994 und wurde von Michael Schaarwächter, Leiter der Bibliotheks-IT an der TU Dortmund, für den organisationsübergreifenden Austausch über die Internetnutzung in Bibliotheken erstellt und war mit inzwischen über 9.000 eingetragenen Mailadresse eine der wichtigsten Mailinglisten im bibliothekarischen Berufsfeld.<sup>84</sup> Die Mailingliste wurde am 01.06.2023 aufgelöst.

Insgesamt meldeten sich 13 Personen auf beide Anfragen, von denen neun als Interviewpartner\*innen gewonnen werden konnten. Dabei entfallen drei Interviewpartner\*innen auf die Anfrage, die über die Fortbildungskommission des BIB versandt wurde, und fünf auf den Mailinglistenaufruf. Ein Interview konnte durch persönlichen Kontakt in die Wege geleitet werden.

### **3.1.4 Durchführung der Interviews**

Die Interviews wurden, mit einer Ausnahme, in einem Zeitraum von ca. 3 Wochen in mündlicher Form per Videocall durchgeführt. Sowohl für die Videocalls als auch den Mitschnitt dieser wurde Adobe Connect als Teil des Dienstes DFNconf genutzt, wobei in zwei Fällen auf alternative Konferenztools (Zoom, Jitsi) und für die Aufzeichnungen auf die Open Broadcaster Software (OBS) zurückgegriffen wurde. Gründe waren hierbei technische Probleme mit Adobe Connect und Einschränkungen in der Softwarebenutzung durch Vorgaben des Arbeitgebers.

Ein Interviewtermin (IV\_6) wurde mit zwei Interviewpartner\*innen durchgeführt, die sich seit Beginn ihrer Beschäftigungsverhältnisse gemeinsam mit dem Thema Wissensmanagement in ihrer Einrichtung beschäftigen. Die gemeinsame Teilnahme am Gespräch wurde im Zuge der Terminfindung vereinbart.

Ein Interview (IV\_5) konnte aufgrund von terminlichen Schwierigkeiten nicht mündlich durchgeführt werden, die Beantwortung erfolgte daher schriftlich auf Basis des vollständigen Interviewleitfadens.

---

<sup>84</sup> Vgl. InetBib e. V. (o. J.): Was ist InetBib? Online unter: <https://www.inetbib.de/was-ist-inetbib/> (letzter Zugriff: 12.12.2022)

In gekürzter Form (ohne vorformulierte Nachfragen) wurde der Leitfaden auch allen anderen Interviewpartner\*innen im Vorfeld zur Verfügung gestellt, um ihnen eine Vorbereitung auf das Gespräch zu ermöglichen. Auch die Einverständniserklärung für die Durchführung der Interviews wurde ihnen in diesem Zuge übermittelt, wie auch eine Kurzanleitung für Adobe Connect.

An den jeweiligen Terminen wurde den Interviewpartner\*innen vor Aufzeichnungsbeginn der Ablauf und Zweck des Interviews dargelegt. Im Anschluss an die Interviews wurden einzelne Aspekte (Gesprächsdauer, Gesprächsatmosphäre, Verlauf, Antwortumfang, Besonderheiten) in einem Kurzprotokoll bewertet. Angaben zu Position/Arbeitsbereichen der interviewten Person, die im Vorfeld erfragt wurden, wurden ebenfalls im Protokoll festgehalten, um die spätere Auswertung zu erleichtern.

### 3.2 Auswertung der Interviews

Für die Auswertung wurden zunächst alle neun geführten Interviews berücksichtigt, wobei alle Aussagen, die einen Rückschluss auf die interviewte Person oder deren Einrichtung zugelassen hätten, unmittelbar bei der Verschriftlichung abgeändert wurden, um eine Anonymisierung zu gewährleisten. Die einzelnen Fälle und Interviewpartner\*innen wurden für die Auswertung mit Identifikatoren versehen:

Interviewte Person 1 = *IP\_1*

Interview 1 = *IV\_1*

[...]

Interviewte Person 9 = *IP\_9*

Interview 9 = *IV\_9*

Bereits in der ersten Phase (vgl. 3.2.2 Anwendung der Methode) zeigte sich allerdings bei einem Interview (*IV\_2*), gerade im unmittelbaren Vergleich mit allen weiteren Interviews, dass aus diesem nicht genug Material für die weitere Bearbeitung hätte gewonnen werden können. Daher wurde ab diesem Punkt darauf verzichtet, dieses Interview weiter in den Auswertungsprozess miteinzubeziehen. Das Fehlen der Bezeichnung *IV\_2* in allen folgenden Darstellungen der Resultate der Auswertung ist auf diese Entscheidung zurückzuführen.

Die verbliebenen acht Interviews wurden mithilfe der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse zunächst kategorisiert und dann mit Rückbezug auf die in der Einleitung formulierte Forschungsfrage(n) ausgewertet. Im anschließenden Kapitel wird die von Kuckartz entwickelte Methode zunächst näher vorgestellt, ehe im darauffolgenden Kapitel dargestellt wird, wie sie für diese Arbeit angepasst und angewandt wurde.

### 3.2.1 Methode: inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Die Auswertung des durch die Interviews gewonnenen Materials basiert auf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse nach Kuckartz/Rädiker. Die Methode, die sich in sieben von der Forschungsfrage/den Forschungsfragen ausgehenden und in ständigem Rückbezug zu dieser/diesen stehenden Phasen unterteilt, wird im Folgenden in der gebotenen Kürze dargestellt:<sup>85</sup>

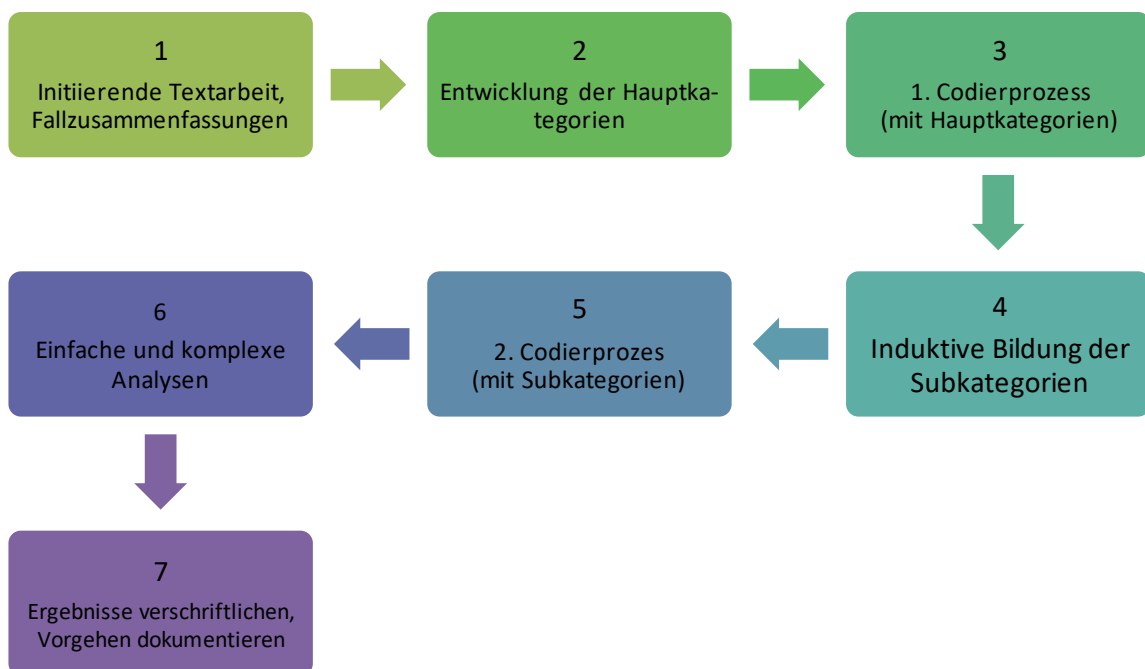


Abb. 3: Ablauf einer inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse. Eigene Darstellung nach Kuckartz/Rädiker.<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Vgl. Kuckartz/Rädiker (2022), S. 129 f.

<sup>86</sup> Vgl. ebd., S. 132.

**Phase 1:** In der ersten Phase wird der Text sorgfältig gelesen, Textpassagen werden markiert, Besonderheiten und Ideen für die Auswertung in Memos notiert. Am Ende wird eine Fallzusammenfassung erstellt.

**Phase 2:** In der zweiten Phase werden die Hauptkategorien anhand der Forschungsfrage beziehungsweise den Themen, die bereits bei der Erhebung leitend waren, entwickelt. Die in Phase 1 vorgenommene Textarbeit kann dabei weitere Themen aufzeigen, wobei für die Kategorienbildung nur jene herangezogen werden sollten, denen im Hinblick auf die Beantwortung der Forschungsfrage eine signifikante Bedeutung beigemessen werden kann.

Bevor zur Phase 3 übergegangen wird, sollten die gebildeten Hauptkategorien anhand eines Teils (10-25%) des erhobenen Materials überprüft werden.

**Phase 3:** In der dritten Phase kommt es zum ersten Codierprozess, in welchem das vollständige Material Satz für Satz durchgearbeitet und mithilfe der Hauptkategorien codiert wird, wobei die codierten Segmente auch außerhalb des Kontextes verständlich bleiben müssen. Textstellen, die für die Auswertung keine Relevanz besitzen, werden nicht codiert. Möglich ist auch die Zuordnung einer Textstelle zu verschiedenen Kategorien.

**Phase 4:** In der vierten Phase werden die Hauptkategorien ausdifferenziert. Diese Ausdifferenzierung, die Bildung von Subkategorien, wird anhand des vorliegenden Materials vorgenommen. Die Subkategorien werden zunächst ungeordnet zusammengestellt und im Anschluss systematisiert, definiert und durch Beispiele aus dem Material illustriert.

**Phase 5:** In der fünften Phase kommt es zum zweiten Codierprozess, in welchem die mittels der Hauptkategorien codierten Textpassagen nun den Subkategorien zugeordnet werden. Nach Abschluss des Prozesses kann es sinnvoll sein, die in Phase 1 erstellten Fallzusammenfassungen zu überarbeiten.

**Phase 6:** In der sechsten Phase wird das codierte Material analysiert. Bei der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse geschieht die Auswertung anhand der Themen und Subthemen. Welche Analyseformen zum Einsatz kommen ist nicht festgelegt.



**Phase 7:** In der siebten Phase werden die Ergebnisse unter Berücksichtigung der Forschungsfrage in einem Bericht verschriftlicht, wobei der gesamte Auswertungsprozess im Zuge dessen dokumentiert werden sollte. Idealerweise werden daher die sechste und siebte Phase bereits zusammengedacht und die schriftliche Ausarbeitung von der ersten Phase an vorbereitet.

### **3.2.2 Anwendung der Methode**

Für die Auswertung der im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführten Interviews wurde das Modell stellenweise angepasst. Die Bearbeitung des Materials erfolgte nach diesem Schema:

In der ersten Phase wurden die Aufnahmen der Interviews vollständig angesehen/angehört und alle für die Auswertung als relevant erachteten Aussagen herausgeschrieben. Als Struktur diente hierbei der Interviewleitfaden. Die Aussagen wurden nicht transkribiert, sondern in paraphrasierter Form erfasst und dabei, sofern möglich, in einzelne, sinntragende Segmente unterteilt.

In der zweiten Phase wurden die Hauptkategorien gebildet. Grundlage hierfür waren die Leitfragen des Interviewleitfadens, wobei Frage 1 und 2 des Leitfadens zu einer Hauptkategorie zusammengefasst wurden, sodass am Ende 13 Hauptkategorien für die weitere Bearbeitung des Materials zur Verfügung standen:

1. Einrichtung
2. Relevanz WM/WT für Bibliotheken
3. Betriebliches Wissensmanagement
4. Persönlicher Bezug
5. Wissenssicherung (allg.)
6. Wissensweitergabe (allg.)
7. Transfermaßnahmen
8. Personenkreis
9. Bedeutung WT für die Einarbeitung
10. Evaluierung WT
11. Stellenwert WT für die Einrichtung

12. Verbesserungspotential WT

13. Austausch-/ Fortbildungsmöglichkeiten im Berufsfeld

Außerdem wurden bereits deduktiv Subkategorien gebildet, um bestimmte nachgeordnete Fragen abzubilden, insgesamt acht, verteilt auf drei Hauptkategorien.

In der dritten Phase wurde das verschriftliche Material anhand der Hauptkategorien codiert.

In der vierten Phase wurden die Hauptkategorien noch einmal mit Bezug auf das bearbeitete Material überprüft und angepasst. Die Benennung einiger Kategorien wurde dabei geändert, außerdem wurden induktiv weitere Subkategorien gebildet, um einzelne Aspekte innerhalb einer Hauptkategorie besser herausarbeiten zu können. Diese vier Subkategorien verteilen sich auf drei Hauptkategorien.

Im zweiten Codierprozess wurde das gesamte verschriftlichte Material aller Interviews erneut durchlaufen, Aussagen den neugebildeten Subkategorien zugewiesen und außerdem noch einmal die Zuordnung jeder einzelnen Aussage überprüft. Der Fokus lag hierbei auf der Mehrfachzuweisung einzelner Aussagen zu verschiedenen Hauptkategorien.

Abschließend wurden die Aussagen innerhalb der ihnen zugewiesenen Kategorie zusammengefasst und die Zusammenfassungen der einzelnen Interviews in eine gemeinsame Tabelle überführt (Anhang 1). Diese Zusammenstellung stellt die Grundlage für die im anschließenden Kapitel vorgenommene Analyse und Bewertung aller ausgewerteten Interviews dar.

### **3.3 Ergebnisdarstellung**

Für die Analyse werden die ausgewerteten Interviews miteinander in Verbindung gesetzt, wiederkehrende Aspekte und verbindende Elemente herausgearbeitet. Gleichzeitig werden aber auch spezifische Antworten der einzelnen Interviewpartner\*innen innerhalb einzelner Kategorien aufgegriffen. Damit wird ein Gesamtbild aller Interviews geschaffen, in welchem einzelne Antworten erkennbar bleiben und zur Erläuterung beitragen.

Zunächst werden die einzelnen Interviews in zusammengefasster Form wiedergegeben und einzeln betrachtet. Schwerpunkte dieser Fallzusammenfassungen liegen auf den einrichtungsspezifischen Voraussetzungen, den Instrumenten und Formaten der Wissenssicherung und Wissensweitergabe, die grundsätzlich in der jeweiligen Einrichtung zum Einsatz kommen, sowie den Transfermaßnahmen bei Personalabgängen. Die Fallzusammenfassungen sind dem Vergleich vorangestellt, um eine bessere Einordnung der Ergebnisse zu gewährleisten, indem die Möglichkeit des Rückbezugs auf die einzelnen Interviews geschaffen wird.

Aufgrund der Materialfülle ist es nicht möglich, jeden Aspekt, der in die Zusammenfassung eingeflossen ist, in der Auswertung aufzugreifen. Es empfiehlt sich daher, die angehängte Tabelle bei einer intensiveren Auseinandersetzung mit den Ergebnissen zu berücksichtigen.

Neben den in Kapitel 3.2 genannten Identifikatoren wurden im Rahmen des Auswertungsprozesses auch Abkürzungen für bestimmte Begriffe verwendet, die in der Ergebnisdarstellung wieder aufgelöst werden. Die Identifikatoren (IP, IV) werden hingegen beibehalten.

### **3.3.1 Fallzusammenfassungen**

#### **IV\_1**

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 360 Mitarbeiter\*innen.

In der Einrichtung gibt es zum Zeitpunkt des Interviews intensive Bemühungen, ein Wissensmanagement aufzubauen und Regelungen für Dokumentation und Transfer von Wissen zu schaffen. Aufgrund der verschiedenen Standorte sind an unterschiedlichen Stellen in der Einrichtung verschiedene Maßnahmen und Systeme entstanden. Diese sollen nun zusammengeführt und ein Austausch zwischen den Mitarbeitenden angestoßen werden.

Hauptinstrument für die Wissenssicherung ist ein Intranet auf Basis der Software Confluence, in das verschiedene weitere Instrumente integriert sind. Analoge Dokumentationsformen werden nur noch vereinzelt genutzt.

Auch die Wissensweitergabe erfolgt daher größtenteils über das Intranet, bspw. mithilfe von Blogs. Rundmails werden vor allem dafür genutzt, um auf Inhalte im Intranet zu verweisen. Treffen, Versammlungen, Jour Fixe, Leitungsrunden, Vorträge sowie Führungen werden für den mündlichen Austausch genutzt. Zwei- bis dreimal im Jahr wird ein Worldcafé für die gesamte Einrichtung ausgerichtet.

Wird eine Stelle neu ausgeschrieben, wird häufig die Tätigkeitsdarstellung mit den aktuell ausgeübten Tätigkeiten abgeglichen und in Übergabegesprächen zwischen ausscheidender Person und Führungskraft thematisiert. Ausscheidende Mitarbeitende werden zudem angehalten, Aufgaben und Projekte, Netzwerke und Kontakte im Intranet zu dokumentieren. Es wird versucht eine Übergangszeit zu realisieren, um ein Shadowing zu ermöglichen, häufig gelingt dies aus verschiedenen Gründen jedoch nicht, unter anderem, weil Maßnahmen zu spät eingeleitet werden, weil Führungskräfte den Zeitaufwand falsch einschätzen. Abhilfe soll durch eine Zeitschiene geschaffen werden. Wie auch andere Maßnahmen ist die Zeitschiene aufgrund von Problemen beim Stellenwechsel entwickelt worden. Geprägt sind die Maßnahmen zudem von der gestiegenen Relevanz des Themas Wissenstransfers und dem logischen Schluss, dass dem systematischen Onboarding, das 2018/2019 in der Einrichtung eingeführt wurde, auch ein systematisches Offboarding vorangehen sollte.

### **IV\_3**

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 133 Mitarbeiter\*innen.

Seit 2015 gibt es ein soziales Intranet auf Basis der Software Confluence als Informationsmanagementsystem für die gesamte Einrichtung. Eine systematische Überprüfung der Inhalte erfolgt zum Zeitpunkt des Interviews nicht. Zukünftig sollen die zur Verfügung stehenden Informationen in einer Form organisiert werden, aus der sich unmittelbar Wissen generieren lässt.

Die Wissenssicherung geschieht zum einen über das soziale Intranet, dessen Grundfunktion ein Wiki darstellt, in dem auch Protokolle abgelegt werden. Zum anderen gibt es eine Serverstruktur mit überwiegend freien Ordnern.

Für die schriftliche Wissensweitergabe werden vor allem E-Mails genutzt, was mitunter zu Problemen führt, da auf diesem Weg geteilte Informationen nicht über das Wiki

abgerufen werden können. Mündlich geprägte Formate der Wissensweitergabe sind Präsentationen, Jour Fixe, Sitzungen und Projektbesprechungen, die in der Regel virtuell stattfinden, was den organisatorischen Aufwand für die Standorte erheblich verringert.

Steht das Ausscheiden einer Person bevor, wird versucht, die Stelle früh genug auszuscheiden und zu besetzen, damit sich Stelleninhaber\*in und Nachfolger\*in noch kennenlernen können, was allerdings nicht regelmäßig gelingt. Der Wissenstransfer wird daher vor allem über Stellvertreterpositionen organisiert und seit einem Jahr gibt es eine Patenschaft im Rahmen des Onboardings, bei der die Unternehmenskultur im Fokus der Vermittlung steht. Da viele Dezernent\*innen in den nächsten fünf bis sieben Jahren in Rente gehen, wird in der Einrichtung die Schaffung von Stellvertretungen für diese Positionen angestrebt.

Ein einheitliches Instrumentarium für die Dokumentation steht nicht zur Verfügung, durch den Abgang von Personen in Schlüsselpositionen findet jedoch vermehrt eine Auseinandersetzung mit möglichen, aus der Theorie abgeleiteten Maßnahmen in der Einrichtung statt.

#### **IV\_4**

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 120 Mitarbeiter\*innen.

In der Einrichtung gibt es ein strukturiertes, auch in der Stellenstruktur verankertes Wissensmanagement.

Für die Wissenssicherung werden verschiedene Plattformen genutzt: Intranet, Wiki, Laufwerke und eine Cloud. Zum Zeitpunkt des Interviews wird in einer Arbeitsgemeinschaft die Einführung einer Informationsplattform für die gesamte Einrichtung vorbereitet, um die verschiedenen Instrumente zusammenzuführen und ein zentrales Wissenssicherungstool zu schaffen, das nicht nur einen erleichterten Zugang zu Wissen bieten, sondern auch ein kollaboratives Arbeiten ermöglichen soll, wodurch Wissen leichter in der Einrichtung verteilt werden kann. Bislang werden hierfür vor allem E-Mail-Verteiler und Protokolle, die im Intranet veröffentlicht werden, genutzt. Die mündliche Weitergabe von Wissen erfolgt über hierarchisch strukturierte Sitzungen, interne Fortbildungen und bilaterale Absprachen. Für den Wissenstransfer wird ein

leitfaden- bzw. interviewgestützter Prozess genutzt, der an die Wissensstafette angelehnt ist und dessen Ablauf sich wie folgt darstellt:

1. Auf Grundlage einer Matrix wird von der Führungskraft entschieden, ob ein Wissenstransfer durchgeführt wird
2. Wissensgeber\*in erstellt zusammen mit der moderierenden Person eine Wissenslandkarte
3. Wissenslandkarte wird an Wissensnehmer\*in weitergeben
4. Moderiertes Gespräch zwischen Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in (90 bis 120 Minuten)
5. Zweites WT-Gespräch bei Bedarf

Auswahlkriterium bei der Identifikation der Wissensgeber\*innen ist dabei die Einzigartigkeit von Tätigkeit und/oder Position. Der Personenkreis beschränkt sich daher auf Leitung- und Führungspersonal und Mitarbeitende mit besonderem Erfahrungs- oder Spezialwissen. Voraussetzung ist zudem, dass sich Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in zeitgleich in der Einrichtung befinden, da bei einem asynchronen Verlauf der dialogische Aspekt, Kernelement des arbeits- und zeitintensiven Prozesses, verloren geht.

## **IV\_5**

Wissenschaftliche Spezialbibliothek, sechs Mitarbeiter\*innen und zwei Hilfskräfte. In der Einrichtung gibt es bislang kein betriebliches Wissensmanagement und dessen Einführung wird auch nicht für sinnvoll erachtet, aufgrund der Unterschiedlichkeit einzelner Bereiche und damit verknüpfter Bedarfe.

Die Wissenssicherung erfolgt mithilfe von Skripten, Anleitungen und Notizen, die teilweise auch in einer Wissensdatenbank, die als „Bereichsgedächtnis“ fungiert, abgelegt werden. Für die schriftliche Wissensweitergabe werden ausschließlich E-Mails verwendet, mündliche Absprachen finden in Sitzungen mit allen Mitarbeitenden und Einzelgespräche statt. Hinzukommen Präsentationen zu spezifischen Themen und bibliotheksinterne Workshops.

Scheiden Mitarbeitende aus, werden diese angehalten, ihre Tätigkeiten zu dokumentieren, indem Arbeitsschritte in Anleitungen und Skripten festgehalten werden. Diese

werden dann der nachfolgenden Person zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wird die neue Person von der ausscheidenden Person eingearbeitet. Dadurch wird in der Einrichtung das Risiko minimiert, dass Informationen über einen Arbeitsbereich bei einem Stellenwechsel verloren gehen und es wird gewährleistet, dass Tätigkeiten ohne Verzögerungen fortgeführt werden.

#### **IV\_6**

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 100 Mitarbeiter\*innen.

Der Aufbau eines betrieblichen Wissensmanagements wird aktuell in der Einrichtung verhandelt, da in den einzelnen Abteilungen teilweise verschiedene Ansätze für die Wissenssicherung existieren und durch ein einheitliches Management Prozesse strukturierter und damit zielführender durchgeführt werden könnten.

Für die Wissenssicherung werden zum Zeitpunkt des Interviews in den verschiedenen Abteilungen voneinander getrennte Wikis verwendet, außerdem gibt es Dokumentationsformate, wie bspw. Protokolle, die ebenfalls von Abteilung zu Abteilung variieren. Einzelne Prozesse werden mithilfe von Geschäftsgängen abgebildet, wobei in diese nur explizites Wissen einfließt. Sie stellen zugleich auch die zentrale Methode der Wissensweitergabe in der Einrichtung dar. Rundmails von Abteilungsleiter\*innen und Blogbeiträge dienen ebenfalls der schriftlichen Verteilung von Wissen. Die mündliche Weitergabe erfolgt vor allem in Sitzungen und Präsentationen, in denen sich die Abteilungen gegenseitig über aktuelle Tätigkeiten informieren.

Die Maßnahmen, die beim Ausscheiden einer Person angewandt werden, unterscheiden sich ebenfalls zwischen den Abteilungen. Prinzipiell wird eine Dokumentation durch die ausscheidende Person angestrebt, bei der diese für die nachfolgende Person Wichtiges notiert. Dafür steht eine Wissenslandkarte zur Verfügung, die um einen Fragenbogen ergänzt werden soll. Bisläng wird diese Möglichkeit in der Einrichtung aber nur wenig genutzt, was es für neu eingestellte Personen unabdingbar macht, mit Kolleg\*innen und Leitung über ihre Tätigkeit(en) zu sprechen. Im Gegensatz hierzu konnte bei einem internen Stellenwechsel bereits ein Übergabegespräch zwischen Wissensnehmer\*in und Wissensgeber\*in realisiert werden.

Auch wenn es Bestrebungen gibt, einen systematischen Prozess für den Wissenstransfer aufzubauen, ist der Stellenwert des Themas in der Einrichtung insgesamt niedrig. Zwar ist ein Bewusstsein für die Problematik bei vielen Mitarbeiter\*innen vorhanden, aber da der allgemeine Leidensdruck sehr niedrig ist, ist die Etablierung eines strukturierten Vorgehens nur von geringer Priorität.

#### IV\_7

Wissenschaftliche Spezialbibliothek (Museumsbibliothek), drei Mitarbeiter\*innen und zwei studentische Volontär\*innen.

Der Träger der Einrichtung, ein Landschaftsverband, verfügt über ein sehr umfassendes Wissensmanagement, aber auch in der Einrichtung selbst existiert ein Wissensmanagement, basierend auf Qualitätsstandards, die in einem Arbeitskreis von Museumsbibliotheken, an dem auch die Einrichtung angegliedert ist, erarbeitet wurden. Diese Standards umfassen auch Vorgaben für die Dokumentation von Arbeitsgängen und Konzepten.

Bei der Wissenssicherung wird auf Protokolle zurückgegriffen, außerdem steht ein gemeinsames Laufwerk zur Verfügung. Aufgrund der engen Zusammenarbeit mit anderen Bibliotheken des Arbeitskreises spielen auch die Datenbanken, Handbücher und Online-Hilfen dieser Einrichtungen eine wichtige Rolle. Für Mitarbeiter\*innen ohne bibliothekarische Ausbildung gibt es umfassende Handbücher, die bibliothekarisches Grundwissen vermitteln, aber auch die Bedienung von Software, die Ablage von Dokumenten oder die Speicherung elektronischer Daten thematisieren. Einzelne Arbeitsvorgänge sind in Akten dokumentiert (Aktenzeichen: „Organisation der Bibliothek“). Die Wissensweitergabe erfolgt in regelmäßigen Sitzungen, über den persönlichen Kontakt und per E-Mail.

Eine alle Bereiche abdeckende Dokumentation, die auf Grundlage der Qualitätsstandards erstellt wurde, stellt gemeinsam mit dem Aktenzeichen die Basis des Wissenstransfers da. Ergänzend dazu soll ein Mentoring erfolgen, bei dem die neue Person von den dienstälteren Mitarbeiter\*innen eingearbeitet wird. Ist kein Mentoring realisierbar, ist die Dokumentation jedoch ausreichend.



Der Landschaftsverband verfügt zudem über ein umfassendes Angebot zum Thema Wissenstransfer, das allerdings sehr heterogen aufgestellt ist, da es sich an alle Bereiche des Verbands richtet. In der Einrichtung wurde bislang noch nicht darauf zurückgegriffen.

Die Bedeutung des Wissenstransfers ist jedoch sehr hoch, da, aufgrund der Größe der Einrichtung, ein reibungsloser Ablauf nur durch eine gute Übergabe und Einarbeitung sichergestellt werden kann, was für das Standing der Bibliothek innerhalb des Museums essentiell ist. Bleibt eine Stelle länger unbesetzt, treten nicht nur Probleme im Bestandsaufbau auf, sondern auch bei den Abläufen in der Institution.

## **IV\_8**

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 450 Mitarbeiter\*innen.

Die Einrichtung verfügt über kein betriebliches Wissensmanagement im Sinne einer Strategie. Die Wissenssicherung erfolgt einrichtungsweit über ein Wiki auf Basis der Software Confluence, in dem unter anderem Protokolle hinterlegt werden, dass aber auch zur Streuung von Inhalten genutzt wird, unter anderem über integrierte Blogs. Für den Bereich Benutzung existiert ein internes FAQ, zudem gibt es für einzelne Bereiche Handbücher. Datenbanken und zentrale Laufwerke kommen ebenfalls bei der Sicherung von Informationen zum Einsatz.

Bei der Wissensweitergabe ist die Einrichtung sehr breit aufgestellt. Über die Kommentarfunktion des Wikis können Fragen gestellt und beantwortet werden. Der Einsatz eines Collaboards bietet die Möglichkeit zur kooperativen Zusammenarbeit. Es gibt Rundmails, die sich an alle Mitarbeiter\*innen richten, verschiedene Arbeitsgruppen, Sitzungen, Jour Fixe für den persönlichen Austausch, aber auch eine mehrmals im Jahr stattfindende Reihe, im Rahmen derer Personen aus ihrem Arbeitsbereich über Neuigkeiten berichten. In der Vergangenheit konnte einzelne Mitarbeitende auch sich und ihre eigene Tätigkeit vorstellen und bei einem Lunch-Roulette begegneten sich Mitarbeiter\*innen aus verschiedenen Bereichen für einen informellen Austausch.

Für die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissenstransfer gibt es in der Einrichtung eine eigene Arbeitsgruppe, die verschiedene Instrumente/Maßnahmen entwickelt

hat, mit der ein Wissenstransfer umgesetzt werden kann. Die genaue Ausgestaltung eines Transferprozesses variiert daher. Grundlegend ist jedoch folgender Ablauf:

1. Feststellung der äußeren, formalen Struktur der freiwerdenden Stelle mithilfe einer Checkliste.
2. Vorbereitung des Transfergesprächs mithilfe einer Wissenslandkarte: Wissensgeber\*in notiert wichtige Informationen und Details seiner\*ihrer Tätigkeiten.
3. Transfergespräch zwischen Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in, in dem sowohl allgemeine Fragen als auch spezifische Fragen zur Tätigkeit gestellt werden, mit dem Ziel implizites Wissen sicht- und greifbar zu machen.
4. Verfügbarmachung der Ergebnisse im Intranet, in der Absicht das gewonnene implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln.

Ob und in welchem Umfang dieser Prozess Anwendung findet, ist vor allem von der Führungskraft, der Teamgröße und dem Faktor Zeit abhängig. Da die Ausschreibung einer Stelle zudem erst nach dem Ausscheiden einer Person erfolgt, kann das Wissen nicht unmittelbar zwischen Wissensgeber\*in und Nachfolger\*in transferiert werden, daher braucht es einen Mittelsmann, häufig die Führungskraft, der das Wissen zunächst aufnimmt und dann, in Ergänzung zu der Dokumentation, weitergibt. Das Wissenstransfergespräch dient somit auch dazu, Aspekte aufzudecken, die in die Dokumentation aufgenommen werden können.

## IV\_9

Wissenschaftliche Bibliothek, ca. 180 Mitarbeiter\*innen

Ein voll ausgearbeitetes Wissensmanagement existiert zum Zeitpunkt des Interviews noch nicht in der Einrichtung, die Etablierung eines Wissenstransfergesprächs stellt allerdings den ersten Baustein für den Aufbau eines Wissensmanagements dar. Zugleich gibt es an der Hochschule Bestrebungen, ein betriebliches Wissensmanagement einzuführen und die Bibliothek ist in diesen Entwicklungsprozess eingebunden. Die Einrichtung verfügt über ein abteilungsübergreifendes Wiki, in den einzelnen Abteilungen gibt es aber zusätzlich auch eigene Wikis. Welcher der zur Verfügung stehende Instrumente der Wissenssicherung, z. B. Blogs, Anwendung finden, unter-

scheidet sich von Bereich zu Bereich. Die Instrumente sollen möglichst gut von den Mitarbeitenden zu nutzen sein, technische und persönliche Voraussetzungen spielen daher eine wichtige Rolle. Die digitale Dateiablage wird inzwischen präferiert, wichtige Dokumente werden aber weiterhin analog abgelegt.

Die Wissensweitergabe erfolgt schriftlich vor allem per Mail, für den mündlichen Austausch stehen verschiedene Formate zur Verfügung: Informationsveranstaltungen, Gruppensitzungen, Präsentationen, Gruppen- und Einzelhospitationen. Ein Großteil der Treffen findet virtuell statt, darunter auch eine regelmäßig stattfindende Sitzung für die gesamte Einrichtung.

Bei Personalabgängen wird ein Wissenstransfergespräch durchgeführt, das 2019/2020 entwickelt wurde. Vorlage war das systematische Wissenstransfergespräch der Stadtverwaltung Mannheim. Dieses Konzept wurde für die Einrichtung weiterentwickelt, angepasst und in die folgende Form gebracht:

1. Vorüberlegungen dazu, wie die an die Stelle geknüpften Tätigkeiten zukünftig verteilt werden
2. Vorgespräch mit der ausscheidenden Person, in dem Rahmenbedingungen und Gesprächsinhalte festgelegt werden. Außerdem wird erläutert, zu welchem Zweck das Wissenstransfergespräch durchgeführt wird.
3. Von Mitarbeitenden der Personalentwicklung moderiertes, strukturiertes Gespräch zwischen Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in. Dauer des Gesprächs: 3 Stunden, Anschlusstermin möglich. Dokumentation in Form eines Kurzprotokolls. Wissensgeber\*in bestimmt den Inhalt des Protokolls.
4. Die ausscheidende Person kümmert sich im Anschluss an das Gespräch eigenständig um die Weitergabe seines Wissens, wobei Folgegespräche zwischen Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in moderiert erfolgen können.

Das Wissenstransfergespräch setzt nicht voraus, dass die Person, die das Wissen aufnimmt, zugleich der ausscheidenden Person auf deren Stelle nachfolgen wird. Für den Prozess steht eine Wissenslandkarte zur Verfügung, die entweder im Vorfeld oder im Rahmen des moderierten Gesprächs ausgefüllt werden kann. Das Wissenstransfergespräch kann von allen Mitarbeiter\*innen in Anspruch genommen werden, die die Einrichtung verlassen.

### 3.3.2 Vergleich

Der Vergleich der Ergebnisse, die aus den acht ausgewerteten Interviews gewonnen wurden, erfolgt anhand der 13 Hauptkategorien, wobei die Kategorien ‚Einrichtung‘ und ‚persönlicher Bezug‘ miteinander kombiniert sind. Die Auswertung aller weiteren Kategorien folgt der in Kapitel 3.2.2 vorgestellten Anordnung.

#### **Einrichtungen und persönlicher Bezug**

Alle interviewten Personen stammen aus wissenschaftlichen Bibliotheken. Bei zwei der acht Einrichtungen handelt es sich um wissenschaftliche Spezialbibliotheken. Die Größe der Einrichtungen variiert dabei: In der kleinsten Bibliothek gibt es lediglich drei festangestellte Mitarbeiter\*innen, in der personell größten Einrichtung arbeiten ca. 450 Personen. Dieses breite Spektrum zeigt sich auch in der Anzahl der Standorte. Sie reicht von einem Standort bis hin zu acht Standorten.

Im Hinblick auf den individuellen Bezug ist hervorzuheben, dass sich vier von acht Interviewpartner\*innen seit dem Jahr 2021 in ihren jeweiligen Einrichtungen mit den Themen Wissensmanagement/Wissenstransfer beschäftigen und die Beschäftigung über eine Projektarbeit oder das Mitwirken in einer Projektgruppe initiiert wurde. Diese Häufung ist kein Beleg, aber ein Indiz dafür, dass die bevorstehende Verrentungswelle zu einer verstärkten Auseinandersetzung mit dem Thema Wissenstransfer in einzelnen Einrichtungen führt.

Zwei der interviewten Personen befassen sich seit 2018 mit dem Themengebiet, wovon IP\_4 an einer berufsbegleitenden, zertifizierten Weiterbildung teilnahm, um daran anknüpfend, als Teil seiner Aufgabengebiete, den Aufbau eines Wissensmanagements in seiner Einrichtung voranzubringen.

Die verbleibenden zwei Interviewpartner\*innen beschäftigen sich bereits seit 2002 bzw. 2003 mit Wissensmanagement/Wissenstransfer, in beiden Fällen unter anderem aufgrund persönlicher Erfahrungen (Umstrukturierungsmaßnahmen, Stellenwechsel).

## Relevanz WM/WT für Bibliotheken

Für die Interviewpartner\*innen gibt es eine Reihe von Gründen, warum Bibliotheken darauf angewiesen sind, dass Wissen ihrer Mitarbeitenden zu sichern und weiterzugeben. Absolute Übereinstimmung gab es darin, dass Wissen an einzelne Personen gebunden ist, wodurch stets die Gefahr eines Wissensverlusts, insbesondere an Spezial- und Erfahrungswissen, droht.

Sieben der acht Interviewpartner\*innen sehen zudem aufgrund der durch das Auscheiden der Baby-Boomer ausgelösten Verrichtungswelle, die sich bereits jetzt verstärkt bemerkbar macht, Handlungsbedarf für Bibliotheken.

Für drei von acht Interviewpartner\*innen sind eine hohe Fluktuation bzw. der Wechsel jüngerer Mitarbeiter\*innen, eine bessere Nachnutzung von Informationen/Wissen und damit verknüpft die Generierung von Wissen sowie eine allgemein bessere bzw. nachhaltigere Dokumentation/Wissenssicherung/Wissensweitergabe relevante Aspekte.

Jeweils zweimal angeführt werden Gründe wie der Fachkräftemangel, Personalausfälle und Quereinsteiger\*innen/Personen ohne bibliothekarische Ausbildung.

Einzelnen genannt werden die Sichtbarmachung von verborgenen Fähigkeiten, das Bestreben, Wissen in der Bibliothek halten, der Abbau von Ängsten bei Umstrukturierungen und, damit verknüpft, die leichtere Umsetzung von Veränderungen, außerdem die Durchsetzung von gemeinschaftlichen Regelwerken, die Vermeidung von Fehlern/Störungen im Betriebsablauf sowie eine Erleichterung bei der Einarbeitung/beim Onboarding. Sicherlich sind diese Gründe nicht weniger bedeutend, auch wenn sie nur einmal genannt wurden, es zeigt sich aber klar, dass der Verrichtungswelle und der Gefahr, individuelles Wissen zu verlieren, am meisten Bedeutung beigemessen wird. Beide Gründe sind nicht bibliotheksspezifisch, was von einzelnen Interviewpartner\*innen auch betont wurde, sondern stellen grundlegende, branchenübergreifende und vor allem aktuelle Herausforderungen für den Umgang mit implizitem, individuellem Wissen dar, denen sich auch Bibliotheken stellen müssen.

## **Betriebliches Wissensmanagement**

Ein strukturiertes bzw. standardisiertes Wissensmanagement befand sich zum Zeitpunkt der Erhebung in vier von acht Einrichtungen im Aufbau.

In der Einrichtung von IP\_1 umfasst dieses Vorhaben, das von der Leitung unterstützt wird, die Festlegung von Prozessen für Dokumentation und Transfer von Wissen, die Bündelung von Maßnahmen und Instrumenten unterschiedlicher Abteilungen sowie die Organisation von abteilungsübergreifenden Gesprächen. Theoretische Grundlagen wurden von einer externen Trainerin in einem Wissensmanagementworkshop vermittelt.

In der Einrichtung von IP\_3 soll das 2015 eingeführte soziale Intranet, das als Informationsmanagementsystem für die gesamte Einrichtung genutzt wird, durch eine angepasste Organisation der Informationen zu einem Wissensmanagementsystem weiterentwickelt werden.

In der Einrichtung von IP\_6 wird die Einführung eines Wissensmanagements verhandelt. Durch ein einheitliches Management soll die Nutzung verschiedener Ansätze, Wissen zu sichern, strukturierter und sinnvoller erfolgen.

Die erfolgreiche Etablierung eines Wissenstransfergesprächs stellt in der Einrichtung von IP\_9 den ersten Schritt bei der Einführung eines Wissensmanagements dar. Zudem gibt es eine Beteiligung der Einrichtung an einem Prozess der Hochschule zur Einführung eines Wissensmanagements.

Zwei der acht Einrichtungen verfügen bereits über ein strukturiertes/standardisiertes Wissensmanagement. IP\_4 berichtet davon, dass dieses in der Stellenstruktur verankert ist, während in IV\_7 geschildert wird, dass zum einen der Träger über ein Wissensmanagement verfügt, als auch für die Einrichtung ein Wissensmanagement in Form angewandter Qualitätsstandards existiert.

In der verbleibenden zwei Einrichtungen ist kein Wissensmanagement vorhanden, wobei IP\_8 Wissensmanagement als Strategie versteht und dessen Einführung als sinnvoll erachtet, während IP\_5 sich aufgrund unterschiedlicher Bedarfe in der Einrichtung dagegen ausspricht.

Aus den Angaben kann abgeleitet werden, dass der Nutzen eines Wissensmanagements, ungeachtet unterschiedlicher Ansätze und Ausprägungen, vor allem in der

Schaffung von Strukturen gesehen wird, die einen einheitlichen, gleichbleibenden Umgang mit Wissen befördern.

### **Wissenssicherung (allg.)**

Die Wissenssicherung erfolgt in den Einrichtungen mittels unterschiedlicher Instrumente, wobei sich auch hier bestimmte Schwerpunkte erkennen lassen:

In den meisten Einrichtungen existieren zentrale, einrichtungswweit genutzte Laufwerke, die für die Dateiablage verwendet werden. Wissen wird in Protokollen, Notizen oder Skripten gesichert, aber auch in Anleitungen, Handbüchern und Arbeitshilfen festgehalten, wobei diese in der Einrichtung von IP\_1 nur noch vereinzelt zum Einsatz kommen, wohingegen in IV\_6 die Geschäftsgänge (Prozessdokumentation) als zentrale Methode der Wissensweitergabe genannt werden. In der Einrichtung von IP\_7 werden Handbücher primär für Kolleg\*innen ohne bibliothekarische Ausbildung angefertigt und für die Bibliotheksorganisation stehen dokumentierte Arbeitsgänge zur Verfügung.

In fünf von acht Bibliotheken gibt es ein soziales Intranet/Wiki, das einrichtungswweit genutzt wird. In der Einrichtung von IP\_1 umfasst das Wiki ein Ratgeberportal, Hilfestellung sowie Lessons-Learned-Beiträge. IP\_3 weist auf eine Archivfunktion hin.

Ebenfalls in fünf Einrichtungen werden interne FAQs genutzt, in IV\_3 und IV\_8 werden diese für den Auskunftsbereich verwendet.

Datenbanken werden in der Hälfte der Interviews angeführt. In zwei Bibliotheken gibt es Wissensdatenbanken (IV\_1, IV\_5), in der Einrichtung von IP\_1 zudem eine Talentedatenbank. In IV\_7 wird auf die Datenbanken der Einrichtungen des Verbands hingewiesen.

Wikis für verschiedene Abteilungen, ohne gemeinsame Nutzung, kommen in zwei Einrichtungen zum Einsatz, ebenso wie Blogs.

Cloud, nicht näher spezifizierte Dateiablagen und eine Aufgabeninventur, beschränkt auf die Abteilung der IP, werden einmal genannt.

Wikis kommen somit in fast jeder Einrichtung zum Einsatz, wobei diese nicht in allen Fällen eine einrichtungswweite Struktur besitzen. Zentrale Laufwerke bieten die Mög-

lichkeit einer gemeinschaftlich genutzten Dateiablage und die Dokumentation erfolgt ausschließlich schriftlich und in bewährten Formaten.

### **Wissensweitergabe (allg.)**

Grundsätzlich kann bei der Wissensweitergabe zwischen schriftlich und mündlich geprägten Formaten/Instrumenten unterschieden werden.

In allen geführten Interviews wurden Rundmails bzw. E-Mail-Verteiler als Form schriftlicher Wissensweitergabe genannt, wobei IP\_1 im Speziellen auf eine Willkommensmail für alle neuen Mitarbeiter\*innen wie auch auf per Mail verschickte Kurzvorstellungen neuer Mitarbeiter\*innen hinwies. In IV\_6 wurde die Verteilung von Protokollen per Mail hervorgehoben.

Diese Absicht nannte auch IP\_4, allerdings bei der Verwendung von Blogs als Mittel der Wissensweitergabe. Blogs fanden in insgesamt drei Interviews Erwähnung. In IV\_1 wurde darauf hingewiesen, dass diese in das Wiki integriert sind und von verschiedenen Abteilungen/Arbeitsgruppen bespielt werden.

Ebenfalls dreimal angeführt wurde ein schwarzes Brett. In IV\_3 wurde allerdings darauf hingewiesen, dass das digitale schwarze Brett nur wenig genutzt wird. In der Einrichtung von IP\_4 wird es für Stellenausschreibungen und die Vorstellung neuer Mitarbeiter\*innen verwendet, von einer ausschließlich informellen Nutzung wird in IV\_8 berichtet.

Von einzelnen Interviewpartner\*innen wurden genannt: Im Intranet veröffentlichte Reiseberichte, Umlaufpläne, ToDos sowie Kurzvorstellungen neuer Mitarbeiter\*innen. Öffentliche Wiki-Inhalte, die Verwendung der Kommentarfunktion in Wiki-Beiträgen für Fragen und Antworten, die Nutzung eines Collaboards und kommentierte Präsentationen wurden ebenso angeführt.

Mündlich wird Wissen in allen Einrichtungen in Treffen, Sitzungen, Versammlungen oder Besprechungen weitergegeben. Die Formate variieren dabei, auch innerhalb einzelner Einrichtungen, was insbesondere auf Organisationsstrukturen zurückzuführen ist, die auch Zusammensetzung und Termine beeinflussen.



In sechs von acht Interviews werden zudem Präsentationen, Vorträge und Austauschformate genannt, die darauf ausgerichtet sind, Mitarbeiter\*innen miteinander ins Gespräch zu bringen oder einen Austausch zwischen Abteilungen zu bewirken, bspw. in dem über Neuigkeiten in einzelnen Bereichen berichtet wird, wie aus IV\_6 oder IV\_8 hervorgeht.

Persönliche Absprachen, also Gespräche zwischen Einzelpersonen, werden in drei Interviews erwähnt, ebenso Hospitationen und Fortbildungen.

Offene Konversationsclubs gibt es in einer Einrichtung.

Auffällig ist, dass bei der mündlichen Wissensweitergabe ein breiteres Spektrum von Formaten zum Einsatz kommt, sowohl innerhalb der Einrichtungen als auch im Vergleich miteinander. Während die schriftliche Wissensweitergabe vor allem über E-Mails erfolgt, ist die mündliche Weitergabe wesentlich variabler gestaltet. Der Stellenwert von Besprechungen und mündlicher Kommunikation ist entsprechend hoch und für die Zusammenarbeit essenziell.

### **Transfermaßnahmen**

Als Methode für die Sicherung und Weitergabe im Kontext von Personalabgängen geben fünf der acht Interviewpartner\*innen Übergabe- oder Transfergespräche an. Damit findet in etwas mehr als der Hälfte der Einrichtung eine gezielte Weitergabe von Wissen auch auf mündlichem Weg statt. Unterschiede in der Ausgestaltung zeigen sich allerdings im Vergleich der fünf Interviews:

In der Einrichtung von IP\_1 findet das Übergabegespräch zwischen Wissensgeber\*in und Führungskraft statt, während es bei IP\_3 ausschließlich beim Ausscheiden von Führungskräften Verwendung findet. In IV\_4 und IV\_8 wird jeweils ein leitfaden- bzw. interviewgestützter Wissenstransferprozess beschrieben, Abweichungen gibt es aber auch hier. In der Einrichtung von IP\_8 wird der Prozess zu Beginn moderiert und am Gespräch beteiligten sich WG und Führungskraft, während in der Einrichtung von IP\_4 die moderierende Person durchgängig am Prozess beteiligt ist und die Gespräche zwischen WN und WG stattfinden. Führungskräfte sind nicht beteiligt.

Das in IV\_9 beschriebene Wissenstransfergespräch wird initial ebenfalls von einer Person aus der Personalentwicklung moderiert. Für Anschlusstermine ist die Modera-

tion allerdings optional. Die Gespräche führen WG und WN miteinander, wobei nicht vorausgesetzt ist, dass der\*die WN gleichzeitig auch Nachfolger\*in der ausscheidenden Person ist.

Eine systematische Erfassung relevanter Wissensgebiete der ausscheidenden Person mithilfe einer Wissenslandkarte findet in der Hälfte der Einrichtungen statt, wobei in den Einrichtungen von IP\_4, 8 und 9 der Einsatz in die Transferprozesse integriert ist und entweder im Rahmen des WT-Gespräches (IV\_4), bereits im Vorfeld des WT-Gespräches (IV\_8) oder flexibel an einem der beiden Zeitpunkte (IV\_9) erarbeitet wird. Die Ergänzung der Wissenslandkarte um einen Fragebogen wird in IV\_6 genannt. Das Anlegen einer schriftlichen Dokumentation für die nachfolgende Person wird in vier Interviews thematisiert, die Ausgestaltung weicht zwischen den Einrichtungen allerdings ab und ist innerhalb der Einrichtungen vor allem von den beteiligten Personen abhängig: Aufgaben, Projekte, Netzwerke und Kontakte werden (im Intranet) festgehalten (IV\_1), es werden Arbeitsschritte mithilfe von Skripten/Anleitungen dokumentiert (IV\_6), es existiert eine strukturierte, auf Qualitätsstandards basierende Dokumentation, die um ein Aktenzeichen für die Organisation der Einrichtung ergänzt wird (IV\_7) oder die ausscheidende Person soll schlicht alles erfassen, was für die nachfolgende Person wichtig erscheint und nicht von den schriftlich fixierten Geschäftsgängen abgedeckt wird (IV\_6). Der wesentliche Unterschied zur Wissenslandkarte besteht darin, dass die ausscheidenden Personen keine konkreten Vorgaben oder Richtlinien für die Dokumentation erhalten.

Mentoring findet in drei Interviews Erwähnung. In IV\_1 wird ein sechsmonatiges Mentoring beschrieben, dessen Fokus auf Organisatorischem und der Organisationskultur liegt. Ähnlich verhält es sich in der Einrichtung von IP\_3. Hier gibt es eine Patenschaft im Rahmen des Onboardings, die vor allem auf soziale Aspekte ausgerichtet ist.

Ebenfalls in drei Interviews wird die Einarbeitung der neuen Person durch die ausscheidende Person als Transfermaßnahme genannt, wobei in IV\_1 herausgestellt wird, dass es nur vereinzelt zu Übergangszeiten kommt, und auch IP\_3 spricht von dem Versuch, Stellen frühzeitig auszusprechen, damit eine Begegnung von WG und WN realisiert werden kann. Die Möglichkeit, Wissen/Aufgabenfeldern unmittelbar weiterzugeben, bieten in der Einrichtung vor allem Stellvertreterpositionen.

Werden Stellen intern nachbesetzt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich WG und WN begegnen oder ein Wissenstransferprozess durchlaufen wird. IP\_4 berichtet, dass in einem Fall auch noch nach dem Stellenwechsel ein WT-Gespräch realisiert werden konnte. In der Einrichtung von IP\_5 wurden Stellen bisweilen häufig intern nachbesetzt.

Wird eine Stelle nicht unmittelbar nachbesetzt werden und es kommt zu einer Vakanz, werden in keiner Einrichtung besondere oder speziell darauf ausgerichtete Maßnahmen ergriffen. In drei Interviews (IV\_1, 4, 5) wird eine (frühzeitige) Dokumentation als Mittel der Wahl genannt, oder es wird im Einzelfall entschieden, beispielsweise anhand der Relevanz der Tätigkeiten (IV\_9), ob überhaupt Maßnahmen ergriffen werden.

Abgeleitet sind die im Rahmen von Personalabgängen eingesetzten Maßnahmen überwiegend aus theoretischen Grundlagen oder sie bauen auf bereits bestehenden Konzepten auf, wie aus fünf von sieben Interviews, in denen darauf Bezug genommen wird, zeigen. Als Vorlagen werden konkret die Wissensstafette (IV\_4) und das systematische Wissenstransfergespräch der Stadtverwaltung Mannheim (IV\_9) genannt. Ein besonderer Fall stellt die Erarbeitung von Qualitätsmanagementstandards in einem einrichtungsübergreifenden Arbeitskreis dar, die anschließend auf die eigene Einrichtung übertragen wurden (IV\_7).

Lediglich zwei Interviewpartner\*innen erklären, dass die Maßnahmen in ihren Einrichtungen aus der Praxis heraus entstanden sind, zum Beispiel in Form von „Lessons Learned“ nach Problemen oder Irritation im Ausschreibungsprozess (IV\_1).

Schwierigkeiten bei der Umsetzung von Transfermaßnahmen werden von fast allen Interviewpartner\*innen thematisiert. An erster Stelle steht hier der Faktor Zeit, der von den Führungskräften im Hinblick auf das Einstellungsverfahren unterschätzt wird, was dazu führt, dass Maßnahmen sehr kurzfristig eingeleitet werden (IV\_1) oder darüber entscheidet, ob und in welchem Umfang ein Wissenstransferprozess umgesetzt wird (IV\_8). Dass der Prozess in Durchführung und Auswertung allgemein zeitintensiv ist, schildert IP\_4.

Probleme können auch entstehen, wenn ausscheidende Personen nicht gewillt sind, sich an Maßnahmen zu beteiligen. Diese Abhängigkeit von der Bereitschaft zur Mit-

wirkung wird in drei Interviews zur Sprache gebracht: Ein Austausch zwischen Personen, die nicht im Guten auseinandergehen, gestaltet sich schwierig (IV\_7), ebenso erweist sich ein Prozess als nicht zielführend, wenn ausscheidende Personen ihr Wissen nicht weitergeben wollen (IV\_8). Diese Schwierigkeit besteht immer, solange es keine Verpflichtung zur Dokumentation gibt (IV\_3).

In zwei Interviews wird problematisiert, dass es keine systematische Erfassung von Wissen gibt, weil für die Dokumentation kein Instrumentarium zur Verfügung steht (IV\_3) oder weil sich die Vorgehensweisen von Abteilung zu Abteilung unterscheiden (IV\_6).

Die Abhängigkeit in der Gestaltung bzw. Durchführung eines Wissenstransferprozesses vom vorausgehenden Ausschreibungsverfahren wird ebenfalls in zwei Interviews angeführt. In IV\_4 wird darauf hingewiesen, dass der gesamte Prozess darauf ausgelegt ist, dass sich Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in begegnen. Ein asynchroner Verlauf ist dementsprechend suboptimal. Weil in der Einrichtung von IP\_8 die Ausschreibung zeitlich erst nach dem Ausscheiden einer Person erfolgt, steht als Wissensnehmer\*in im besten Fall die Führungskraft zur Verfügung.

Einzelne Interviewpartner\*innen weisen auf Probleme für die Institution durch längere Vakanzen, den Einfluss der Personalsituation auf den Wissenstransfer, eine anfängliche Skepsis bezüglich der Wissenstransfergespräche oder ein unzureichendes Ablagesystem für Gesprächsinhalte hin. Ebenso wird genannt, dass sich Mitarbeitende mit langjähriger Berufserfahrung nicht in neue Personen und ihre Bedürfnisse hineinversetzen können und dass der Wissenstransfer als Belastung und nicht als Teil der Arbeit gesehen wird.

### **Personenkreis**

Die Hälfte der interviewten Personen gibt an, dass in ihren Einrichtungen alle Personen für den Wissenstransfer infrage kommen. IP\_9 betont, dass jeder Person ein Wissenstransfergespräch ermöglicht wird, die ihr Wissen teilen will, IP\_7 nennt alle Mitarbeitenden der Institution und, aufgrund der engen Zusammenarbeit, den Kreis der Kolleg\*innen im Verband, und für IP\_3 liegt die Begründung darin, dass jede Person

individuelles Wissen besitzt und die Komplexität von Arbeitsabläufen eine Wissensteilung erfordert.

Personen, die Spezialaufgaben erfüllen oder über Spezialwissen verfügen, werden von zwei Interviewpartner\*innen genannt (IP\_4, 6). Dass Hilfskräfte generell von Transfermaßnahmen ausgenommen sind, wird ebenfalls in zwei Interviews erwähnt (IV\_1, 8). Auf Führungskräfte wird in insgesamt drei Interviews eingegangen, wobei allein aus IV\_4 hervorgeht, dass der Prozess primär auf Personen in Leitungs-/ Führungspositionen ausgerichtet ist. Die Priorisierung von Rentenabgängen wird einmal genannt.

Ein entscheidendes Kriterium stellt die Signifikanz/Einzigartigkeit der Stelle/des Wissens dar, wie aus sechs der acht Interviews hervorgeht. In IV\_3 und IV\_6 wird angeführt, dass, wenn Wissen auch bei anderen vorliegt, also nicht nur individuell, sondern auch in kollektiver Form existiert, von einem Wissenstransfer abgesehen werden kann. IP\_3 nimmt zudem darauf Bezug, dass Wissen, das bundesweit einzigartig ist, nachgehalten werden muss. Als Kriterium wird somit nicht allein der Bedarf in der eigenen Einrichtung herangezogen. Auch die Dringlichkeit von Spezialaufgaben kann darüber entscheiden, ob Transfermaßnahmen Anwendung finden (IV\_9).

Die Beschäftigungsdauer bzw. erworbenes Erfahrungswissen dient der Mehrheit (fünf von acht Interviews) als Kriterium. Der Arbeitsbereich spielt hingegen im Vergleich der acht Interviews eine eher untergeordnete Rolle und auf Qualifikation, Stellenprofil oder auch soziale und interaktive Aspekte wird nur ein einziges Mal hingewiesen.

### **Bedeutung WT für die Einarbeitung**

Nach der Bedeutung des Wissenstransfers für die Einarbeitung gefragt, gaben fast alle Interviewpartner\*innen an, dass sich dadurch der Einstieg für neue Mitarbeitende erleichtert. Es wird unter anderem angebracht, dass sich neuen Personen durch den Wissenstransfer ein besserer Überblick über den eigenen Aufgabenbereich bietet (IV\_4), sie sich nicht alles selbst erarbeiten müssen (IV\_5), die eigenständige Informationsbeschaffung gefördert bzw. erleichtert wird (IV\_6, 8) und dadurch unangenehme, durch häufige Nachfragen hervorgerufene Situationen vermieden werden (IV\_6) sowie, dass die Motivation neuer Mitarbeiter\*innen gesteigert wird (IV\_7).

Aus fünf Interviews geht hervor, dass der Einsatz von Transfermaßnahmen eine Zeitersparnis mit sich bringt, bspw. durch die bessere Fortführung von Projekten (IV\_1) oder, allgemeiner, der Fortsetzung von Tätigkeiten ohne Verzögerung (IV\_5), durch eine Verkürzung von Abstimmungsprozessen (IV\_4) oder durch eine schnellere Heranführung der neuen Person an konkrete Aufgaben, die von ihr zu erfüllen sind (IV\_9). Aus der gleichen Anzahl von Interviews kann abgeleitet, dass aus Sicht der Einrichtung auch der Onboardingprozess erleichtert wird, unter anderem indem durch den Wissenstransfer ein reibungsloser Ablauf gewährleistet wird (IV\_7), beteiligte Mitarbeiter\*innen entlastet werden (IV\_3, 6) oder die Effizienz des Einarbeitungsverfahrens gesteigert wird (IV\_1). Für IP\_9 gehören Wissenstransfer und Onboarding zwangsläufig zusammen, da der Wissenstransfer das Onboarding vorbereitet und mit ihm ein Überblick geschaffen wird, der dabei hilft, nichts Wesentliches bei der Stellenübergabe zu vergessen.

Dass mit dem Wissenstransfer eine Grundlage für Veränderungen geschaffen bzw. der Einrichtung mehr Flexibilität verliehen wird, zeigen gleichfalls fünf Interviews. Die Dokumentation dient sowohl zur Orientierung über das bisherige Vorgehen (IV\_3) als auch als Ausgangspunkt für Veränderungen (IV\_9). Hinsichtlich des Nutzens des Wissenstransfers in der Einarbeitung wird außerdem der (zukünftige) Einsatz neuer Person in anderen/ mehreren Arbeitsbereichen (IV\_4, 5) genannt, wie auch die bedarfsgerechte Umsetzung des Onboardings (IV\_8).

Die Vermeidung von Fehlern findet noch in immerhin zwei Interviews Erwähnung, einige weitere Aspekte, wie die Repräsentation der Einrichtung in der Institution (IV\_7), lassen sich in einzelnen Interviews finden.

### **Evaluierung WT**

Die systematische Evaluierung des Wissenstransferprozess oder einzelner Maßnahmen, die der Sicherung und Weitergabe von Wissen dienen, ist in fünf von acht Fällen nicht gegeben, unter anderem, weil sich aus den bisher durchgeführten Prozessen dafür keine Notwendigkeit ergeben hat (IV\_4), sich der Erfolg im Arbeitsalltag (IV\_5) oder in der Zusammenarbeit im Verband zeigt (IV\_7).

Konkrete Maßnahmen werden wiederum in drei Interviews geschildert: Onboarding-workshops mit neuen Mitarbeitenden, deren Ergebnis schriftlich gesichert werden und aus denen sich Impulse für die Personalentwicklung ergeben (IV\_1), Gespräche mit neuen Mitarbeitenden während der Einarbeitung, flankiert von Check-Ups, (IV\_3) und die Evaluierung des Wissenstransfergespräches durch eine Blitzlichtrunde mit den beteiligten Personen beim Abschluss (IV\_9).

### **Stellenwert WT für die Einrichtung**

In der Auswertung der Interviews zeigt sich, dass dem Wissenstransfer mehrheitlich ein hoher Stellenwert für die Einrichtung beigemessen wird, wobei aus zwei Interviews auch hervorgeht, dass ein hoher Stellenwert nicht zwingend bedeuten muss, dass eine optimale Umsetzung gewährleistet ist, etwa weil es eine Ungleichheit bei der Auseinandersetzung gibt oder die Relevanz unterschätzt werden kann (IV\_1), oder auch, weil das Thema aufgrund von Zeitmangel zu kurz kommt (IV\_8).

Dass der Stellenwert zwar erkannt, aber noch ausbaufähig ist, geht aus drei Interviews hervor. IP\_3 erklärt beispielsweise, dass die Bedeutung von der Leitung und manchen Sachgebietsleiter\*innen erkannt wurde, manchen Sachgebietsleiter\*innen aber die Zeit für eine Auseinandersetzung fehlt oder das Thema für sie nicht von Interesse ist.

Nur in einem Interview wird dem Thema Wissenstransfer ein geringer Stellenwert in der Einrichtung attestiert, obgleich durchaus ein Bewusstsein für die Problematik des Wissensverlustes existiert. IP\_6 sieht allerdings den Leidensdruck als noch nicht hoch genug, was zur Folge hat, dass der Aufbau eines Wissensmanagements nicht von den Mitarbeitenden gefordert wird, auch weil das Bewusstsein für den Mehrwert einer Wissensweitergabe fehlt.

### **Verbesserungspotential WT**

Selbst bei einem hohen Stellenwert des Wissenstransfers, Vorteilen im Einarbeitungsprozess und etablierten Strukturen, Möglichkeiten bestehende Prozesse und Maßnahmen zu verbessern werden in allen Interviews genannt. Die größten Potentiale für Veränderungen stellen dabei die Priorisierung von Wissensmanagement/ Wis-

senstransfer bzw. die Steigerung des Commitments in der Einrichtung dar. Eine Vergrößerung des Bewusstseins für Wissenstransfer (IV\_9) wird dabei als ebenso hilfreich erachtet, wie dessen Wahrnehmung als Selbstverständlichkeit/logische Konsequenz (IV\_1) bzw. Mehrwert (IV\_6).

Gleichermaßen hoch gewichtet wird der Faktor Zeit. In IV\_6 werden die knappen zeitlichen Ressourcen problematisiert, in IV\_1 erläutert, dass für die Beschäftigung mit Wissenstransfer ausreichend Zeit zur Verfügung stehen muss, insbesondere, um die regelmäßige Auseinandersetzung zu fördern. Der Aspekt der ständigen Auseinandersetzung als Aufgabe findet sich sowohl in IV\_9 als auch in IV\_3 (hier mit Bezug zur Sachbearbeitung) wieder. In zwei Interviews wird im frühzeitigen Einsatz von Wissenslandkarte bzw. Jobmap eine Möglichkeit zur Optimierung gesehen.

Vier von acht Interviews zeigen, dass auch die Dokumentation bzw. Ablage von Informationen ein Verbesserungspotential bietet, bspw. indem für einzelne Prozesse konstant eine Dokumentation erfolgt, Irrwege festgehalten werden und die Dokumentation bereits in den Planungsphasen, also im Vorfeld, Berücksichtigung findet (IV\_3), die Zusammenführung verschiedener Ablageorte und die Schaffung einer Wissensdatenbank vorangetrieben (IV\_9) oder durch die bessere Nutzung des Intranets-Profiles die Vernetzung innerhalb der Einrichtung wie auch die Identifizierung von Ansprechpartner\*innen erleichtert wird.

Aus drei Interviews geht hervor, dass durch die Einbeziehung von Führungskräften (IV\_1) sowie deren Unterstützung bei der Etablierung (IV\_8) bzw. Priorisierung (IV\_6) von Prozessen Verbesserungen erreicht werden könnten.

Eine ganzheitliche Entwicklung, die zu allgemeinverständlich Vorgehensweisen führt (IV\_1) bietet ebenso Chancen den Wissenstransfer zu verbessern, wie strukturelle Verankerung von Prozessen (IV\_8) oder die Institutionalisierung einzelner Hilfsmittel, wie der Wissenslandkarte (IV\_9). Zusammengefasst geht es in den drei Interviews somit um eine stärkere Systematisierung.

Eine Förderung des persönlichen Austausches, etwa durch mehr Formate, die die direkte Kommunikation fördern (IV\_8), wird noch in zwei Interviews angeführt.

Der Ausbau personeller Ressourcen spielt hingegen für nur eine interviewte Person eine Rolle.



## **Austausch- /Fortbildungsmöglichkeiten im Berufsfeld**

Hinsichtlich der Möglichkeiten, sich im Berufsfeld zu den Themen Wissensmanagement und Wissenstransfer auszutauschen und weiterzubilden, fallen die Antworten sehr unterschiedlich aus.

Die Möglichkeiten zum Austausch werden von einzelnen Interviewpartner\*innen als sehr gut erachtet (IV\_4), unter anderem durch Mailinglisten, Kongresse/Tagungen, die ein Forum für Gespräche mit Expert\*innen und Best-Practice-Beispiele bieten, durch die Zusammenarbeit in Fachcommunities und Arbeitsgemeinschaften (IV\_7) oder bibliotheksübergreifende Sitzungen/Gremien (IV\_8). Im Gegensatz dazu kommt in IV\_6 zur Sprache, dass der Austausch mit anderen Einrichtungen als inexistent betrachtet wird und auch Schwierigkeiten dabei bestehen, herauszufinden, welche Einrichtungen sich bereits mit Wissensmanagement befassen. Andere berichten hingegen von einem Anstieg an Austauschmöglichkeiten (IV\_5), da viele Einrichtungen vor ähnlichen Herausforderungen stehen (IV\_9). Es wird aber auch der Wunsch geäußert, Erfahrungsgruppen zu bilden, eine stärkere Verbindlichkeit zu schaffen und nicht nur den Austausch mit gleichartigen Einrichtungen zu fördern (IV\_3).

Die Fortbildungsmöglichkeiten werden überwiegend positiv bewertet, es wird ein Zuwachs an Angeboten wahrgenommen (IV\_7). Von vielen Fortbildungen ist sowohl in IV\_8 als auch IV\_9 die Rede. Eine gegenteilige Auffassung findet sich allerdings in IV\_6, zumindest in Bezug auf bibliotheksbezogene Angebote. Die IPen berichten von Schwierigkeiten, passende Fortbildungen innerhalb des Berufsfelds zu finden.

In vier Interviews wird zudem Bezug darauf genommen, dass das Thema Wissenstransfer allgemein im Berufsfeld an Bedeutung gewonnen hat und, durch passende Fortbildungsangebote, weiter in den Fokus gerückt wird (IV\_3). Damit verknüpft ist sicherlich der Bedarf, einzelne Aspekte voneinander abzugrenzen und zu definieren, wie er in IV\_1, aufgrund der Komplexität des Themengebiets Wissensmanagement und den daraus resultierenden Schwierigkeiten bei der Abgrenzung einzelner Teilgebiete, identifiziert wird.

### 3.4 Reflexion der Ergebnisse

Auch wenn alle interviewten Personen in wissenschaftlichen (Spezial-)Bibliotheken arbeiten, lässt sich aus der durchgeführten empirischen Erhebung nicht ableiten, dass eine Auseinandersetzung mit den Themen Wissensmanagement und Wissenstransfer ausschließlich in wissenschaftlichen Bibliotheken stattfindet. Rücklauf und Ergebnisse deuten allerdings darauf hin, dass in wissenschaftlichen Bibliotheken ein gesteigertes Interesse an beiden Themen besteht, unabhängig von der Größe der Einrichtungen. Welche Instrumente und Methoden bei Wissenssicherung, Wissensweitergabe und Wissenstransfer zum Einsatz kommen, ist stark abhängig von den Voraussetzungen in den einzelnen Bibliotheken. In den beiden Spezialbibliotheken (IV\_5, IV\_7), die jeweils nur über wenig Personal verfügen, ist die Dokumentation, insbesondere von Arbeitsschritten/-prozessen, von übergeordneter Bedeutung. Persönlicher Austausch und persönliche Wissensvermittlung sind für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter\*innen zwar gleichfalls wesentlich, es gibt in beiden Einrichtungen allerdings keine Regelungen oder Hilfsmittel für einen strukturierten Wissenstransfer und die Weitergabe von individuellem Wissen erscheint der Vermittlung von Tätigkeiten und Arbeitsabläufen untergeordnet. Auch in den anderen Einrichtungen, in denen (noch) kein systematischer Wissenstransfer stattfindet, liegt der Fokus vor allem auf der Dokumentation. Es zeigt sich recht deutlich, dass die Erfassung von individuellen Wissensbeständen, unabhängig davon, ob diese systematisiert oder ohne konkrete Vorgaben erfolgt, in allen Einrichtungen angestrebt wird. Die mündliche Wissensvermittlung kann sich, auch bei bestehenden Prozessen, mitunter schwierig gestalten, was vor allem dem Faktor Zeit geschuldet ist. Aber auch die Abhängigkeit von einzelnen Personen oder der Verlauf des Ausschreibungsverfahrens beeinflussen, ob und in welchem Umfang ein persönlicher Austausch gelingt. Es gilt herauszustellen, dass alle Übergabe- oder Transfergespräche ausschließlich auf freiwilliger Basis stattfinden, letztlich also davon abhängig sind, dass sich die ausscheidende Person auf die Maßnahmen einlässt. Hier liegt offenkundig eine der größten Herausforderungen, denn die Interviews zeigen, dass in den meisten Fällen eine Diskrepanz zwischen dem Stellenwert, der dem Thema Wissenstransfer beigemessen wird, und der Etablierung, Umsetzung und Akzeptanz von

Transfermaßnahmen existiert. Für einen Großteil der Interviewpartner\*innen bietet eine höhere Priorisierung und eine Steigerung des Commitments das Potential, bestehende Strukturen und Prozesse zu verbessern oder den Aufbau von geeigneten Strukturen und Prozessen entscheidend voranzubringen. Explizit werden hierbei auch die Führungskräfte genannt, die auf beide Aspekte unmittelbar Einfluss nehmen können. Entscheidend ist, dass die Maßnahmen von allen Beteiligten verstanden und mitgetragen werden und sich Sinn und Zweck sowohl den Führungskräften erschließt als auch den Mitarbeitenden. Das ist besonders wichtig, damit die Umsetzung von Maßnahmen nicht als zusätzlich Arbeitsbelastung, sondern als Mehrwert, Selbstverständlichkeit und damit, im Idealfall, als Teil der täglichen Arbeit betrachtet wird, in dem Bewusstsein, dass sich aus der Auseinandersetzung konkrete Vorteile für die eigene Arbeit aber auch die Einrichtung ergeben.

Deutlich zeigt sich dieser Mehrwert bei der Einarbeitung. In fast allen Interviews wird darauf hingewiesen, dass sich der Einstieg für neue Mitarbeiter\*innen erheblich erleichtert, wenn sie in einen Wissenstransferprozess eingebunden werden oder ihnen relevante Informationen zu ihrem Tätigkeitsgebiet zur Verfügung gestellt oder im Rahmen der Einarbeitung vermittelt werden. Aber auch die Einrichtung profitiert, weil die Belastung für Personen, die am Onboardingprozess beteiligt sind, vermindert wird und der Prozess insgesamt effektiver durchgeführt werden kann, was sich unmittelbar auf den zeitlichen Umfang niederschlägt. Gleichzeitig bieten Transfermaßnahmen auch eine Grundlage für Veränderungen, helfen somit dabei, die Organisation weiterzuentwickeln, Anpassungen vorzunehmen und Flexibilität zu schaffen. Dieser Aspekt erscheint, gerade im Hinblick auf die Verrentungswelle, besonders wichtig, da sich mit dem Generationenwechsel zwangsläufig Umbrüche ergeben werden und Transfermaßnahmen gezielt darauf eingehen können, vor allem dann, wenn es sich um Schlüsselpositionen handelt. Die Auswertung zeigt, dass vor allem die Signifikanz einer Stelle und die Einzigartigkeit von Wissen darüber entscheiden, welche ausscheidenden Mitarbeiter\*innen für einen Wissenstransfer in Betracht gezogen werden. Aber auch die Beschäftigungsdauer stellt ein wichtiges Kriterium dar, was im Zusammenspiel impliziert, dass sich bei Personen, die lange Jahre in einer Einrichtung gearbeitet haben, über ein entsprechendes Erfahrungswissen verfügen, entscheidende

Positionen begleiten und bald altersbedingt ausscheiden, ein besonderer Handlungsbedarf besteht. Beachtlich ist jedoch, dass aus der Hälfte der Interviews hervorgeht, dass in den jeweiligen Einrichtungen prinzipiell alle Mitarbeiter\*innen für Transfermaßnahmen infrage kommen und hierarchische Aspekte damit untergeordnet sind, wenngleich das Kriterium der Signifikanz natürlich unweigerlich eine Korrelation mit hierarchischen Strukturen mit sich bringt.

Prinzipiell zeigt sich, dass einzelne Maßnahmen aber auch komplexe Wissenstransferprozesse auf die Bedürfnisse der Einrichtung abgestimmt und Mitarbeiter\*innen möglichst frühzeitig miteinbezogen werden sollten. Insbesondere in Einrichtungen mit mehreren Standorten oder großen Abteilungen, erscheint die strukturelle, gesamtorganisatorische Verankerung von Maßnahmen ebenso sinnvoll, wie die Bündelung personeller Ressourcen. Die Einführung von Transferprozessen, inklusive der damit verbundenen Instrumente, ist arbeitsintensiv und von Beginn an als Daueraufgabe zu verstehen. Dafür braucht es Arbeitsgruppen oder Einzelpersonen, die sich mit bestehenden Modellen und theoretischen Grundlagen auseinandersetzen, Maßnahmen bedarfs- und zielgruppengerecht entwickeln, Prozesse anleiten und begleiten und idealerweise auch evaluieren und bei Bedarf anpassen. Auffällig ist, dass der Aspekt der Evaluierung häufig vernachlässigt wird oder zumindest nicht systematisch erfolgt, was im ungünstigsten Fall zur Folge haben kann, dass Probleme oder Wissenslücken unentdeckt bleiben oder das Potential einzelner Maßnahmen nicht vollumfänglich ausgeschöpft wird.

Mit Rückbezug auf die theoretische Behandlung des Themas Wissenstransfer im Kontext von Personalabgängen zeigt sich an den Interviews sehr deutlich, dass ein direktes Zusammentreffen von Wissensgeber\*in und Wissensnehmer\*in zwar angestrebt, aber häufig nicht realisiert werden kann, wodurch sich zwangsläufig Einschränkungen ergeben und pragmatischere Ansätze gewählt werden. Interne Nachbesetzungen bieten hier bessere Möglichkeiten, stellen aber in den meisten Fällen nicht die Norm eines Stellenwechsels dar. Es zeigt sich zudem, dass Mentoring (bzw. Patenschaften), vor allem genutzt wird, um organisatorische und soziale Aspekte zu vermitteln und die Vermittlung von Fachwissen nachrangig ist. Die in IV\_3 erwähnten Stellvertretungen

kommen der Methode des Mentorings noch am nächsten, werden allerdings nicht damit in Verbindung gesetzt.

Generell lässt sich festhalten, dass sich die Komplexität und Vielschichtigkeit der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Wissenstransfer nur bedingt in der praktischen Anwendung wiederfindet. Beispielsweise wird die Unterscheidung von personalem und öffentlichem Wissen bzw. individuellem und kollektivem Wissen zwar in den meisten Interviews indirekt thematisiert, aber nicht konkret benannt. Allgemein ist auffällig, dass begriffliche Bestimmungen variieren und für gleiche oder ähnliche Aspekte ein unterschiedliches Vokabular verwendet wird. Besonders fällt ins Gewicht, wenn Wissenssicherung und Wissensweitergabe nicht trennscharf behandelt werden und damit bereits die Verfügbarmachung von Informationen, bspw. über ein Wiki, gleichgesetzt wird mit der Vermittlung von Wissen, dabei aber außer Acht bleibt, dass Wissen immer erst in der Aneignung und Verarbeitung von Informationen durch eine einzelne Person entsteht. Daraus kann der Trugschluss entstehen, bereits mit der Dokumentation und Verfügbarmachung von Informationen Wissen generiert bzw. transferiert zu haben.

## **4 Handlungsempfehlungen**

Die gewonnenen Ergebnisse geben Aufschluss darüber, welche Rahmenbedingungen die Etablierung von Transfermaßnahmen begünstigen, worauf bei der Umsetzung zu achten ist, mit welchen Schwierigkeiten der Wissenstransfer einhergeht, aber auch welche Chancen er für eine Einrichtung bietet. In diesem Kapitel werden, ausgehend von diesen Erkenntnissen, Handlungsempfehlungen für Bibliotheken formuliert, die sich mit der Planung und Entwicklung von Methoden und Instrumenten beschäftigen. Mittels dieser Handlungsempfehlungen sollen abschließend einige Aspekte herausgearbeitet und beschrieben werden, die es bei der erfolgreichen Umsetzung von Wissenstransfermaßnahmen zu berücksichtigen gilt.

## Handlungsempfehlung 1: Ziele bestimmen

Die Einführung von einzelnen Instrumenten oder umfangreichen Prozessen sollte immer der Erreichung eines vorab definierten Ziels dienen. Der Zweck bestimmt die Mittel. Es nutzt weder den Beteiligten noch der Einrichtung, wenn ausgefeilte Maßnahmen ergriffen werden, die jedoch nicht das gewünschte Resultat mit sich bringen. Daher sollten schon im Vorfeld möglichst genaue Bestimmungen vorgenommen werden, bspw. in dem auf folgende Fragen eine Antwort gefunden wird:

- Wann sollen die Maßnahmen Anwendung finden? Nur im Falle einer Verrentung oder auch wenn Mitarbeiter\*innen die Einrichtung wechseln?
- Bei wem sollen die Maßnahmen Anwendungen finden? Ausschließlich bei Personen
  - ... auf einer bestimmten Hierarchiestufe?
  - ... die lange in der Einrichtung gearbeitet haben?
  - ... die bestimmte Tätigkeiten ausüben?
- In welchem Umfang sollen die Maßnahmen Anwendung finden? Steht der Aufwand am Ende im Verhältnis zum Ergebnis?
- Welches Wissen soll durch die Maßnahmen gesichert werden? Will ich nur Inhaltswissen abschöpfen (bspw. um Arbeitsprozesse oder Strukturen zu beschreiben, die für die Ausübung einer Tätigkeit wichtig sind) oder sollen auch Handlungswissen oder Netzwerkwissen erfasst werden?
- Soll durch die Maßnahmen individuelles Wissen in öffentliches Wissen umgewandelt werden oder soll das Wissen nur einer anderen Person (Nachfolger\*in, Stellvertreter\*in) zugänglich gemacht werden?

Sind diese Fragen erörtert und darauf aufbauend Ziele bestimmt worden, gilt es vor der Einführung von Instrumente oder Methoden außerdem sicherzustellen, dass diese mit bereits bestehenden Prozessen kompatibel und somit auch im Arbeitsalltag umsetzbar sind.<sup>87</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. Wäfler (2018), S. 26.

## **Handlungsempfehlung 2: Voraussetzungen berücksichtigen**

Aus den Ergebnissen der Interviews geht deutlich hervor, dass bei der Einführung und Umsetzung von Transfermaßnahmen den strukturellen Voraussetzungen der Organisation Rechnung getragen werden muss. Mit anderen Worten ausgedrückt: Instrumente und Methoden müssen auf individuelle Gegebenheiten in der Einrichtung abgestimmt werden. Es gilt hierarchische und organisatorische Strukturen zu berücksichtigen, Zuständigkeits- und Aufgabenbereiche, Teamzusammensetzungen, Altersstrukturen, die Anzahl der Mitarbeiter\*innen, die technische Infrastruktur und weitere Faktoren.

Insbesondere Wissenstransferprozesse, die sich an bestehenden Modellen orientieren, sollten immer auf die Bedürfnisse der Einrichtung und auf vorhandene und fortbestehende Voraussetzungen abgestimmt werden. Generell gilt: Für komplexe Prozesse gibt es keine Blaupause. Weil Bibliotheken und Organisationen im Allgemeinen unterschiedlich strukturiert sind, lassen sich Konzepte nicht eins zu eins übertragen. Aber auch einzelne Instrumente sollten gegebenenfalls angepasst werden, damit die definierten Ziele bestmöglich erreicht werden.

## **Handlungsempfehlung 3: Mitarbeiter\*innen und Führungskräfte einbeziehen**

Essenziell ist auch die Einbindung von Mitarbeiter\*innen und Führungskräften. Die Einbeziehung von Führungskräften ist unumgänglich, weil sie darüber entscheiden, welche Maßnahmen überhaupt zum Einsatz kommen und wie viel Raum der Entwicklung und Umsetzung zugestanden wird. In den meisten Interviews wurde angemerkt, dass durch eine höhere Priorisierung der Themen Wissenstransfer bzw. Wissensmanagement Verbesserungen erreicht werden könnten. Eine Schlüsselrolle kommt dabei der Direktion zu. Gleichfalls wichtig ist es, den Mehrwert von Wissenstransfer gegenüber Mitarbeiter\*innen zu vermitteln, Maßnahmen zu erläutern und aktiv für die Beteiligung an Transfermaßnahmen zu werben. Es gibt verschiedene Faktoren, die hemmend auf einen Wissenstransfer einwirken können, für eine erfolgreiche Umsetzung ist es daher von entscheidender Wichtigkeit, dass überall dort, wo Widerstände auftreten könnten, frühzeitig in die Vermittlung gegangen wird, um „eine positive Einstel-

lung zu Sinn und Nutzen sowie eine Akzeptanz hinsichtlich des Wissenstransfers<sup>88</sup> zu fördern.

Die Gründung einer Arbeitsgruppe oder die Benennung einer zuständigen Person, die sich mit Aufbau und Durchführung von Strukturen und Maßnahmen befassen/befasst, ist in jedem Fall zu empfehlen. Sollten sich mehrere Mitarbeitende mit der Thematik beschäftigen, erscheint es zudem sinnvoll, in der Arbeitsgruppe verschiedene Perspektiven zu vereinen, um unterschiedlichen Bedarfen gerecht zu werden, aber auch um Probleme frühzeitig zu identifizieren.<sup>89</sup>

#### **Handlungsempfehlung 4: Zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen**

Damit Maßnahmen ausgearbeitet und umgesetzt werden können, ist es notwendig, dass den beteiligten Personen ausreichend zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Sofern sich bei einzelnen Mitarbeitenden längerfristige Zuständigkeiten ergeben, sollte in Betracht gezogen werden, die Aufgabe in der Tätigkeitsdarstellungen abzubilden, um auch formal herauszustellen, dass es sich um eine dauerhaft wiederkehrende Beschäftigung handelt, für die ein ausreichend großer Anteil der Arbeitszeit zur Verfügung steht.

Gleichzeitig sollten auch im Arbeitsalltag für jede\*n einzelne\*n Mitarbeiter\*in Möglichkeiten geschaffen werden, sich mit dem persönlichen Wissenstransfer zu beschäftigen. Das muss nicht bedeuten, dass wöchentlich Arbeitsstunden dafür aufgewendet werden, aber es sollte regelmäßig etwas Raum geboten werden, Wissensstände zu reflektieren, zu sichern und für die Nachnutzung aufzubereiten. Die individuelle Auseinandersetzung kann durch Instrumente, aber auch Fortbildungen oder teaminterne Maßnahmen unterstützt werden.

#### **Handlungsempfehlung 5: Evaluierung der Maßnahmen**

Sobald Transfermaßnahmen Anwendung finden, sollten diese auch evaluiert werden. Eine Evaluierung kann zum einen dafür genutzt werden, herauszufinden, wie die beteiligten Personen die Durchführung bewerten. Rückmeldungen hierzu sind besonders

---

<sup>88</sup> Ebd., S. 27.

<sup>89</sup> Vgl. Ebd., S. 26.



wichtig, um bewerten zu können, ob das Vorgehen von den Beteiligten angenommen wird und ob Anpassungen vorgenommen werden sollten. Zum anderen kann eine Evaluierung auch Aufschluss darüber bringen, ob die Ziele des Wissenstransfers erreicht wurden und relevantes Wissen erfolgreich weitergegeben wurde oder zumindest nachhaltig gesichert werden konnte. Hier liegt mit Sicherheit die größere Herausforderung, dennoch sollte versucht werden, Kenntnis darüber zu erlangen, um sicherzustellen, dass die durchgeführten Maßnahmen greifen und relevantes Wissen in der Einrichtung erhalten bleibt.

## **5 Fazit**

Die vorliegende Arbeit wurde mit dem Anspruch verfasst, eine Leerstelle zu füllen und mithilfe einer empirischen Erhebung herauszufinden, welche Methoden und Instrumente Bibliotheken nutzen, um Wissen im Kontext von Personalabgängen zu sichern und weiterzugeben. Insgesamt konnten neun Interviewpartner\*innen gewonnen und acht Interviews für die Auswertung verwendet werden. Die Ergebnisse haben, aufgrund der Größe der Erhebung, keinen repräsentativen Charakter, sie liefern aber wertvolle Einblicke, wie in einzelnen Bibliotheken das Thema Wissenstransfer aufgegriffen und umgesetzt wird. Da es sich bei den Einrichtungen der befragten Personen ausschließlich um wissenschaftliche Bibliotheken handelt, lässt sich anhand der vorliegenden Ergebnisse allerdings nicht darstellen, welche Maßnahmen in öffentlichen Bibliotheken Anwendungen finden. Hier bleibt folglich eine Leerstelle bestehen. Eine weitere Erhebung, für die gezielt Interviewpartner\*innen aus öffentlichen Bibliotheken gewonnen werden, erscheint sinnvoll, um diese Lücke zu füllen. Immerhin sehen sich alle Bibliotheken mit den großen Herausforderungen Verrichtungswelle und Fachkräftemangel konfrontiert, es kann daher angenommen werden, dass auch in öffentlichen Bibliotheken die Themen Wissensmanagement und Wissenstransfer spätestens in den letzten Jahren an Bedeutungen gewonnen haben. Mit Sicherheit brächte ein Vergleich der Transfermaßnahmen in wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken gewinnbringende Erkenntnisse, die für einen weiteren Austausch zwischen einzelnen Einrichtungen genutzt werden könnten. Die Ergebnisauswertung hat zwar deutlich

gezeigt, dass jede Einrichtung die für sich passenden Maßnahmen und Instrumente finden/entwickeln muss und am Ende immer individuelle Lösungen entstehen, durch Erfahrungswerte, Anregungen und Best-Practice-Beispiele, die im Austausch weitergegeben werden, lassen sich diese Lösungen aber gewiss leichter erarbeiten.

Insbesondere dort, wo bereits Wissenstransferprozesse zum Einsatz kommen, finden sich auch Expert\*innen und die Interviews belegen, dass Personen, die sich mit Wissensmanagement und Wissenstransfer beschäftigen, bereit sind, auch darüber zu berichten, Erfahrungswerte weiterzugeben und ihr eigenes Wissen zu teilen.

Petra Düren schreibt, dass sich Bibliothek zu lernenden Organisationen entwickeln sollten, um angesichts kontinuierlicher Veränderungen handlungsfähig zu bleiben und durch eine ständige Erweiterung ihrer Fähigkeiten ihre Zukunft aktiv gestalten zu können.<sup>90</sup> Das bedeutet für sie, dass sich Bibliotheken die Bausteine des Wissensmanagement aneignen, intern fehlendes Wissen von außerhalb in die Einrichtung holen (bspw. durch Fortbildungen oder Kooperationen), aber auch, dass sie bereits vorhandenes Wissen sichern, verfügbar machen und weiterentwickeln.<sup>91</sup>

Eine lernende Organisation zu sein bedeutet im Umkehrschluss, keine vergessende Organisation zu sein. Mit der vorliegenden Arbeit lässt sich, zumindest im Kleinen, beweisen, dass Bibliotheken aktiv Möglichkeiten suchen und finden, Wissen nicht zu vergessen. Dabei zeigt sie, dass dafür eine breite Auswahl an Methoden und Instrumenten zum Einsatz kommt, aber sie verdeutlicht auch, dass es weiterhin Handlungsbedarf und Raum für Verbesserungen gibt.

---

<sup>90</sup> Vgl. Düren (2015), S. 17.

<sup>91</sup> Vgl. Düren (2018), S. 430.

## 6 Literatur- und Quellenverzeichnis

### Literaturverzeichnis

**Ackermann, Benno (2020):** Strukturierte Wissenstransfers – enormes Potenzial für Wirtschaft und Verwaltung. In: Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen. Hintergrund, Methodik, Praxisbeispiele. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Hrsg. von Benno Ackermann [u. a.]. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 29-44.

**Adler, Katrin (2015):** Wissenstransfer zwischen Generationen in Unternehmen. Miteinander, voneinander und übereinander lernen. Masterarbeit. Graz: Karl-Franzens-Universität.

**Bader, Christine; Riese, Christian; Piorr, Rüdiger (2009):** Wissen und Erfahrungen älterer Beschäftigter vererben. Ein Modell zum intergenerativen Wissenstransfer in Unternehmen In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 38, H. 1, S. 38-41.

**Bertermann, Britta; Virgillito, Alfredo; Naegele, Gerhard; Wilkesmann, Uwe (2015):** Werkzeugkasten Wissenstransfer: Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte (edition Hans-Böckler-Stiftung ; 291). Online unter: <https://www.econstor.eu/handle/10419/201860>

**Düren, Petra (2015):** Bibliotheken als lernende Organisationen. Berlin [u. a.]: de Gruyter.

**Düren, Petra (2018):** Bibliotheken im Wandel müssen als lernende Organisationen agieren. In: Bibliothek. Forschung und Praxis, Jg. 42, H. 3, S. 429-432. DOI: <https://doi.org/10.1515/bfp-2018-0052>

**Erlach, Christine; Orians, Wolfgang; Reisach, Ulrike (2013):** Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben. München: Hanser.

**Erlach, Christine (2017):** Wissenstransfer von Erfahrungswissen bei ausscheidenden Experten. In: Smart Services und Internet der Dinge. Geschäftsmodelle, Umsetzung und Best Practices. Hrsg. von Borgmeier, Grohmann, Gross. München: Hanser. S. 165-178.

**Flicker, Anja; König, Volker (2014):** Wissensmanagement in Bibliotheken. Teil 2. In: Bibliotheksforum Bayern, Jg. 8, H. 2, S. 123-127.

**Grames, Patrick Philipp (2020):** Wissenstransfer in Organisationen. Entwicklung eines Methodenkonzepts des Wissensmanagements zur Sicherung von Erfahrungswissen, zur Vermeidung von Wissensverlusten und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Dissertation. Hamburg: Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg.

**Hartmann, Babett (2009):** Wissenstransfer. Ein Qualitätsmodell für den Führungswechsel in Bibliotheken. (Excellence in Teaching and Learning ; 2). Berlin: BibSpider.

**Helfferich, Cornelia (2019):** Leitfaden- und Experteninterviews. In: Handbuch der empirischen Sozialforschung. 2., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Hrsg. von Nina Baur, Jörg Blasius. Wiesbaden: Springer

**Hilgemeier, Iris (2015):** Senior-Experten und Wissenstransfer. Erfahrung als Ressource: Bedeutung und Einflussfaktoren der Weitergabe von Wissen bei ehemaligen Fach- und Führungskräften. Masterarbeit. Hannover: Hochschule Hannover.

**Kuckartz, Udo; Rädiker, Stefan (2022):** Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Grundlagentexte Methoden. 5. Auflage. Weinheim [u. a]: Beltz Juventa.

**Kruse, Jan (2015):** Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz. 2., überarbeitete und ergänzte Auflage. Weinheim [u. a]: Beltz Juventa.

**Lehner, Franz (2019):** Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 6., überarbeitete und erweiterte Auflage. München: Hanser.

**Misoch, Sabina (2019):** Qualitative Interviews. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin [u. a.]: de Gruyter. S. 2

**Mittelmann, Angelika (2011a):** Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

**Mittelmann, Angelika (2019):** Die Wissensstafette als bewährte Transfermethode. In: Wissensmanagement in digitalen Arbeitswelten. Aktuelle Ansätze und Perspektiven. Proceedings 10. Konferenz Professionelles Wissensmanagement. Hrsg. von Heisig, Peter. Potsdam: Fachhochschule Potsdam. S. 229-243. DOI: 10.34678/opus4-2412

**North, Klaus (2016):** Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Pircher, Richard (2014):** Organisatorisches Wissensmanagement. In: Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Methoden, Konzepte, Erfahrungen. 2., aktualisierte Auflage. Hrsg. von Richard Pircher. Erlangen: Publicis Publishing.

**Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai (2012):** Wissen mangeln. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Wäfler, Toni; Fischer, Katrin; Kunz, Christian; Saric, Nina (2018):** Wissenstransfer in Organisationen. Ein anwendungsorientierter Leitfaden zur Implementierung und Eva-

luation des Wissenstransfer-Prozesses in Organisationen. Mit umfassendem Methodeninventar für das Wissensmanagement (Mensch, Technik, Organisation ; 48). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

**Wewer, Göttrik; Fischer, Caroline (2019):** Wissensmanagement. In: Postprints der Universität Potsdam Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe (Zweitveröffentlichungen der Universität Potsdam. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 139). DOI: <https://doi.org/10.25932/publishup-50534>

## Quellenverzeichnis

**Bayrische Staatsbibliothek (2023):** „Wenn Wissen geht...“. Erfolgreicher Wissenstransfer. Online unter:

[https://www.bsb-muenchen.de/babcaldetail/?tx\\_cal\\_controller\[type\]=tx\\_cal\\_phpicalendar&tx\\_cal\\_controller\[uid\]=333](https://www.bsb-muenchen.de/babcaldetail/?tx_cal_controller[type]=tx_cal_phpicalendar&tx_cal_controller[uid]=333)

**Berufsverband Information Bibliothek e.V. (o. J.):** Peer to peer. Wissenstransfer in Bibliotheken erfolgreich gestalten. Online unter: <https://www.bib-info.de/fortbildung/bib-sommerkurse/bib-sommerkurs-2022>

**Eveeno (o. J.):** Effektives Wissensmanagement für Ihre Bibliothek. Online unter: <https://eveeno.com/398369652>

**InetBib e. V. (o. J.):** Was ist InetBib? Online unter: <https://www.inetbib.de/was-ist-inetbib/>

**Mittelmann, Angelika (2013):** Systematischer Wissenstransfer. Eine betriebliche Notwendigkeit. Online unter <https://www.community-of-knowledge.de/beitrag/systematischer-wissenstransfer-eine-betriebliche-notwendigkeit/index.html>

**TH Köln (2023a):** Wissen in der Bibliothek halten. Den Generationswechsel gestalten. Online unter: [https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationswechsel-gestalten\\_88771.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationswechsel-gestalten_88771.php)

**TH Köln (2023b):** Wissen in der Bibliothek halten. Den Generationenwechsel gestalten. Online unter: [https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationenwechsel-gestalten\\_104026.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissen-in-der-bibliothek-halten---den-generationenwechsel-gestalten_104026.php)

**TH Köln (2023c):** Wissensmanagement in Bibliotheken. Onboarding- und Offboarding-Prozesse systematisch gestalten. Online unter: [https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissensmanagement-in-bibliotheken-onboarding--und-offboarding-prozesse-systematisch-gestalten\\_98530.php](https://www.th-koeln.de/weiterbildung/wissensmanagement-in-bibliotheken-onboarding--und-offboarding-prozesse-systematisch-gestalten_98530.php)

## 7 Anhang

### Anhang 1: Zusammenfassung der Interviews

<b>Abkürzungen</b>	Wissensmanagement = WM Wissenstransfer = WT Interviewte Person = IP Tätigkeitsdarstellung = TD Wissensgeber*in = WG Wissensnehmer*in = WN wiss. = wissenschaftliche stud. = studentische				
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_1</b>	<b>IV_3</b>	<b>IV_4</b>	<b>IV_5</b>
Einrichtung	Typ	Wiss. Bibliothek	Wiss. Bibliothek	Wiss. Bibliothek	Wiss. Bibliothek
	Anzahl Mitarbeiter*innen	Ca. 360	Ca. 133 (ohne stud. Hilfskräfte)	Ca. 120	6 + 2 stud. Hilfskräfte
	Standorte	Zentralbibliothek + 5 weitere Standorte	Zentralbibliothek + 5 weitere Standorte		
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Einrichtung	Typ	Wiss. Bibliothek	Wiss. Spezialbibliothek (Museumsbibliothek)	Wiss. Bibliothek	Wiss. Bibliothek
	Anzahl Mitarbeiter*innen	Ca. 100	3 + 2 stud. Volontärinnen	Ca. 450	Ca. 180
	Standorte			8	Zentralbibliothek + ein weiterer Standort

Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Relevanz WM/WT für Bibliotheken		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen ist an einzelne Personen gebunden, drohender Wissensverlust durch geplante/ungeplante Abwesenheit</li> <li>• Minimierung der Gefahr eines Wissensverlustes</li> <li>• Bessere Effektivität bei der Wissensgenerierung</li> <li>• Bessere Dokumentation von Wissen</li> <li>• Bessere Weitergabe von Wissen</li> <li>• Erleichterung bei der Einarbeitung/beim Onboarding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter*innen in Bibliotheken sind Wissensarbeiter*innen</li> <li>• Nicht jeder weiß jederzeit alles</li> <li>• Sicherung von Informationen in einer Weise, die Nachnutzung befördert</li> <li>• Wissen oft an einzelne Personen gebunden</li> <li>• Weitergabe oder Auffindbarkeit von Wissen bei Personalausfällen</li> <li>• Verrichtungswelle: Wissen sichert das Fortführen des Betriebs</li> <li>• Verbessert die Chancen, dass Quereinsteiger*innen schneller in eine Aufgabe hineinfinden</li> <li>• Abbau von Ängsten und Hemmnissen bei Umstrukturierungsmaßnahmen</li> <li>• Veränderungen können leichter vorangetrieben werden</li> <li>• Durchsetzung von gemeinschaftlich genutzten Regelwerken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Langjährige Mitarbeiter*innen, die in Pension gehen und viele Kenntnisse besitzen, die unwiederbringlich verloren gehen können</li> <li>• Wechsel jüngerer Mitarbeiter*innen</li> <li>• Wissen sollte möglichst personenunabhängig konzentriert werden, damit es keine Wissensgebiete gibt, die an einzelne Personen gebunden sind</li> <li>• Wissen strukturiert erfassen, um verborgene Fähigkeiten sichtbar zu machen, z. B. Sprachkompetenzen</li> <li>• Am wichtigsten: Wissen in der Bibliothek halten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demografischer Wandel</li> <li>• Fachkräftemangel</li> <li>• Drohender Verlust von (Erfahrungs-)Wissen</li> <li>• Nachhaltige Wissenssicherung, Vermeidung von Wissenslücken, die zu Fehlern/Störungen im Betriebsablauf führen</li> </ul>

Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9
Relevanz WM/WT für Bibliotheken		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problem: Wissen oft bei einer Person zentriert</li> <li>• Boomer-Generation geht in Rente</li> <li>• Viel Fluktuation (Projektstellen), die eine Sicherung und Weitergabe Wissen notwendig werden lässt</li> <li>• Nachnutzung allgemein einfach, wenn Wissen dokumentiert und weitergegeben wird</li> <li>• Wissen kann genutzt und muss nicht von einzelnen Personen neu generiert werden</li> </ul>	<p>In Bezug auf Museumsbibliotheken:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen werden über langen Zeitraum von denselben Personen besetzt, entsprechend groß ist der Wissensstand</li> <li>• Viele On-Person-Libraries (geht die Person, geht das Wissen verloren)</li> <li>• Häufig keine klassischen Bibliotheksstandards, sondern Hausregeln</li> <li>• Viele Einrichtungen werden von Personen ohne bibliothekarische Ausbildung verwaltet</li> <li>• Austausch zwischen den Einrichtungen daher besonders relevant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ob freie Wirtschaft oder öffentlicher Dienst, es ist generell wichtig das Wissen der Mitarbeitenden zu sichern, gut zu dokumentieren und weiterzugeben</li> <li>• Hohe Fluktuation in Bibliotheken, was zu Wissensverlust führt</li> <li>• Verrichtungswelle der Baby-Boomer: Besondere Zeit für die Wissenssicherung, da viel internes Wissen vorhanden ist, aber die ausscheidenden Personen dafür kein Bewusstsein haben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generationswechsel (Verrichtungswelle):</li> <li>• Sicherung und Weitergabe des besonderen Wissens/Spezialwissens von ausscheidenden Personen</li> <li>• Weitergabe von Erfahrungswissen (nicht dokumentiert)</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Betriebliches Wissensmanagement		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standardisiertes WM im Aufbau, Festlegung von Prozessen für Dokumentation und Transfer von Wissen</li> <li>• Auseinandersetzung mit WM durch Rentenabgän-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitte der 2000er Jahre wurde für einen Umstrukturierungsprozess für den Auskunftsbereich ein Intranet eingeführt</li> <li>• Seit 2015 gibt es ein soziales Intranet (Con-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturiertes Wissensmanagement</li> <li>• In der Stellenstruktur (Dienstposten einer Mitarbeiterin) verankert</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bisher kein betriebliches WM</li> <li>• IP hält betriebliches WM aufgrund der unterschiedlichen Bedürfnisse in den Bereichen für nicht zielführend</li> </ul>



		<p>ge angestoßen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erste Schulungen seit 2021</li> <li>• WM zuletzt bei der Systematisierung des Onboardings thematisiert</li> <li>• Unterschiedliche Maßnahmen und Systeme, abhängig von Personen und Standorten.</li> <li>• Versuch Maßnahmen und Instrumente zu sammeln, zusammenzuführen, Kolleg*innen (z.B. Referatsleiter*innen) unterschiedlicher Standorte/Bereiche ins Gespräch zu bringen</li> <li>• Bibliotheksleitung unterstützt den Prozess</li> <li>• Workshops mit externer Trainerin für WM-Theorie</li> <li>• WM Thema im jährlichen Kommunikationsworkshop</li> <li>• Geplantes Kolloquium für Abteilungsleitungen und Generaldirektion</li> </ul>	<p>fluence) als Informationsmanagementsystem für die gesamte Einrichtung</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eine systematische Überprüfung von Informationen (z. B. auf Redundanzen) gibt es aktuell nicht. Die in der Einrichtung vorhandenen Informationen sollen zukünftig in einer Form organisiert werden, aus der sich unmittelbar Wissen generieren lässt.</li> </ul>		
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Betriebliches Wissensmanagement		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt noch kein betriebliches WM, aber die Einführung wird aktuell verhan-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Träger der Einrichtung verfügt über ein großes WM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Verständnis der IP, Betriebliches WM = Strategie, nicht vorhanden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Einführung eines systematischen WT-Gespräches ist für die Ein-</li> </ul>

		<p>delt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevor die IPen ihre Stellen angetreten haben, gab es bereits ein WM-Projekt, aber das dazu vorhandene Material ist sehr rudimentär</li> <li>• Aktuell gibt es in allen Abteilungen verschiedene Ansätze, Wissen zu sichern. Dementsprechend groß ist der Aufwand bei der Nutzung. Die IPen halten ein einheitliches Management daher für wichtig, damit die Nutzung strukturierter und sinnvoller erfolgen kann.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In der Einrichtung gibt es auch ein WM:</li> <li>• Qualitätsstandards für Musemsbibliotheken, entwickelt in einer Fachgruppe, in der die IP seit 2003 tätig ist</li> <li>• Standards umfassen auch die Dokumentation von Arbeitsgängen und Konzepten</li> <li>• In der Einrichtung wurde das Verfahren durchlaufen</li> <li>• Der Träger verfügt im Intranet über eine Seite zum WT. Dieses Angebot wurde aber noch in keiner Bibliothek des Verbunds wahrgenommen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung wird von der IP als sinnvoll erachtet</li> </ul>	<p>richtung der erste Schritt zu einem betrieblichen WM.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auseinandersetzung innerhalb der Einrichtung seit 2018</li> <li>• Einrichtung der IP ist an einem Prozess der Hochschule, ein WM einzuführen, beteiligt.</li> </ul>
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_1</b>	<b>IV_3</b>	<b>IV_4</b>	<b>IV_5</b>
Persönlicher Bezug		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigung mit WM seit 2021, kurz nach Einstellung</li> <li>• Projektgruppe Aufbau WM</li> <li>• Aufgabeninventur und Selbstreflexion in der Abteilung, hohes Bewusstsein für die Relevanz von</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit 2002 aufgrund der Umstrukturierung im Auskunftsbereich Beschäftigung mit dem Thema WM</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigung seit 2018 mit dem Thema WT</li> <li>• IP nahm an einer berufsbegleitenden, zertifizierten Weiterbildung teil, bei der Instrumente, insbesondere für den Fach- und Führungswechsel, vermittelt wurden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschäftigung mit dem Thema seit Mitte 2021: Zunächst Projektarbeit (Studium), jetzt Teil des Tagesgeschäfts</li> <li>• Erstellen einer Wissensdatenbank, die als „Bereichsgedächtnis“ dienen soll</li> </ul>

		WM		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vor der Übergabe an eine Kollegin gehörte der Aufbau des WM zum Aufgabengebiet der IP</li> </ul>	
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Persönlicher Bezug		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die IPen befassen sich seit Mai 2021 mit WM, zunächst im Rahmen eines Projekt, bei dem sie in den Wissenstransfer des ausscheidenden Bibliotheksleiters involviert waren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP seit 1995 in der Bibliothek, Überschneidung mit Vorgängerin, wurde fünf Jahre eingearbeitet</li> <li>• IP hält Wissensweitergabe (Mentoring) daher für wichtig</li> <li>• Interesse am Qualitätsmanagement und Beschäftigung mit dem Thema im Rahmen eines Arbeitskreises</li> <li>• Seit 2003 Beschäftigung mit dem Thema WT</li> <li>• Interesse bestand bereits vor der Auseinandersetzung mit der Theorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP beschäftigt sich seit Februar/März 2021, kurz nach ihrem Stellenantritt, im Rahmen der AG Wissenstransfer mit dem Thema WT</li> <li>• Aktuell kümmert sie sich unter anderem um das Intranet.</li> <li>• Das Projekt läuft im nächsten Jahr (2023) aus, dann wechselt die IP die Abteilung. Daher bereitet sie schon jetzt ihre Übergabe vor.</li> <li>• Die Verantwortung für das Intranet übernimmt dann eine Kollegin, mit der sie in der AG zusammenarbeitet. IP steht für Fragen nach der Übergabe zur Verfügung.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit 2018</li> </ul>
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_1</b>	<b>IV_3</b>	<b>IV_4</b>	<b>IV_5</b>
Wissenssiche-		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauptinstrument ist ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Soziales Intranet mit ei-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intranet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Skripte</li> </ul>

<p>ung (allg.)</p>		<p>Intranet (Confluence): Ratgeberportal, Wissensdatenbank, Hilfestellungen, FAQ, „Lessons learned“-Beiträge, Talentedatenbank, Protokolle</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analoge Dokumentationsformen, wie Arbeitshilfen, Anleitungen (Technik), nur noch vereinzelt.</li> <li>• Laufwerkstruktur</li> <li>• Aufgabeninventur (Abteilung der IP)</li> </ul>	<p>nem Wiki als Grundfunktion und einem Archiv für veraltete Informationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Serverstruktur mit überwiegend freien Ordnern</li> <li>• Protokolle, die im Intranet gespeichert werden</li> <li>• Info-FAQ für den Auskunftsbereich (im Wiki enthalten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiki</li> <li>• Laufwerke</li> <li>• Cloud</li> <li>• Aktuell wird an der Einführung einer Informationsplattform gearbeitet, um verschiedene Quellen in einer Lösung zusammenzuführen (Zentrales Wissenssicherungstool).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anleitungen</li> <li>• Notizen</li> <li>• Wissensdatenbank (Ablage für E-Mails und Notizen)</li> </ul>
<p><b>Kategorie</b></p>	<p><b>Subkategorie</b></p>	<p><b>IV_6</b></p>	<p><b>IV_7</b></p>	<p><b>IV_8</b></p>	<p><b>IV_9</b></p>
<p>Wissenssicherung (allg.)</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Voneinander getrennte Wikis (unterschiedliche Abteilungen, Zugriffsmöglichkeiten reguliert)</li> <li>• Geschäftsgänge, die Prozesse dokumentieren (zentrale Methode der Wissensweitergabe)</li> <li>• Unterschiedliche Dokumente und Formate zur Wissenssicherung, bspw. Protokolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handbücher für Kolleg*innen ohne bibliothekarische Ausbildung (bibliothekarisches Grundwissen, Bedienung von Software, Ablage von Dokumenten, Speicherung von elektronische Daten)</li> <li>• Protokolle</li> <li>• Gemeinsame Laufwerke</li> <li>• FAQs</li> <li>• Datenbanken (Einrichtungen des Verbands)</li> <li>• Aktenzeichen „Organisation der Bibliothek“ (enthält unter anderem dokumen-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wiki (Confluence) mit Blog-Funktion</li> <li>• Handbücher</li> <li>• Protokolle (werden im Wiki hinterlegt)</li> <li>• Im Bereich Benutzung: FAQ</li> <li>• Datenbanken</li> <li>• Zentrale Laufwerke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dateiablagen (Vertrauliche Dokumente werden analog abgelegt, die digitale Ablage wird inzwischen aber präferiert)</li> <li>• Blogs für verschiedene Abteilungen</li> <li>• Wikis für verschiedene Abteilungen</li> <li>• Wiki für die gesamte Einrichtung</li> <li>• FAQ-Sammlungen</li> <li>• Welche Instrumente Verwendung finden, entscheidet sich in den jeweiligen Abteilungen</li> </ul>

		tierte Arbeitsvorgänge)			
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Wissensweitergabe (allg.)	schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensweitergabe über das Intranet, bspw. in Form von Blogs (Abteilungen/Arbeitsgruppen)</li> <li>• Reiseberichte (Intranet)</li> <li>• Rundmails</li> <li>• Willkommensmails für neue Mitarbeiter*innen</li> <li>• Umlaufpläne (Intranet)</li> <li>• ToDos (Intranet)</li> <li>• Kurzvorstellungen von neuen Mitarbeiter*innen (Intranet, Mail)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Virtuelles Schwarzes Brett (wenig genutzt)</li> <li>• Rundmails</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokolle (in Blogform) von Dienstbesprechungen</li> <li>• Verschiedene E-Mail-Verteiler</li> <li>• Schwarzes Brett für Stellenausschreibungen und Vorstellungen neuer Mitarbeiter*innen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• E-Mails</li> </ul>
	mündlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treffen</li> <li>• Versammlungen</li> <li>• Jour Fixe</li> <li>• Leitungsrunden (in den Abteilungen und übergreifend)</li> <li>• Geschäftsstellenmeetings (quartalsmäßig)</li> <li>• Vorträge</li> <li>• Führungen</li> <li>• Worldcafé (zwei-/dreimal im Jahr)</li> <li>• Offene Konversationsclubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Präsentationen</li> <li>• Jour Fixe</li> <li>• Sitzungen für Bereiche und Arbeitsgruppen</li> <li>• Projektbesprechungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungen (hierarchisch strukturiert)</li> <li>• Interne Fortbildungen (teilweise auch von Externen durchgeführt)</li> <li>• Bilaterale Absprachen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungen mit allen Mitarbeitenden</li> <li>• Gespräche mit einzelnen Personen</li> <li>• Präsentationen zu spezifischen Themen</li> <li>• Bibliotheksinterne Workshops</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9

Wissensweitergabe (allg.)	schriftlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rundmail (Absender: Abteilungsleiter*innen)</li> <li>• Blog</li> <li>• Protokolle werden verschickt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mailverteiler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „E-Mail an alle“ (Informationen für alle Mitarbeitenden)</li> <li>• Fragen werden im Wiki über (in-line-)Kommentare gestellt und im Wiki beantwortet</li> <li>• Schwarzes Brett für Informelles</li> <li>• Collaboard</li> <li>• Wiki-Inhalte, die öffentlich eingesehen und nachvollzogen werden können</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hauspostmail</li> <li>• Kommentierte Versionen von Präsentationen</li> </ul>
	mündlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sitzungen (bspw. im Fachreferat)</li> <li>• Präsentation, bei denen sich die Abteilungen gegenseitig zeigen, womit sie sich aktuell befassen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Monatliche) Sitzungen</li> <li>• Persönlicher Kontakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsgruppen</li> <li>• Jour Fixe</li> <li>• (Gremien-)Sitzungen</li> <li>• Lunch-Roulette (Mitarbeitende aus unterschiedlichen Bereichen gehen gemeinsam Essen und tauschen sich aus)</li> <li>• „Was macht eigentlich?“ (Mitarbeitende stellen sich und ihre Tätigkeit vor)</li> <li>• Eine mehrmals im Jahr stattfindenden Reihe, bei denen Neuigkeiten aus einzelnen Bereichen vorgestellt wurden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationsveranstaltungen</li> <li>• Kleine Gruppensitzungen</li> <li>• Regelmäßige Sitzungen für die gesamte Einrichtung (Webkonferenz)</li> <li>• Präsentationen</li> <li>• Gruppenhospitationen (während Corona über Webkonferenzen)</li> <li>• 1-zu-1-Hospitationen (meistens vor Ort, aber auch digitale Treffen sind möglich)</li> </ul>

Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Transfermaßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abgleich der TD mit den tatsächlich durchgeführten Tätigkeiten</li> <li>• Dokumentation von Aufgaben und Projekten im Intranet</li> <li>• Dokumentation von Netzwerken und Kontakten</li> <li>• Übergabegespräche zwischen ausscheidender Person und Führungskraft</li> <li>• Vereinzelt Übergangszeiten (zeitgleiche Beschäftigung von ausscheidender und neuer Person), in der ein Shadowing erfolgen kann</li> <li>• Mentoring für sechs Monate (im Fokus: Organisatorisches, Organisationskultur)</li> <li>• Zeitschiene (Hilfsmittel für Führungskräfte)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frühzeitige Ausschreibungen, nach Möglichkeit sollen sich Stelleninhaber*in und Nachfolger*in kennenlernen</li> <li>• Viel wird über Stellvertretungen transportiert</li> <li>• Bisher keine Stellvertretungen für Dezenten*innen, aufgrund anstehender Verrentungen wird versucht Stellen zu schaffen, damit vorzeitig Wissen und Aufgabenfelder übertragen werden können</li> <li>• Übergabegespräche sind nicht vorgesehen, Ausnahme: Personen mit Leitungsfunktionen</li> <li>• Seit einem Jahr gibt es Patenschaft im Rahmen des Onboardings (Fokus: soziales Umfeld, aber: inhaltliche Anknüpfung durch Paten mit gleichem Aufgabengebiet gegeben)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersgemischte Büros (Erwerbungsabteilung)</li> <li>• leitfaden- bzw. interviewgestützter Wissenstransferprozess. Ablauf: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Auf Grundlage einer Matrix wird von der Führungskraft entschieden, ob ein WT durchgeführt wird</li> <li>2. Der WG erstellt zusammen mit einem*einer Moderator*in eine Wissenslandkarte</li> <li>3. Wissenslandkarte wird an WN weitergeben</li> <li>4. Moderiertes Gespräch zwischen WG und WN (90 bis 120 Minuten)</li> <li>5. Bei Bedarf wird ein zweites WT-Gespräch durchgeführt.</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausscheidende Personen werden angehalten ihre Arbeitsschritte in Skripten/Anleitungen festzuhalten, die von der neuen Person nachgenutzt werden</li> <li>• Nachfolgende Person wird von ausscheidender Person eingearbeitet.</li> </ul>
	Interne Nachbesetzung			<ul style="list-style-type: none"> <li>• In zwei Fällen waren WG und WN bereits im Haus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine anderes Vorgehen</li> <li>• Komplettes Anlernen ent-</li> </ul>

				<ul style="list-style-type: none"> <li>● In einem dritten Fall konnte ein Gespräch nach dem Ausscheiden der*des WG realisiert werden.</li> </ul>	<p>fällt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● In den letzten Jahren wurde oft intern nachbesetzt</li> </ul>
	Vakanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Keine Vakanzen bekannt</li> <li>● Übergänge in der Regel nahtlos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Es wird versucht, viel zu dokumentieren</li> <li>● Nur für wenige Stellen existierte eine Matrix, die als Leitfaden für die Dokumentation herangezogen wird</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Frühzeitige Dokumentation</li> <li>● Es wird darum gebeten, Übersichten oder Ähnliches zu erstellen</li> <li>● Problem: Prozesse, Arbeitsstände werden abgedeckt, softere Aspekte, Informations- und Kommunikationskanäle oder Kontakte bleiben außen vor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Anlegen von Skripten/Anleitungen</li> </ul>
	WG verbleibt in der Einrichtung	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Übergangszeit leichter realisierbar</li> </ul>			
	Etablierung der Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Angewandte Maßnahmen sind in der Einrichtung gewachsen</li> <li>● „Lessons learned“ nach Problemen, Irritation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Die Aktivitäten, die entwickelt wurden und werden, sind theoriegeleitet. In Fortbildungen wurde sich darüber informiert, welche Maßnahmen in der eigenen Einrichtungen eingesetzt werden (könnten). Aufgrund des Ausscheidens von Personen auf Schlüsselpositionen werden mittlerweile vermehrt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Matrix als Hilfsmittel für die Führungskräfte von IP entwickelt</li> <li>● WT-Prozess ist angelehnt an die Wissensstafette</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● In der Praxis entstanden</li> </ul>



			Ideen umgesetzt.		
	Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungskräfte haben kein Bewusstsein für den Zeitaufwand von Einstellungsverfahren</li> <li>• Viele Maßnahmen werden sehr kurzfristig in die Wege geleitet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine systematische Erfassung von Wissen, wenn eine Person ausscheidet</li> <li>• Kein Instrumentarium für die Dokumentation</li> <li>• Ausscheidende Personen werden nicht zur Dokumentation verpflichtet und es obliegt der Führungskraft diese anzuregen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prozess relativ aufwendig in Durchführung und Auswertung</li> <li>• Prozess ist darauf ausgelegt, dass sich WG und WN begegnen</li> <li>• Asynchroner Verlauf ist suboptimal, da der dialogische Aspekt fehlt</li> <li>• Abhängigkeit vom Ausschreibungsprozess</li> </ul>	
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Transfermaßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell keine einheitlichen Maßnahmen/Instrumente</li> <li>• Zukünftig soll eine Wissenslandkarte (bereits vorhanden) in Kombination mit einem Fragebogen als Hilfsmittel zur Verfügung stehen</li> <li>• Konkretes wird in den Geschäftsgängen festgehalten</li> <li>• Ausscheidende Personen sollen notieren, was für die nachfolgende Person wichtig ist.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP geht davon aus, dass es ein Mentorin geben wird, wenn eine neue Person in die Einrichtung gibt und nicht nur der alte Aktenordner zur Verfügung gestellt wird.</li> <li>• Dokumentation: Seit 2016 gibt es einen strukturierten Ordner, der sich aus den Standards des Qualitätsmanagements ergab. Außerdem: Aktenzeichen „Organisation der Bibliothek“.</li> <li>• Für den Fall, dass es keine Übergabe gibt, ist die Do-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente/Maßnahmen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verschiedene Raster für die Durchführung von WT-Gesprächen</li> <li>• Einen Leitfaden für die WT-Gespräche</li> <li>• Eine Checkliste für Wissenslandkarten</li> </ul> </li> <li>• Keine festen Vorgaben für die Durchführung</li> <li>• Dokumentation unterschiedlich (Mindmap, Tabelle)</li> <li>• WT-Prozess freiwillig</li> </ul> <p>Ablauf WT-Prozess:</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenstransfergespräch: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vorüberlegungen dazu, wie Tätigkeiten zukünftig verteilt werden (Übergabe an Kolleg*innen oder wird die Stelle 1 zu 1 ausgeschrieben?).</li> <li>2. Vorgespräch mit dem*der WG, in dem Rahmenbedingungen und Gesprächsinhalte festgelegt werden.</li> <li>3. Gespräch zwischen WG und WN (WN muss nicht die Person sein, die die Tätigkeiten später übernimmt). Gespräch strukturiert und mo-</li> </ol> </li> </ul>

			<p>kumentation ausreichend.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell wird im Museum in einer Projektgruppe für das Onboarding ein Handbuch für alle neuen Personen erstellt.</li> <li>• Volontär*innen werden zeitgleich geschult oder der*die Volontär*in, der*die länger in der Einrichtung ist, schult den*die neue*n Volontär*in</li> </ul>	<p>Schritt 1: Äußere, formale Struktur der freiwerdenden Stelle mithilfe einer Checkliste feststellen.</p> <p>Schritt 2: Vorbereitung mithilfe einer Wissenslandkarte: WG notiert wichtige Informationen und Details seiner Tätigkeiten.</p> <p>Schritt 3: Interviews mit dem WG (In der Regel führt der*die Vorgesetzte die Gespräche, keine weitere Moderation, WN nicht beteiligt): Allgemeine und spezifische Fragen.</p> <p>Schritt 4: Ergebnisse werden im Intranet zugänglich gemacht: Implizites Wissen wird zu explizitem Wissen.</p>	<p>deriert von Mitarbeitenden aus der Personalentwicklung und auf WG zugeschnitten. Dauer des Gesprächs: 3 Stunden, Anschlusstermin möglich. Dokumentation in Form eines Kurzprotokolls.</p> <p>Das Gespräch ist ein Einstieg in den Wissenstransferprozess. WG kümmert sich anschließend eigenständig um die Weitergabe seines Wissens.</p> <p>Moderation bei weiteren Gesprächen zwischen WG und WN optional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenslandkarte (kann im Vorfeld des Gesprächs zwischen WG und WN ausgefüllt werden oder währenddessen)</li> </ul>
	Interne Nachbesetzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treffen von WG und WN mit Übergabepaketen, sobald feststeht, dass eine Person ausscheidet.</li> </ul>			
	Vakanz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abhängig vom Einzelfall, aber tendenziell keine Maßnahmen.</li> <li>• Kolleg*innen und Abtei-</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zentrale Frage: Wie wichtig ist die Aufgabe und bleibt sie in der aktuellen Form bestehen. Abhängig</li> </ul>

		lungsleitungen nutzen, was vorhanden ist, für die Einarbeitung.			davon wird geprüft, wer die Aufgabe übernehmen kann.
	WG verbleibt in der Einrichtung			<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP geht davon aus, dass nach dem Stellenwechsel Gespräche stattfinden würden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein strukturiertes WT, aber Gesprächsbereitschaft/Unterstützung bei der Einarbeitung durch WG</li> </ul>
	Etablierung der Maßnahmen		<ul style="list-style-type: none"> <li>• IP war an der Entwicklung der QM-Standards beteiligt, die 2016 in der Einrichtung umgesetzt wurden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Methoden stammen aus der Theorie.</li> <li>• 2020 und 2021 Fortbildungen zu WM/WT in Bibliotheken. Daraufhin wurde eine AG gegründet, innerhalb der verschiedene Arbeitsgruppen aus der Theorie abgeleitete Fokusthemen bearbeitet haben.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018 Überlegungen etwas Systematischeres aufzubauen. Beispiele innerhalb und außerhalb des Berufsfeldes wurden gesichtet. Als Vorlage wurde schließlich das systematische WT-Gespräch der Stadtverwaltung Mannheim gewählt.</li> <li>• 2019/2020 Weiterentwicklung des Konzepts und Anpassung auf die Bedarfe der Einrichtung mit anschließenden Pilotgespräche (Evaluierung).</li> </ul>
	Schwierigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das Ausscheiden von Personen wird in der Einrichtung unterschiedlich und sehr individuell gehandhabt. Dadurch geht vermutlich viel Wissen ver-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In anderen Bibliotheken des Verbands wurden Übergaben ohne Überschneidung durchgeführt, bei denen der neuen Person dann lediglich ein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ob und in welchem Umfang ein WT-Prozess umgesetzt wird, ist immer eine Frage der Zeit.</li> <li>• Da die Ausschreibung erst nach dem Ausscheiden der</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WT-Gespräche wurden anfänglich kritisch gesehen. Es war für die WG unklar, was von ihnen erwartet wurde und wie sich der Prozess gestalten</li> </ul>

		ren.	<p>Ordner für das Organisatorische zur Verfügung stand.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch zwischen Personen, die nicht im Guten auseinandergehen, schwierig oder unmöglich.</li> <li>• Bleibt eine Stelle länger unbesetzt, Probleme im Bestandsaufbau, aber auch in den Abläufen innerhalb der Institution.</li> </ul>	<p>Person erfolgt, ist, wenn überhaupt ein WT-Prozess zustande kommt, die Führungskraft WN.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP vermutet, dass es gerade in kleinen Gruppen an Personal mangelt und es daher auf die Führungskraft zurückfällt.</li> <li>• Personen, die lange in der Einrichtung sind, haben vergessen, wie es für Personen ist, die neu in der Einrichtung sind, was dazu führt, dass abgelegte Informationen nicht leicht zu finden sind.</li> <li>• Es gibt auch kein Bewusstsein dafür, Abkürzungen aufzulösen.</li> </ul>	<p>würde.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Noch kein gutes Ablagesystem für Gesprächsinhalte, weil diese sehr personenzentriert sind. Das Fachliche müsste herausgefiltert werden.</li> <li>• Prozess ist nicht zielführend, wenn Personen nicht gewillt sind, sich daran zu beteiligen und ihr Erfahrungswissen in diesem Format weiterzugeben.</li> <li>• WT wird als zusätzliche Belastung und nicht als Teil der Arbeit gesehen.</li> <li>• Zeitmangel wird als Grund vorgeschoben, sich nicht mit WT zu befassen.</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Personenkreis		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung von Rentenabgängen beim systematischen WT</li> <li>• Kein systematischer WT bei Projektbeschäftigten, kurzfristigen Personalabgängen, Elternzeit</li> <li>• Generell kein WT bei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Personen kommen infrage, da jede*r individuelles Wissen besitzen kann.</li> <li>• Die Komplexität von Arbeitsprozessen erfordert, dass Wissen verteilt ist.</li> <li>• Jede*r ist für Wissens-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personen in Leitung- und Führungspositionen</li> <li>• Personen mit besonderem Erfahrungs- oder Spezialwissen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Personen, die die Einrichtung verlassen</li> </ul>

		Hilfskräften	transfer verantwortlich		
	Kriterien für die Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer der Beschäftigung</li> <li>• Erfahrungswissen</li> <li>• Signifikanz der Stelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schlüsselstellen</li> <li>• Personen die sich über die Zeit oder ihr spezielles Themenfeld Spezialwissen angeeignet haben</li> <li>• Personen, die über Wissen verfügen, das nicht bekannt aber für die Erfüllung einer Aufgabe sinnvoll ist</li> <li>• Bei Personen, deren Fachkenntnisse auch bei anderen Kolleg*innen vorhanden sind, brauchen keinen gesteuerten WT</li> <li>• Wissen, das (bundesweit) einzigartig ist und nicht leicht wiederhergestellt werden kann, muss nachgehalten werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzigartigkeit der Aufgabe/Position einer Person</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• keine</li> </ul>
	Zukünftige Auswahl der Personen			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prinzipiell kann WT-Prozess bei entsprechender Relevanz bei allen Mitarbeitenden genutzt werden</li> </ul>	
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Personenkreis		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personen, die Tätigkeiten haben, die über die in den Geschäftsgängen festge-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende in der Institution</li> <li>• Kreis der Kolleg*innen im</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Studentisches Personal wird nicht berücksichtigt, da die Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzlich kommen alle Mitarbeitenden für das WT-Gespräch infrage.</li> </ul>

		haltenen Prozesse hinausgehen	Verband • Weniger die Führungskräfte (z. B. Kurator*innen)	ausreichend ist.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird allen ein WT-Gespräch ermöglicht, die ihr Wissen weitergeben möchten (Freiwilligkeit)</li> <li>• Bislang gab es noch keine Gespräche mit Mitarbeitenden aus dem höheren Dienst</li> </ul>
	Kriterien für die Auswahl	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen mit viel implizitem Wissen</li> <li>• Tätigkeiten (geknüpft an die Frage: Werden diese im Team oder allein verrichtet?)</li> <li>• Kenntnisse der ausscheidenden Person</li> <li>• Stellenprofil (Grundlage für Entscheidung der Vorgesetzten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Qualifikation</li> <li>• Aus Sicht der Führungskräfte: Prozesse und Vernetzung müssen funktionieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dauer der Beschäftigung</li> <li>• Zentrale Aufgaben</li> <li>• Arbeitsbereich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Besondere Dringlichkeit bei Personen mit Spezialaufgaben.</li> <li>• Interaktive und soziale Aspekte</li> <li>• Erfahrungen</li> </ul>
	Zukünftige Auswahl der Personen				
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_1</b>	<b>IV_3</b>	<b>IV_4</b>	<b>IV_5</b>
Bedeutung WT für die Einarbeitung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkürzung der Einarbeitungszeit</li> <li>• Erleichtert neuen Mitarbeitenden den Einstieg</li> <li>• Vermeidung der Wiederholung von Fehlern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erleichterung für die Person, die neu in der Einrichtung ist</li> <li>• Erleichterung für die Personen, die die ein Einarbeitung durchführen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsparung von Zeit in Abstimmungsprozessen</li> <li>• Besserer Überblick für neue Personen über den eigenen Aufgabenbereich</li> <li>• Werden mehrere Arbeits-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risikominimierung: Informationen über einen Arbeitsbereich bleiben erhalten</li> <li>• Fortsetzung der Tätigkeiten ohne Verzögerung</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Fortführung von Projekten</li> <li>• Verbesserung der Effizienz des Onboardingprozesses</li> <li>• Systematischer und breiter Einsatz von verschiedenen Maßnahmen durch eine vorgegebene Struktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn gezielt eine Person eingestellt wird, weil sie sich von der ausgeschiedenen Person unterscheidet und Tätigkeiten anders ausführen soll, kann die Dokumentation nur zur Orientierung herangezogen werden</li> <li>• WT muss für Anpassungen offen sein, damit die Einrichtung die Möglichkeit behält, dazuzulernen</li> </ul>	<p>bereiche bei der Einarbeitung durchlaufen können Lücken schneller gefüllt werden, da Wissen bereits vorhanden ist</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neue Person muss sich nicht alles selbst erarbeiten.</li> <li>• Zukünftig wichtig: Mitarbeitende sollten auch in anderen Arbeitsbereichen eingearbeitet sein</li> </ul>
<b>Kategorie</b>	<b>Subkategorie</b>	<b>IV_6</b>	<b>IV_7</b>	<b>IV_8</b>	<b>IV_9</b>
Bedeutung WT für die Einarbeitung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitersparnis (Läuft die Einarbeitung nicht gut, wird mehr Zeit benötigt)</li> <li>• Neuer Person werden durch vorhandene Struktur unangenehme Situationen (ständiges Nachfragen) erspart, Informationen können eigenständig eingeholt werden</li> <li>• Sicheres Gefühl für die neue Person beim Einstieg</li> <li>• Erleichterung für Mitarbeitende durch festes Vorgehen/vorhandenes Material</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extrem wichtig. Bibliothek muss sich innerhalb des Museums gut verkaufen.</li> <li>• Reibungsloser Ablauf kann nur durch Wissensweitergabe gewährleistet werden</li> <li>• WT steigert die Motivation</li> <li>• Willkommenskultur: Neue Personen haben einen leichteren Start</li> <li>• Fachliche Grundlage(n) zum Nachschlagen vorhanden (Dokumentation)</li> <li>• Ansprechpartner*in/Mentor*in bekannt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WT und Onboarding werden unterschiedlich gestaltet, abhängig von den Bedarfen</li> <li>• Die AG hat eine Einstiegsseite für neue Mitarbeitende im Intranet eingerichtet</li> <li>• Neue Mitarbeitende finden sich leichter in der Einrichtung zurecht/finden leichter notwendige Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichzeitig mit dem WT-Gespräch wurde ein Onboardingprozess entwickelt. Beides gehört zusammen.</li> <li>• Der Onboardingprozess umfasst eine fachliche und eine überfachliche Einarbeitung</li> <li>• Mit dem WT wird überprüft, welche Aufgaben anfallen, und geklärt, wer WG, wer WN ist und wer für die Einarbeitung der neuen Personen zuständig sein wird</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch die Zusammenarbeit im Verband ist viel Soziales mit der Einarbeitung verknüpft</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkreter Vorteil: Man führt den WT durch, damit nichts (Selbstverständliches) vergessen wird.</li> <li>• Zeitersparnis: neue Person wird schneller an die konkreten Aufgaben herangeführt.</li> <li>• Dokumentation dient als Ausgangspunkt für Veränderungen</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Evaluierung WT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onboardingworkshops mit neuen Mitarbeiter*innen (Schriftliche Ergebnissicherung, Ableitung ToDos für die Personalentwicklung)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zwei verlässliche Gespräche während der Einarbeitung (nach 3 Monaten und am Ende der Einarbeitung), bei denen thematisiert wird, wie gut sich die neue Person eingearbeitet fühlt, wie sie mit ihren Tätigkeiten zurechtkommt, ob sie noch Unterstützung benötigt.</li> <li>• Flankierung der Gespräche durch Check-Ups</li> <li>• Die schriftliche Dokumentation der Gespräche ist freiwillig</li> <li>• Maßnahmen, die aus den</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine systematische Erfassung</li> <li>• Es wird versucht Feedback einzuholen (kein Instrument oder Methode)</li> <li>• Bislang nur vier WT-Prozesse, Gespräche daher ausreichend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfolg des WT zeigt sich im Arbeitsalltag, anhand von Fragen oder Problemen (der neuen Person)</li> <li>• Keine methodische Erfassung</li> </ul>



			Gesprächen abgeleitet werden, werden dokumentiert		
Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9
Evaluierung WT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell keine systematische Überprüfung, ob ein WT erfolgreich war</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Evaluierung in der Institution, auch nicht im Verband.</li> <li>• In der Zusammenarbeit erhält meinen Eindruck davon, ob eine Person gut zurechtkommt oder nicht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Evaluierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Blitzlichtrunde zum Abschluss, bei der alle Beteiligten Feedback geben können.</li> <li>• Feedback wird von der Personalentwicklung ggfs. für Anpassungen genutzt.</li> <li>• Es wird das WT-Gespräch evaluiert, die Wissensvermittlung an sich wird nicht evaluiert.</li> <li>• Nach der Einführung des Onboardingprozesses wurden halbstündige, teilstrukturierte Interviews geführt, um herauszufinden, wie die Einarbeitung gelaufen ist. Aktuell wird diese Abfrage nicht mehr systematisch durchgeführt.</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Stellenwert WT für die Einrichtung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Stellenwert, es fehlt jedoch eine Systematik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informationssystem kann zur Wissensgewinnung genutzt werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kein riesiger Stellenwert, aber dieser wird größer</li> <li>• es gibt kontinuierliche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoher Stellenwert</li> <li>• Gute Erfahrungen mit WT</li> <li>• Zukünftig wichtig: Mitar-</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>● Relevanz kann aufgrund von etablierten Abläufen unterschätzt werden</li> <li>● Interesse, bei nicht optimal verlaufenen Prozessen nachzubessern</li> <li>● Unklarheit, ob Maßnahmen auch bei Führungskräftewechsel, fortgeführt werden</li> <li>● Brisanz und Relevanz durch Rentenabgänge (drohender Wissensverlust)</li> <li>● Bewusstsein bei den Führungskräften, dass es eine Übergangszeit braucht, ebenso wie eine Überprüfung und Dokumentation von Tätigkeiten</li> <li>● Ungleichheit in der Auseinandersetzung mit WM in der Einrichtung</li> <li>● Wissenslandkarten bislang nur theoretisch behandelt, aber keine praktische Anwendung</li> <li>● Systematisches Offboarding als Ergänzung zum systematischen Onboarding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Stellenwert von der Leitung und manchen Sachgebietsleitungen erkannt</li> <li>● Manchen Sachgebietsleitungen fehlt die Zeit für eine Auseinandersetzung mit WM/WT</li> <li>● Manche Sachgebietsleitungen haben kein Verständnis von WM/WT bzw. können mit dem Thema nichts anfangen</li> <li>● Paarung Wichtigkeit und Stellenwert ein zweiseitiges Schwert: WM wird nicht als Antwort auf Schwierigkeiten bei der Informations-/ Wissensgewinnung erkannt</li> </ul>	<p>Fortschritte, der Aufbau ist aber noch nicht abgeschlossen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Entlastung bei Personalausfällen</li> <li>● Mittelfristiger Gewinn von Zeit</li> </ul>	<p>beitende sollten auch in anderen Arbeitsbereichen eingearbeitet sein</p>
--	--	---	--	---	---

Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9
Stellenwert WT für die Einrichtung		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringer Stellenwert des WT, obschon sich im Vorfeld von Personalabgängen Gedanken dazu gemacht wird</li> <li>• Bislang kein systematischer Prozess, sondern individuelle, unstrukturierte Handhabung</li> <li>• Im Einzelfall kann es zu Unzufriedenheit kommen, aber der allgemeine Leistungsdruck ist nicht groß genug</li> <li>• Bewusstsein für die Problematik Wissensverlust aber prinzipiell vorhanden</li> <li>• Aufbau des WM wird nicht von den Mitarbeitenden gefordert</li> <li>• Bewusstsein, dass kleine Schritte langfristig die Wissensweitergabe verbessern, ist nicht vorhanden</li> <li>• Prozess wurde vom ausscheidenden Bibliotheksdirektor angestoßen</li> <li>• Welchen Stellenwert das</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgrund der eigenen Erfahrung für den IP sehr hoch</li> <li>• Stellenwert begründet sich durch das Standing in der Institution</li> <li>• Verlässlichkeit kann es nur ohne Brüche geben</li> <li>• In Bezug auf die Volontär*innen: Gegenseitige und angeleitete Einarbeitung gleichwertig</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellenwert ist sehr hoch, Thema WT wird als wichtig erachtet</li> <li>• Aber: In der eigentlichen Arbeit kommt das Thema zu kurz, weil die Zeit dafür fehlt</li> <li>• Es wird im Verhältnis betrachtet selten implizites Wissen in Gesprächsform weitergeben</li> <li>• Bewertung für die gesamte Einrichtung aber für IP schwierig</li> <li>• Auswirkungen von Corona noch spürbar</li> <li>• Bewusstsein für die Bedarfe neuer Mitarbeitenden nicht vorhanden</li> <li>• Den Führungskräften auf den mittleren/unteren Ebenen ist die Wichtigkeit bewusst, die Direktion fördert eine strukturelle Umsetzung allerdings nicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevanz und Stellenwert ist sehr hoch</li> <li>• Wichtigkeit des WT wurde in der Einrichtung erkannt</li> <li>• Für die Mitarbeitenden inzwischen ein bewährtes Instrument, dank Mund-zu-Mund-Propaganda (positive Berichte von Beteiligten)</li> <li>• Die Akzeptanz steigerte sich mit der Zeit</li> </ul>

		WM für die neue Bibliotheksleitung hat, ist (noch) unklar			
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Verbesserungspotential WT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Austausch</li> <li>• Ausreichend Zeit für die Beschäftigung mit WM/WT</li> <li>• Einbeziehung der Führungskräfte</li> <li>• Ganzheitliche Entwicklung</li> <li>• Klare Vorgehensweisen, die von allen Beteiligten verinnerlicht werden, durch Systematisierung</li> <li>• WT als Selbstverständlichkeit/logische Konsequenz</li> <li>• regelmäßige Beschäftigung, Reflexion und Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorisierung von WM/WT</li> <li>• WM/WT als Teil der Sachbearbeitung verstehen</li> <li>• Dokumentation von Erlerntem während eines Prozesses</li> <li>• Irrwege dokumentieren</li> <li>• Dokumentation bereits bei der Planung berücksichtigen (passiert gegenwärtig fast gar nicht)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr personelle Kapazitäten</li> <li>• Mehr Commitment</li> <li>• Externe Moderation für die WT-Gespräche, der es leichter fällt, „doofe Fragen“ zu stellen (Entlastung WN)</li> <li>• Workshops durch Externe für einen frischen Blick auf das Thema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere Strukturierung der Ablage (schnelleres Auffinden)</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9
Verbesserungspotential WT		<ul style="list-style-type: none"> <li>• WM sollte als Mehrwert gesehen werden, weil es Arbeitsprozesse vereinfacht</li> <li>• Bewusstsein in der Einrichtung, dass es ein WM-Team gibt, dass die Etab-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeit eines Audits/Qualifizierung im Rahmen der Anwendung der entwickelten QM-Standards</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung betriebliches WM, damit es klare, verbindliche Prozesse und eine strukturelle Verankerung gibt. Dann könnten Führungskräfte frühzeitig von der Personalabteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbesserung der Ablage (Zugänglichkeit nicht nur für Einzelpersonen), Schaffung einer Wissensdatenbank</li> <li>• Zusammenführung unterschiedliche Ablageorte</li> </ul>

		<p>lierung eines WM vorantreibt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitliche Ressourcen sind immer ein Problem</li> <li>• Unterstützung durch die Bibliotheksleitung durch Priorisierung</li> </ul>		<p>aktiviert werden.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mehr Formate, die die direkte Kommunikation fördern (Fortbildungen/Personalentwicklung)</li> <li>• Unterstützung der Leitung/Führungskräfte bei der Etablierung von Prozessen.</li> <li>• Andere Probleme wirken dringlicher, Fokus müsste geändert werden</li> <li>• Mehr Kommunikation der Führungskräfte/Abteilungsleiter darüber, warum WT wichtig ist (z. B. über regelmäßige Blogbeiträge)</li> <li>• Allgemein: bessere Verbreitung von Informationen in der Einrichtung</li> <li>• Bessere Nutzung des Profils im Intranet, um Expertennetzwerke zu bilden und beim WT Ansprechpartner*innen zu identifizieren</li> <li>• Jobmap als Aufgabe von Beginn an</li> <li>• Bessere Ablage beim Offboarding, damit Informati-</li> </ul>	<p>(Blog, Wiki, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisierung des Instruments Wissenslandkarte: Wissenslandkarte wird frühzeitig und nicht erst beim Ausscheiden erstellt</li> <li>• Gemeinsames Tool mit der Hochschule</li> <li>• Mehr Commitment in der Einrichtung</li> <li>• Größeres Bewusstsein für WT in der Einrichtung: Auseinandersetzung mit WT als ständige Aufgabe</li> </ul>
--	--	---	--	--	--

				<p>onen leichter aufgefunden werden können</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitergespräch nach dem Einstieg</li> </ul>	
Kategorie	Subkategorie	IV_1	IV_3	IV_4	IV_5
Austausch- / Fortbildungsmöglichkeiten im Berufsfeld		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungsaustausch ist wichtig, Erfahrungsberichte aufgrund der Individualität von Einrichtungen erwünscht.</li> <li>• WM großer Themenbereich: Abgrenzung der Teilgebiete dadurch erschwert. Bedarf, einzelne Aspekte voneinander abzugrenzen und zu definieren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thema WM wird durch Fortbildungen in den Fokus gerückt</li> <li>• Es fehlt eine Begleitung in der Praxis</li> <li>• Wunsch nach Erfahrungsguppen, die zu einer stärkeren Verbindlichkeit, sich mit dem Thema zu befassen, führen</li> <li>• Hilfreich wären: gemeinsame Termine mit Kontakten aus dem Berufsfeld, die einen Ansporn bieten, aktiv zu werden</li> <li>• Austausch nicht nur mit gleichartigen Einrichtungen, um Out-of-the-Box-Denken zu befördern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eindruck, dass es Weiterbildungsmöglichkeiten gibt</li> <li>• Übertrag von Konzepten aus der Industrie möglich</li> <li>• Relevanz des Themas hat zugenommen, daher gute Möglichkeiten sich auszutauschen und weiterzubilden</li> <li>• Genaue Angebote aber unbekannt</li> <li>• Aus Sicht der IP sind die Möglichkeiten ausreichend, ein strukturierter Austausch könnte für einzelne Personen aber gewinnbringend sein.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wichtigkeit des Themas im Berufsfeld bekannt</li> <li>• Fortbildungsangebote sind vorhanden</li> <li>• Möglichkeiten zum Austausch werden geschaffen</li> </ul>
Kategorie	Subkategorie	IV_6	IV_7	IV_8	IV_9
Austausch- / Fortbildungsmöglichkeiten im Berufsfeld		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Austausch mit anderen Einrichtungen, IPen empfinden diesen als inexistent.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkrete Fragen können über Maillingsten, wie I-netBib, gestellt werden</li> <li>• Bibliothekartag [jetzt: Bib-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Fortbildungen zum Thema WM/WT.</li> <li>• Austausch in bibliotheksübergreifenden Sitzun-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viele Fortbildungsangebote zum Thema WT/WM vorhanden (Bsp.: MOOC)</li> <li>• Bedeutungsgewinn des</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaum Kenntnisse darüber, welche anderen Einrichtungen ein WM besitzen</li> <li>• Nur wenige bibliotheksbezogene Fortbildungen, eher allgemeine WM-Fortbildungen</li> <li>• IPen hatten Schwierigkeiten dabei, Fortbildungen zu finden, sind aber der Auffassung, dass es an sich genug Angebote gibt, in Anbetracht dessen, wie spezifisch das Thema ist</li> </ul>	<p>lioCon] und Bibliothekskongress bieten ein Forum, um Expert*innen zum Thema zu befragen und Best-Practice-Beispiele zu finden</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortbildungen zum Thema WT durch den Arbeitskreis</li> <li>• Immer mehr Möglichkeiten sich zu informieren</li> <li>• Austausch in Fachcommunities/ Arbeitsgemeinschaften</li> </ul>	<p>gen/Gremien möglich</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IP bewertet die Möglichkeiten als sehr gut</li> </ul>	<p>Themas, daher mehr Möglichkeiten sich auszutauschen. Ähnliche Herausforderungen in vielen Einrichtungen.</p>
--	--	--	---	---	---

## Anhang 2: Interviewleitfaden

Schriftart gefettet: In der an die Interviewpartner\*innen enthaltenen Fassung enthalten.

1. In was für einer Bibliothek arbeiten Sie?
  - a. Öffentliche Bibliothek
  - b. Wissenschaftliche Bibliothek
2. Wie viele Personen arbeiten (circa) in Ihrer Einrichtung?
3. Warum sind Bibliotheken aus Ihrer Sicht darauf angewiesen, das Wissen ihrer Mitarbeitenden zu sichern und weiterzugeben?
4. Gibt es in Ihrer Einrichtung ein betriebliches Wissensmanagement?
  - c. Falls ja: Wann wurde dieses eingeführt?
  - d. Falls nein: Würden Sie die Einführung für sinnvoll erachten?
5. Seit wann beschäftigen Sie sich persönlich in Ihrer Einrichtung mit dem Thema Wissenstransfer?
6. Welche Methoden und Instrumente werden in Ihrer Bibliothek prinzipiell zur Wissenssicherung genutzt?  
*Beispiele: Wiki, Handbücher, Protokolle, FAQ-Sammlung, Datenbanken, ...*
7. Welche Methoden und Instrumente werden in Ihrer Bibliothek prinzipiell zur Wissensweitergabe genutzt?  
*Beispiele: Sitzungen, Rundmails, Newsletter, Schwarzes Brett, Präsentationen, ...*
8. Welche Maßnahmen zur Sicherung und Weitergabe von Wissen werden in Ihrer Einrichtung ergriffen, wenn eine Person die Bibliothek verlässt?  
*Beispiele: Mentoring, (moderierte) Übergabegespräche, Wissenslandkarte, ...*
  - a. Anschlussfrage: Gibt es ein anderes Vorgehen, wenn die Stelle intern nachbesetzt wird?
  - b. Anschlussfrage: Was passiert, wenn abzusehen ist oder bereits feststeht, dass die Stelle zunächst vakant bleibt?



- c. Anschlussfrage: Wird etwas anders gemacht, wenn die Person einen Stellenwechsel innerhalb der Einrichtung vollzieht und dieser somit erhalten bleibt?
    - Anschlussfrage: Sind die von Ihnen genannten Maßnahmen aus der Praxis heraus entstanden oder basieren sie auf einem theoretischen Ansatz/einem theoretischen Modell?
- 9. Welche Personen kommen in Ihrer Einrichtung für einen Wissenstransfer infrage?**
- Anschlussfrage: Wie identifizieren Sie diese Personen? Gibt es Kriterien für die Auswahl?
  - Anschlussfrage: Gehen Sie davon aus, dass zukünftig auch andere Personen(-gruppen) für einen Wissenstransfer in Betracht kommen?
- 10. Welche Bedeutung hat ein erfolgreicher Wissenstransfer für die Einarbeitung neuer Kolleg\*innen für Ihre Einrichtung? Ergeben sich daraus konkrete Vorteile?**
- 11. Wird im Anschluss an einen Wissenstransfer evaluiert, ob dieser erfolgreich war?**
- a. Falls nein: Warum nicht?
  - b. Falls ja: Mit welchen Methoden/Instrumenten?
- 12. Wie bewerten Sie den Wissenstransfer in Ihrer Bibliothek? Welchen Stellenwert hat der Wissenstransfer für Ihre Einrichtung?**
- Anschlussfrage: Gibt es etwas, das Ihrer Meinung nach verbessert werden kann?
- 13. Was würde Ihnen dabei helfen, den Wissenstransfer in Ihrer Bibliothek noch besser zu gestalten?**
- 14. Wie bewerten Sie die Möglichkeiten, sich innerhalb des Berufsfeldes über das Thema Wissenstransfer auszutauschen und weiterzubilden?**