

Für die Praxis

Tom Becker

Mitarbeitereinführung in Bibliotheken

Überlegungen zu einem vernachlässigten Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements



Neue Mitarbeiter sind ein nicht zu unterschätzendes Kapital für jede Bibliothek. Management-Ansätze, die Einführungsmaßnahmen von neuen Mitarbeitern behandeln, sind ein wichtiger Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements. Die Skizzierung von Induktionsprogrammen und die daran anknüpfende Einbettung in die wissensbasierte Unternehmenskultur der lernenden Organisation Bibliothek unterstreicht die Relevanz, die der Querschnittsaufgabe Wissensmanagement gerade auch in non-profit orientierten Informationseinrichtungen wie [Öffentlichen] Bibliotheken zugewiesen gehört. Ziel muss die möglichst optimale Integration des Neulings in die Institution sein, so dass dessen Wissen und Ideen effizienten Einsatz finden.

Induction of staff in libraries

New staff and interns are an important asset to libraries of whatever kind or size. Their induction, integration and development plays a key role in internal knowledge management, and is a vital management task for Human Resources. This article outlines induction programmes and their implementation as an integral part of the concept of the library as a „learning organisation“. It argues for the importance of knowledge management even in the non-profit world of the library as public institution. The induction process needs to ensure that the new member of staff can contribute his or her knowledge and ideas in the most efficient way.

L'introduction des collègues aux bibliothèques

De nouveaux collègues représentent un capital guère soustenable pour chaque bibliothèque. Toute forme d'un management visant les mesures d'introduction de nouveaux collègues représentent un element essentiel du management du savoir intérieur . L'esquisse de programme d'initiation et puis l'intégration dans la culture de l'entreprise de l'organisation de la bibliothèque apprennante souligne l'importance qui devait être attribuée au management surtout aux institutions d'information non orientées au profit, dans les bibliothèques publiques. Le but doit être la meilleure integration possible du nouveau venu à l'institution de manière que ses connaissances et idées trouvent leur emploi le plus efficace.

Einleitung

Neue Mitarbeiter¹ und ebenso Praktikanten sind ein nicht zu unterschätzendes Kapital für eine Bibliothek gleich welcher Größe und Art. Neue Mitarbeiter sind in der Regel hochmotiviert und bringen Ideen und ‚frischen Wind‘ in unter Umständen festgefahrene Strukturen und Arbeitsabläufe. Dabei ist es in erster Linie zweitrangig, ob der neue Mitarbeiter direkt aus der Ausbildung in das Unternehmen stößt oder aber schon [vergleichbare] praktische Erfahrungen gemacht hat – Priorität hat die möglichst optimale Integration des Neulings in die Institution, so dass dessen Wissen und Ideen effizienten Einsatz finden.

Anfänglich ist die Motivation eines Neuanfängers enorm hoch, er ‚geht in seinen Pflichten auf‘ oder ist zumindest bereit dazu. Wird diese intrinsische Motivation des sich Beweisen und sich Positionieren Wollens nicht genutzt, ist der Neuling spätestens nach Beendigung der Probe-

zeit ‚nicht mehr ganz so munter und geht in seinen Pflichten unter‘.

Bei dem nicht nur finanziell hohen Aufwand, welcher der Personalauswahl von der Ausschreibung über das Bewerbung-Sichten bis zum Vorstellungsgespräch und der Vertragsunterzeichnung unterliegt, ist dies nicht Ziel einer Neueinstellung – schon gar nicht, wenn Bibliotheken, wie verstärkt der Fall, nach den Prinzipien der ‚lernenden Organisation‘ und des ‚angewandten Wissensmanagements‘ verfahren.

¹ Ein Hinweis zur Sprachregelung: Der Artikel „der“, „die“ oder „das“ ist bei Personenbezeichnungen und bei der Bezeichnung von Personengruppen nicht generell als Markierung des Geschlechts zu verstehen (Institut für deutsche Sprache, Mannheim). Dies gilt auch für die vorliegende Arbeit. Sofern nicht ausdrücklich anders bezeichnet, ist stets die weibliche und männliche Form gemeint.

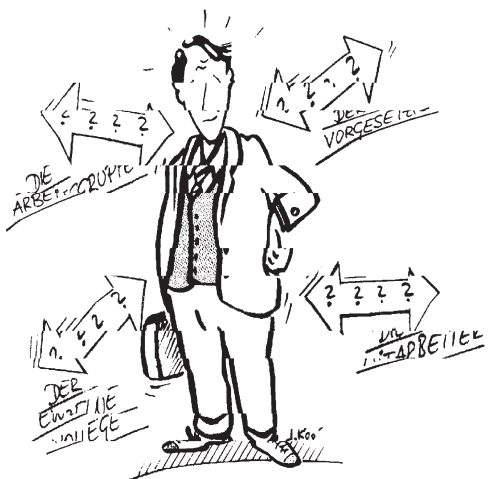


Abb. 1: Der neue Mitarbeiter In: Kratz (1997) S. 13.

Management-Ansätze der Personalführung und -entwicklung respektive der Eingliederungs- bzw. Einführungsmaßnahmen von neuen Mitarbeitern sind ein wichtiger Baustein des betriebsinternen Wissensmanagements. Die Skizzierung von Induktionsprogrammen und die daran anknüpfende Einbettung der beschriebenen Faktoren in die wissensbasierte Unternehmenskultur der ‚lernenden Organisation Bibliothek‘ unterstreicht abermals die Relevanz, die der Querschnittsaufgabe Wissensmanagement gerade auch in non-profit orientierten Informationseinrichtungen wie [Öffentlichen] Bibliotheken zugewiesen gehört.

Mitarbeitereinführung und Personalentwicklung

Personalplanung und Personalentwicklung als Instrumente der Unternehmensführung umfassen „[...] Konzepte, Instrumente und Maßnahmen zur Bildung, Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen von Organisationen, die zielorientiert und geplant eingesetzt [...] werden [...]“². Ziel eines effizienten Personalmanagements ist immer, die „[...] Summe der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der strategischen Unternehmensziele [...]“³ so zu bündeln, dass „[...] die für betriebliche Zwecke benötigten Mitarbeiter bereit[gestellt] und Bedingungen [ge]schaffen [werden], die eine wirtschaftliche und den Interessen des Einzelnen entsprechende Tätigkeit ermöglichen [...]“⁴. Diese Gratwanderung zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensinteresse spiegelt sich auch in den Grundlagen von Induktionsprogrammen für neue Mitarbeiter wider. Solche Induktionsprogramme decken neben dem primär unternehmensorientierten ‚Qualifizierungsaspekt‘ – der sach- bzw. aufgabenbezogenen Einarbeitung – immer auch den ‚Sozialisationsaspekt‘ – die Eingliederung des Neulings in das bestehende Gruppengefüge und das Bekanntmachen mit den in der Bibliothek respektive der einzelnen Organisationseinheit vorhandenen geschriebenen und ungeschriebenen Gesetzen, Normen und Wertvorstellungen – ab⁵.

Gesetzliche und unternehmensimmanente Rahmenbedingungen

Eine gesetzliche Regelung schreibt das Betriebsverfassungsgesetz dem Arbeitgeber bezüglich des qualifizierenden Aspekts in § 81, Absatz 1 zur ‚Unterrichtungs- und Er-

örterungspflicht des Arbeitgebers‘ vor. Hier heißt es: „Der Arbeitgeber hat den Arbeitnehmer über dessen Aufgabe und Verantwortung sowie über die Art seiner Tätigkeit und ihre Einordnung in den Arbeitsablauf des Betriebes zu unterrichten. [...]“⁶.

Diese eher allgemein gehaltene Unterrichtungspflicht – der sich im Weiteren noch eine Informationspflicht über Unfall- und Gesundheitsgefahren anschließt – verpflichtet den Arbeitgeber in der Praxis, den „[...]“ Arbeitnehmer nicht nur über seinen unmittelbaren Aufgabenbereich und die dafür zu tragende Verantwortung, sondern darüber hinaus auch über die Bedeutung seiner Tätigkeit im größeren Rahmen des Arbeitsablaufs [...] des Betriebes und mögliche Auswirkungen auf die Umwelt zu unterrichten [...]“⁷. Diese Unterrichtungspflicht verlangt im schriftlichen Teil neben der Kenntnissgabe über „[...]“ die wesentlichen Punkte des Arbeitsvertrages bzw. des Arbeitsverhältnisses [...] vor allem die Bezeichnung der ‚Art der Kategorie‘ der Stelle oder die ‚kurze Charakterisierung‘ oder Beschreibung der Arbeit [...]“⁸ und umfasst darüber hinaus die Bereiche:

- „[...] Arbeitsplatz und Arbeitsgerät, die Art der Tätigkeit, die Bedienung und Wartung der Maschinen und die Beschaffenheit der Arbeitsstoffe.
- Neben der fachlichen Unterrichtung und Einweisung in die Arbeit [...] die Verantwortung [des Arbeitnehmers] gegenüber dem Produkt, als auch gegenüber dem Arbeitgeber wie den übrigen Mitarbeitern des Betriebs. [...] Es ist zu informieren über diejenigen Personen, die fachliche Weisungen erteilen können, Kontrollen durchführen, wie auch andererseits, welchen Personen der Arbeitnehmer Weisungen erteilen kann. [...]“⁹.

Diese formal-juristische Verpflichtung, für eine angemessene Induktion des neuen Mitarbeiters zu sorgen, steht nicht im Vordergrund. Weit relevanter in der beruflichen Praxis sind

- die mit der Einstellung eines neuen Mitarbeiters verbundenen Kosten¹⁰;

² Lindhorst (2003) Folie 3.

³ Gabler Wirtschaftslexikon (2000) S. 2 388.

⁴ Vahlens Großes Wirtschaftslexikon (1993) S. 1 631.

⁵ Vgl. Huber in: Handwörterbuch des Personalwesens (1992) S. 764 f.

⁶ Betriebsverfassungsgesetz (2002) S. 370 f.

⁷ Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung (2002) S. 1 167.

⁸ BetrVg – Betriebsverfassungsgesetz (2002) S. 1 218. In diesem Zusammenhang wird auch auf Art. 3 der EG-Nachweisrichtlinie (91/533/EWG) verwiesen.

⁹ Praktiker-Kommentar zum Betriebsverfassungsrecht (2002) S. 651.

¹⁰ „Drei Viertel der Ausscheidenden gehören dem Betrieb weniger als ein Jahr an. [...] Die Fluktuationskosten [betragen] beim Hilfsarbeiter rund 1 000 DM, beim Facharbeiter rund 1 500 DM, für einen kaufmännischen Angestellten rund 7 000 DM, einen qualifizierten Angestellten rund 12 000 DM und für einen Betriebsingenieur rund 25 000 DM“ [aus: Fleischmann (1964) S. 14 ff.]. Auch wenn diese Zahlen relativ alt sind, verdeutlichen sie, dass „[...]“ bei einer Kündigung nicht unbeträchtliche Kosten [entstehen] – je nach Qualifikation 50 bis 200 Prozent eines Jahresgehalts.“ [aus: Rosenstiehl (1999) S. 162. Vgl. auch Kieser (1985) S. 2 und Stiefel (1979) S. 28 ff.].

- die Fürsorgepflicht des Vorgesetzten, wenn neue Mitarbeiter sich in die innere Kündigung zurückziehen und „[...] unzufrieden und demotiviert [...] nur einen Teil der möglichen Arbeitsleistung bringen [und zur Belastung] für die Kollegen oder Arbeitsgruppe [...]“¹¹ werden;
- der oft maßgebliche ‚erste Eindruck‘: „[...] Die Einführung und Einarbeitung kann als Visitenkarte des Betriebes angesehen werden [...]“¹²;
- der damit verbundene „[...] Imageverlust für das Unternehmen [...]“¹³ respektive die Organisation
- sowie die qualitativ hochwertige Einarbeitung und Eingliederung als „[...] Grundstein für den Erfolg in Menge und Güte der geleisteten Arbeit [...] – gewöhnt sich der ‚Neue‘ falsche Griffe oder schlampige Arbeitseinstellungen an, so ist das später oft nur noch sehr schwer zu korrigieren [...]“¹⁴.

Bei der inhaltlichen Ausgestaltung eines Induktionsprogramms spielen ergänzend¹⁵

- **bibliothekbezogene** Faktoren wie Alter, Größe und Struktur der Organisation,
- **funktionsbezogene** Faktoren wie Tätigkeitsbereich [einfach/komplex], Führungsfunktion [ausführend/leitend] und Örtlichkeit [Zentrale, Filiale, routierend],
- **mitarbeiterbezogene** Faktoren wie Berufserfahrung, Fachkenntnisse, Neueinstieg, Aufstieg, Arbeitsplatzwechsel, Vertretungsfunktion

eine Rolle, da sie maßgeblich auf Dauer und Tiefe des Programms Einfluss nehmen.

Die Phasen eines Induktionsprogramms und deren Maßnahmen

Eingliederungs- und Einführungsprogramme knüpfen nicht nur in der inhaltlichen Ausgestaltung an verschiedene Faktoren an, sie lassen sich auch in verschiedene vor allem zeitliche Phasen einteilen. Diese im Folgenden beschriebene Einteilung in Rekrutierungs-, Konfrontations-, Einarbeitungs- und Integrationsphase stellt eine grobe Zuordnung dar. Die einzelnen Maßnahmen können oftmals verschiedenen Phasen in unterschiedlicher Intention zugeordnet werden; die Phasen als solche überschneiden sich selbst auch.

Rekrutierungsphase

Die Rekrutierungsphase ist für die Bibliothek in mehrfacher Hinsicht vorbereitend für eine später erfolgreiche Einarbeitung und Integration eines neuen Mitarbeiters. Mehrfach deshalb, weil die Ausschreibung einer Stelle oftmals parallel mit dem Abschied eines anderen Mitarbeiters erfolgt. Erwartungen und Enttäuschungen über den bisherigen Stelleninhaber sollten nicht auf einen Neuling übertragen werden. Des Weiteren empfiehlt es sich – in Absprache mit dem Team- oder Abteilungsverantwortlichen, unter Umständen sogar mit den momentan dort arbeitenden zukünftigen Kollegen – Struktur und Ausgestaltung des Arbeitsinhalts und der Arbeitsprozesse zu reflektieren, um die [interne] Arbeitsplatzbeschreibung an aktuelle Gegebenheiten anzupassen und die Wünsche, Anforderungen und Qualifikationen in die Ausschreibung einzubauen. Dabei gilt für beide Seiten – für die Ausschreibenden wie auch die Bewerbenden –, dass „[...] eine realistische Stellenbeschreibung, die dem tatsächlichen Stellenin-

halt entspricht, dabei [hilft], Erwartungsenttäuschungen und Rollenunklarheiten zu vermeiden [...]“¹⁶. In der Phase Ausschreibung, Bewerbung, Erstkontakt und Vorstellungsgespräch steht die Präsentation der Schokoladenseite der Bibliothek oder des Bewerbers automatisch im Vordergrund. Gerade deshalb sollte vor allem die Bibliothek als Arbeitgeber schwierige Situationen und mögliche Unsicherheiten ansprechen. Das zeugt von einem offenen und ehrlichen Umgang, den das Management vom zukünftigen Mitarbeiter erhofft und beugt überzogenen Erwartungen – die in der Praxis dann zu Demotivation bis hin zur Kündigung führen können – vor.

Diese Offenheit im Umgang miteinander sollte auch nach Auswahl des Bewerbers vom Zeitpunkt des Vertragsschlusses bis zu Dienstantritt gewährleistet bleiben: Neben einer gegenüber der Ausschreibung konkretisierten Stellenbeschreibung sollte dem potentiell neuen Mitarbeiter auch das Leitbild, die Unternehmenschronik, der letzte Jahresbericht und – falls der Neue bereits in einem vergleichbaren Betrieb gearbeitet hat – die Jahresziele und ähnliche betriebsbezogene Informationen übermittelt werden. Ist der neue Mitarbeiter neu in der Stadt, so gehören in ein solches ‚Starter-Kit‘ auch Informationen über kulturelle, politische und wirtschaftliche Hintergründe der Kommune und – so die Wohnungssuche noch nicht abgeschlossen ist – Informationen über den regionalen Wohnungsmarkt und Kontaktadressen.

Insbesondere ein telefonischer Kontakt oder ein weiteres persönliches Gespräch können dem Neuen gegenüber ein Gefühl des ‚Willkommen-Seins‘ vermitteln und eine spätere persönliche Bindung und Identifikation mit der Bibliothek erleichtern.

Für die Gruppe, in welche der Neue später integriert werden soll, ist eine ‚aufschließende Vorbereitung‘ ebenso wichtig wie die vorbereitende Information des Neulings über dessen zukünftige Kollegen: In einer positiv gehaltenen Präsentation informiert der Vorgesetzte „[...] in groben Zügen über die Gründe und die Vorzüge, die zur Einstellung gerade dieses Mitarbeiters [...] geführt haben [und] bittet, [...] den Neuen freundlich aufzunehmen und in der Zeit des Einarbeitens besonders zu unterstützen [...]“¹⁷. Der Neue dagegen sollte über „[...] einige Eigenarten wie Größe, Altersstruktur, ausgeprägte Meinungen und Hobbys [...]“¹⁸ informiert werden, so dass er nicht „[...] gleich am Anfang seiner Mitarbeit ungewollt in das berühmte Fettnäpfchen [...]“¹⁹ tritt.

¹¹ Kieser in: Handwörterbuch der Führung (1995) Sp. 1 636.

¹² Golas (1997) S. 91.

¹³ Kieser in: Handwörterbuch der Führung (1995) Sp. 1 636.

¹⁴ Golas (1997) S. 89.

¹⁵ Vgl. Huber in: Handwörterbuch des Personalwesens (1992) Sp. 764 und Walter (1998) S. 228.

¹⁶ Walter (1998) S. 229.

¹⁷ Vgl. im Folgenden Richter (1994) S. 416.

¹⁸ Ebd. Dabei sollten negative Vorurteile gegenüber einzelnen Mitarbeitern ausgespart werden.

¹⁹ Ebd.

Konfrontationsphase

Die Konfrontationsphase ist ein zeitlich schwierig zu fixierender Zeitraum,

- in dem sich beweisen muss, ob der neue Mitarbeiter die Bibliothek in ihrer Mitarbeiter- und Aufgabenstruktur so vorfindet, wie es ihm in den bisherigen Kontakten vermittelt wurde und
- indem die Bibliothek ihrerseits prüft, ob der Neue in seiner Persönlichkeitsstruktur, seinem Arbeitsfeld und seinen Qualifikationen den Anforderungen der betrieblichen Praxis gerecht wird.

Dieser Praxistest, der mit dem Ende der Probezeit abgeschlossen sein sollte, umfasst das gegenseitige Kennenlernen und vertraut werden. Hier ist viel davon abhängig, wie Persönlichkeits- und Unternehmensstruktur harmonisieren: je nachdem, wie stark bisher internalisierte Normen und Verhaltensweisen den bisher in der neuen Arbeitsstätte gelebten und daher nun geforderten entsprechen, wird der Eingliederungsprozess einfacher oder schwieriger ablaufen. Die ‚antizipatorische Sozialisation‘ des neuen Mitarbeiters, die „[...] lebenslange Vorbereitung, [die] die bisherigen Lern- und Erfahrungsprozesse [...] in Familie, Schule oder Berufsleben [umfasst] [...]“²⁰, wird hier zum ausschlaggebenden Faktor. Es ist der neue Mitarbeiter selbst, dessen Initiative und Anpassungsfähigkeit den Ausschlag für eine letztendliche Übernahme in den Betrieb gibt.

Die **ersten Arbeitstage** sollten „[...] so geplant werden, dass der neue Mitarbeiter seine unmittelbare Umgebung kennen lernt, über die wichtigsten Abläufe informiert wird und bereits erste eigene Arbeiten verrichten kann, was Erfolgserlebnisse schafft. [...]“²¹.

Ohne einen ausführlichen und mit den beteiligten Abteilungen und Personen abgesprochenen Einführungsplan ist eine solche Induktion nicht möglich:

„[...] Statt mit offenen Armen empfangen zu werden, fühlt man sich als ungebetener Eindringling, auf den niemand gewartet zu haben scheint. Man wird in ein wenig gastfreundliches Büro hinter einen Berg von Akten verbannt, entweder gleich ‚ins kalte Wasser‘ geworfen oder mit einer viel zu komplexen Aufgabe betraut, oft wird der Neue auch wochenlang mit einer ‚Schonhaltung‘ konfrontiert. [...]“²². Das nähere Kennenlernen von Personen, Organisationseinheiten und Aufgabenbereichen ist gerade deshalb in der Anfangsphase für den Neuling wichtig, weil noch keine Vorurteile gebildet worden sind und sich der neue Mitarbeiter noch neugierig und offen nachzufragen traut.

Der **Arbeitsplatz** des Mitarbeiters sollte mit den notwendigen Unterlagen und Büromaterialien ausgestattet und aufgeräumt sein. Eine angenehme Geste des Willkommenheißens beim ersten Betreten des neuen Büros ist z. B. ein Blumenstrauß. Die Anwesenheit des ein oder anderen zukünftigen Kollegen fördert die Integrationsbereitschaft und signalisiert auch von den ‚unteren‘ Ebenen den Kooperationswillen.

Wenn der begrüßende Vorgesetzte weder über ausreichende zeitliche Kontingente noch über das notwendige Detailwissen verfügt, ist die weitere Einführung in die Bibliothek und die einzelnen Arbeitsfelder durch einen betreuenden Paten aus dem Kollegenkreis eine Lösung, die sehr oft erfolgreich durchgeführt wird.

Dabei darf der eigentliche Vorgesetzte seine Entscheidungs- und Eingliederungsverantwortung nicht vergessen: „[...] Es ist wichtig, dass auch im Rahmen mehrgliedriger,

arbeitsteiliger Einführungsprogramme die zentrale Rolle und Verantwortlichkeit des Vorgesetzten erhalten und offenkundig bleibt. [...]“²³. Er muss sich regelmäßig über Fortschritte und Entwicklungen sowohl durch Feedback-Gespräche mit dem Paten wie aber auch durch Gespräche mit dem neuen Mitarbeiter selbst vergewissern und den Einarbeitungsplan auf die Bedürfnisse und Einschätzungen beider anpassen.

Einarbeitungsphase

Die Notwendigkeit eines Einarbeitungs- und Eingliederungskonzeptes, in dem „[...] Zeitraum, Einarbeitungsziele, Ausbildungsstationen und -personen, Lernschritte, Lernkontrollen [und] Beurteilungsmodalitäten[...]“²⁴ festgehalten, dem Einzuarbeitenden kommuniziert und an dessen Bedürfnisse angepasst wurden, ist im vorigen Kapitel bereits skizziert worden. Der Paten als Einarbeitender wird in erster Linie neben Fachleuten aus einzelnen Bereichen für die Einarbeitung ‚on the job‘ verantwortlich sein. Als klassische Methode des Anlernens gilt „Training within Industrie“ mit der 4-Stufen-Methode zur Unterweisung am Arbeitsplatz, die folgende Phasen umfasst²⁵:

- Vorbereitung,
- Vorführung des Arbeitsganges mit Aufzeigen und Erklären des Wesentlichen,
- Ausführung durch den zu Unterweisenden mit Befragung zur Wiederholung der gegebenen Erklärungen,
- Abschluss der Unterweisung mit Überwachung beim selbständigen Ausführen der Tätigkeiten.

Dabei sollte gerade am Anfang die Aufnahmefähigkeit des neuen Mitarbeiters nicht überschätzt werden. Neben den sachlichen Aspekten sind vor allem die persönlichen Eindrücke gegenüber den neuen Kollegen und den grundsätzlich unternehmensimmanenten Prozessen Grund genug, bei der Einarbeitung nicht überstürzt, sondern Schritt für Schritt vorzugehen. Hat der Mitarbeiter allerdings den ‚Praxisschock‘ überwunden und sich persönlich und aufgabenorientiert grob akklimatisiert, so kann das Tempo der Einarbeitung angezogen werden: „[...] Überlastung kann sowohl zu Frustration führen, aber auch zu Motivation und damit vermehrten Anstrengungen des Mitarbeiters. Unterforderungen hingegen kann zur Umlenkung der Fähigkeiten im privaten Bereich und letztendlich zur inneren Kündigung oder tatsächlichen Kündigung führen. [...]“²⁶.

²⁰ Huber in: Handwörterbuch des Personalwesens (1992) Sp. 767.

²¹ Aschenbrenner in: Handbuch angewandte Psychologie... Bd. 2 (1999) S. 81.

²² Ebd. S. 77.

²³ Vgl. Huber in: Handwörterbuch des Personalwesens (1992) Sp. 766.

²⁴ Ebd. Sp. 770.

²⁵ 1919 in den USA entwickeltes System, vgl. auch im Folgenden: Rischar (1994) S. 87 f.

²⁶ Walter (1998) S. 229.

„Off the job“-Maßnahmen stellen im Gegensatz zu primär internen Weiterbildungen in der Regel vom Fortbildungsreferenten organisierte Angebote dar, die schul- oder kursmäßigen Charakter aufweisen und vom konkreten Arbeitsplatz losgelöst stattfinden. Während bei diesen externen Maßnahmen oft ausgebildete Trainer Wissen weitergeben, werden lernorganisatorische, kognitive Prozesse bei „on the job“-Modulen oft vernachlässigt.

Bei der Vermittlung von Arbeitsprozessen und von Wissensbausteinen ist darauf zu achten, dass grundsätzlich gilt: „[...] Sagen ist nicht gleich Hören; Hören nicht gleich Aufnehmen; Aufnehmen nicht gleich Verstehen; Verstehen nicht gleich Behalten; Behalten nicht gleich Tun und Tun nicht gleich Beibehalten [...]“²⁷.

Verstärkt wird diese ‚Treppe des Verinnerlichens‘ noch durch die Tatsache, dass wir „[...] 10 % von dem [behalten], was wir lesen, 20 % von dem, was wir hören, 30 % von dem, was wir sehen, 50 % von dem, was wir hören und sehen, 70 % von dem, was wir selbst sagen und 90 % von dem, was wir selbst tun. [...]“²⁸.

Integrationsphase

Als gelungen kann sich die Implementierung des neuen Mitarbeiters in die Bibliothek dann herauskristalisieren – und dies ist in Teilen auch in der Probezeit erkennbar – wenn der Neuling als ‚kreativer Individualist‘ ein „[...] vollwertiges, integriertes und loyales Unternehmensmitglied [...]“²⁹ wird.

Der Typ des ‚kreativen Individualisten‘ ist ein Mitarbeiter, der „[...] die Ziele des Unternehmens [akzeptiert] und sich an sie gebunden [fühlt]. Gleichzeitig setzt er sich jedoch kritisch mit den übertragenen Stellenaufgaben und mit seiner Arbeitsumgebung auseinander. [...]“³⁰. Ein solcher Mitarbeiter „[...] erfüllt den sensiblen, situations- und zielgerechten] Umgang mit den Regeln, [arbeitet] an der Verbesserung betrieblicher Prozesse mit und [stellt] somit Innovationspotential für organisatorische Aufgaben und Abläufe dar. [...]“³¹.

Als solches Unternehmensmitglied beherrscht er

- „[...] die selbständige und souveräne Wahrnehmung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeit in seiner Funktion,
- die Kenntnis und Akzeptanz des von ihm erwarteten Rollenverhaltens,
- die Integration in die Gruppe mit ihrem internen Werte-, Rang- und Normgefüge sowie ihren Kooperationsbeziehungen,
- die Information über alle wichtigen betrieblichen und arbeitsspezifischen Daten und Einrichtungen sowie
- die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Verfassung. [...]“³².

Um diesen ‚kreativen Individualisten‘ zu erziehen, zu halten und seine Potentiale den Interessen der Bibliothek gemäß auszubauen, gilt es, auch nach der Einarbeitungszeit neben der stetigen weiteren Vermittlung unternehmensorientierter Qualifizierungs- und Sozialisierungsaspekte grundlegende Faktoren der Mitarbeitermotivation nicht zu vernachlässigen.

Basis dafür sind neben einer guten Kommunikations- und Gesprächskultur vor allem auch eine Atmosphäre, in der Fehler gemacht werden dürfen, konstruktive Kritik erwünscht ist und flache Hierarchien gelebt werden.

Eine solche wissensaustausch-basierte Unternehmens-

kultur muss sich immer vor Augen halten, dass ein qualitativ hochwertiger und ein quantitativ adäquater Austausch von Informationen zu einer sich steigernden Integration des Einzelnen und damit auch zu mehr Interesse und Identifikation mit den Zielen der Organisationseinheit, aber auch der Bibliothek als Gesamtunternehmen führt, in welcher der Einzelne zielorientiert ein Maximum an individueller Initiative einsetzt.

Dahingegen führt eine schlechte und nicht ausgereifte Informationspolitik in einer Atmosphäre der internen Konkurrenz statt des ‚Miteinander-an-einem-Strang-Ziehens‘ bei dem Einzelnen zu Isolation, Irritation und Innerer Kündigung. Letzteres ist dann gleichbedeutend mit einer Ineffizienz in qualitativer und quantitativer Arbeitsleistung.

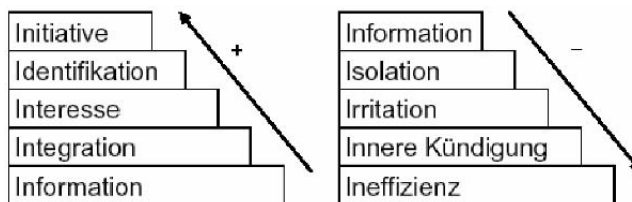


Abb. 2: 5-I-Treppe Mitarbeiter-Aktivierung. In: Einwiller (2002) Folie 13.

Mitarbeitereinführung und Knowledge-Management

Dem ‚Münchener Modell zum Wissensmanagement‘³³ liegt schwerpunktmäßig eine humanorientierte Interpretation zugrunde: „[...] Wissensmanagement ist mehr als der Einsatz von technischen Instrumenten und anderen Verfahren, [...] verkörpert [...] eine neue Sicht auf Management-, Arbeits- und Organisationsprozesse und impliziert gleichzeitig eine veränderte Haltung gegenüber der Organisation und ihren Mitgliedern [...]“³⁴.

Ohne einem Verständnis der beteiligten Personen ist Wissensmanagement somit nicht machbar: „[...] Wissensmanagement [kann] zur Förderung des Lernens von Individuen, Gruppen und ganzen Organisationen beitragen. [...] Je besser es eine Organisation versteht, mit ihren Wissensressourcen umzugehen und ihre Wissensträger im Aufbau wissensrelevanter Kompetenzen und Einstellungen zu unterstützen, um so leichter kann sie auf Veränderungen in ihrem gesellschaftlichen und ökonomischen Umfeld reagieren und innovative Prozesse anstoßen. [...]“³⁵.

²⁷ Vgl. Rischar (1994) S. 105.

²⁸ Vgl. Kratz (1997) S. 66.

²⁹ Richter (1994) S. 412.

³⁰ Kieser (1985) S. 4.

³¹ Kieser in: Handwörterbuch der Führung (1995) Sp. 1 637.

³² Richter (1994) S. 412.

³³ Entwickelt wurde dieses Modell an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Fakultät für empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. Zur Übertragbarkeit dieses Knowledge-Management-Ansatzes für Öffentliche Bibliotheken s.a. Becker (2003), Becker (2004).

³⁴ Abstract zu Mandl (2001).

³⁵ Reinmann-Rothmeier (2000) S. 7. Im Weiteren führt Reinmann-Rothmeier aus, dass diese Lernfähigkeit einer Organisation einen zentralen Wettbewerbsvorteil darstellt.

Im Münchner Modell beschreibt Wissensmanagement das Zusammenspiel der zentralen Komponenten Mensch – Organisation – Technik. Dabei kommt der Unberechenbarkeit, Impulsivität und Unsicherheit, die dem Faktor Mensch per se inne wohnen, eine hervorgehobene Rolle zu.

Bei der Einführung von neuen Mitarbeitern spielt ein solches Verständnis von Wissensmanagement eine zentrale Rolle. Der Mensch als ‚Ort des Wandels‘ mit seinen Haltungen und Überzeugungen, Fähigkeiten und Fertigkeiten, seinem Bewusstsein und seiner Sensibilität generiert im Zusammenspiel mit der Organisation, dem ‚Ort des Handelns‘ und dessen Konzepten, Methoden, Werkzeugen und Leitgedanken aus dem ‚Rohstoff‘ Information neues, handlungsrelevantes Wissen³⁶. Diese Generierung von neuem Wissen, diese Synthese aus Mitarbeiter und Organisation entspricht den Zielen, die auch Bibliotheken bei der Gewinnung und Erziehung des neuen Mitarbeiters zum ‚kreativen Individualisten‘ im Rahmen einer erfolgreichen Mitarbeiter[ein]führung zu erreichen sucht.

Diese **Wissensgenerierung** bildet im Münchner Modell den letzten der vier Phänomenbereiche Wissensrepräsentation, Wissensnutzung und Wissenskommunikation.

Wissensrepräsentation bedeutet, dass Wissen sichtbar, greifbar, zugänglich, transportierbar und besser verständlich gemacht werden muss, dass es informationsdefinitivische Züge annimmt und so für einen selbst wie auch für ein Gegenüber explizit abrufbar wird: „[...] Repräsentationsprozesse zielen darauf ab, Wissen einzufrieren und damit für eine bestimmte Zeit zu konservieren sowie zum Auftauen bei Bedarf bereit zu halten. [...]“³⁷. Wissensrepräsentation muss ein stetiger Prozess sein, der die Basis schafft, um Wissen nutzen und vor allem weiter vermitteln zu können. Die Herstellung von Wissenstransparenz und die Optimierung des Wissenszugriffs spielen in Induktionsprogrammen in der Rekrutierungsphase eine wichtige Rolle. Ohne das Wissen über Produkte, Arbeitsprozesse, Ziele und Entwicklungen kann ein realistisches Stellen- und Arbeitsplatzprofil als Grundlage für eine Ausschreibung nur schwierig erstellt werden. Bei der Einladung zum und der Durchführung eines Vorstellungsgesprächs bilden die über die Wissensrepräsentation greifbar gemachten Informationen die Grundlage der Auswahl des neuen Mitarbeiters.

Wissensnutzung als weiteres Phänomen im Münchner Modell zielt darauf ab, „[...] dem Wissen Entscheidungen und Maßnahmen folgen und Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen zu lassen. [...]“³⁸. Ideen und Innovationen, die auf dem Boden der mit dem Prozess der Wissensrepräsentation geschaffenen Transparenz entwickelt werden können, müssen in der Praxis zum Tragen kommen und über eine „[...] intelligente und zielsichere Anwendung [...] sowie [...] über die Positionierung und Zukunftschancen einer Organisation entscheiden [...]“³⁹.

Wissen im beobachtbaren Tun aufgehen lassen bedeutet, den neuen Mitarbeiter gerade in der Konfrontationsphase die Synthese seiner Ideen, seiner Überzeugungen und kreativen, vorhandene Strukturen in Frage stellenden Vorschläge mit den vorhandenen Gegebenheiten erleben zu lassen.

So kann die Bereitschaft zu einer engagierten Mitarbeit gefördert werden – die Bibliothek signalisiert, dass sie die Potentiale des Neuen auch in der Praxis nutzen will und ihm – immer im Rahmen der organisatorischen, persönlichen, finanziellen und unternehmensimmanenten Mög-

lichkeiten – eine Umsetzung auch in Eigenverantwortung zugesteht.

Wissenskommunikation, das in der Praxis gelebte Austauschen, untereinander Teilen, Verteilen und Vernetzen von Wissen ist die Grundvoraussetzung einer lernenden Organisation. Nur wenn die einzelnen Mitarbeiter überzeugt sind, dass das Weitergeben von Fakten- und Handlungswissen für alle Beteiligten mit einer Win-Win-Situation verbunden ist, ist die Bereitschaft einer guten Kommunikation auf allen Ebenen gewährleistet. Dazu gehört auch die Bereitschaft, aus Fehlern zu lernen.

Neben diesen organisationalen und persönlichen Faktoren – die durch „[...] Anreizsysteme, kooperationsfördernde Umgebungsgestaltung oder spezielle Weiterbildungsmaßnahmen [...]“⁴⁰ gefördert werden – spielen bei der Wissenskommunikation vor allem auch die technischen Rahmenbedingungen [Intranet, Datenbanken, Fileserver] eine tragende Rolle.

Aktive Wissenskommunikation als Unternehmenskultur ist ein zentraler Baustein in einem Einführungskonzept für neue Mitarbeiter – denn nur wenn alle Beschäftigten einer Organisationseinheit respektive eines Unternehmens teilhaben, kann dieser Managementansatz funktionieren. Dabei hat die Management-Ebene eine nicht zu unterschätzende Vorbildfunktion.

Für den Neuen hat die Wissenskommunikation insofern eine große Bedeutung, als dass Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zum Ausbau seiner Potentiale hier ansetzen.

Repräsentation, Nutzung, Kommunikation und Generierung als die vier Phänomenbereiche des Wissensmanagements spiegeln sich in unterschiedlicher Intention und Stärke im Einführungs- und vor allem auch im Eingliederungsprozess neuer Mitarbeiter wider. Sie bilden in ihrem Zusammenspiel die Grundlage der lernenden Organisation:

„[...] Die Kernkompetenz lernfähiger Organisationen liegt in der gemeinsamen Gestaltung der Veränderbarkeit in einem komplexen Umfeld. Dies setzt voraus, dass möglichst alle an [...] den allgemeinen Zielsetzungen [...] beteiligt werden und ihr jeweiliges Wissen, ihre Sichtweise und Erfahrungen sowie ihr Engagement und ihre persönliche Motivation einbringen können [...]. Organisationale Lernfähigkeit besteht in der [...] Auseinandersetzung mit Lernprozessen innerhalb der Organisation und [...] ihrer Mitarbeiter [...]“⁴¹.

So verstanden ist Wissensmanagement gerade auch bei Einführungs- und Eingliederungsprozessen abhängig von der Kultur eines Unternehmens – einer Kultur, welche die Prinzipien des lebenslangen Lernens pflegt und transparente, durchlässige Strukturen anbietet.

³⁶ Vgl. Mandl (2001) Folien 30 & 31; Reinmann-Rothmeier (2000) S. 21 f.

³⁷ Reinmann-Rothmeier (2000) S. 18.

³⁸ Ebd. S. 19.

³⁹ Ebd.

⁴⁰ Reinmann-Rothmeier (1999) S. 19.

⁴¹ Sonntag (1996) S. 73.

Bibliothek und Mitarbeiter können hier beide nur profitieren:

Eine ausgeprägte Kommunikations- und Kooperationskultur, die im täglichen beruflichen Miteinander gelebt und gepflegt werden, können dem Einzelnen die Freude an seiner Tätigkeit und das Aufgehen in seinen Pflichten langfristig bewahren lassen.

Die Bibliothek hat so auch weit über den Eingliederungsprozess hinaus einen kontinuierlich starken Mitarbeiter und Kollegen gewonnen.

Literaturverzeichnis

- Altmann, Oliver und Tom Becker: Wissensmanagement innerhalb der Arbeitsorganisation [Öffentliche] Bibliothek. In: BuB Forum für Bibliothek und Information 55 (2003) 7/8, S. 451f.
- Aschenbrenner, Hans: Einführung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. In: Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Bd. 2. Berlin 1999.
- Becker, Tom: Knowledge-Management – Ein Instrument für Öffentliche Bibliotheken? In: Bibliothek. Forschung und Praxis 27 (2003) 3, S. 181-188.
- Becker, Tom: Möglichkeiten und Grenzen von betriebsinternem Wissensmanagement in Öffentlichen Bibliotheken. Ein themenzentrierter Betriebsvergleich zwischen der Münchner Stadtbibliothek – Zentralbibliothek Am Gasteig und den Wiener Büchereien – Hauptbücherei Am Gürtel [Masterarbeit] Stuttgart: HdM 2004.
- Bereiter, Markus: Inwiefern betreiben Öffentliche Bibliotheken Knowledge Management. Analyse und Interpretation von Ansätzen des Knowledge Management aus der Literatur hinsichtlich eines neuen Dienstleistungsangebots der Öffentlichen Bibliotheken. [Diplomarbeit] Stuttgart: HdM 2000.
- Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung: Handkommentar. München 2002.
- Betriebsverfassungsgesetz: Basiskommentar. Frankfurt am Main 2002.
- BetrVg – Betriebsverfassungsgesetz: mit Wahlordnung. Frankfurt am Main 2002.
- Brounstein, Martin: Coaching für Dummies. Bonn 2001.
- Einwiller, Sabine: Kommunikationsbeziehungen des Unternehmens, Vortragskript November 2002 <http://www.unibas.ch/psycho/Skripten/einwiller/Kommunikationsb%C9ity_10%201101.pdf> [Zugriff 02.02.04]
- Gabler-Wirtschafts-Lexikon. Wiesbaden 2000.
- Golas, Heinz G.: Der Mitarbeiter. Ein Lehrbuch für Personalführung, Betriebssoziologie und Arbeitsrecht. Berlin 1997.
- Grünwald, Marietta: Ausbilder-Praxiswissen. Handbuch für die berufliche Ausbildung. Frankfurt am Main 1998.
- Huber, Karl-Heinz: Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 5: Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart 1992, S. 763-773.
- Kieser, Alfred: Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen. Frankfurt am Main 1985.
- Kieser, Alfred: Neue Mitarbeiter, Führung von. In: Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Bd. 10: Handwörterbuch der Führung. Stuttgart 1995, Sp. 1 636-1 642.
- Kratz, Hans-Jürgen: Neue Mitarbeiter erfolgreich integrieren. Nutzen Sie ein praxiserprobtes Einführungskonzept. Wien 1997.
- Lindhorst, Odette: Personalentwicklung als Führungsaufgabe. Instrumente der MA-Führung im Überblick. Vorlesungsskript zur Lehrveranstaltung Mitarbeiterführung. Stuttgart 2003/2004.
- Mandl, Heinz: Wissensmanagement lernen. Folienpräsentation eines Vortrags gehalten auf der „1. Konferenz Professionelles Wissensmanagement 2001“ <[wm2001.aifb.uni-karlsruhe.de/InvitedTalks/Mandl-WM-lernen.ppt](http://www.aifb.uni-karlsruhe.de/InvitedTalks/Mandl-WM-lernen.ppt)> [Zugriff am 15.2.2006]
- Praktiker-Kommentar zum Betriebsverfassungsrecht. Herne 2002.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Eine integrative Sicht auf das Managen von Wissen. In: Wissensmanagement. Online-Ausgabe September/Okttober 2001 <http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2001/09_1001/muenchener_modell.shtml> [Zugriff am 15.2.2006]
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissen managen – das Münchener Modell. 2001 <http://epub.ub.uni-muenchen.de/archive/00000239/01/FB_131.pdf> [Zugriff am 15.2.2006]
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissensmanagement lernen. Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel 2001.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissensmanagement. Modewort oder Element der lernenden Organisation? In: Personalführung 12 (1999) S. 17-23.
- Richter, Manfred: Personalführung. Grundlagen und betriebliche Praxis. Stuttgart 1994.
- Rischar, Klaus: Einführung neuer Mitarbeiter. München 1994.
- Rosenstiehl, Lutz von: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart 1999.
- Rosenstiehl, Lutz von: Mitarbeiterführung in Wirtschaft und Verwaltung. Anstöße zur Ermutigung. München 1992.
- Sonntag, Karlheinz: Lernen im Unternehmen. München 1996.
- Stiefel, Rolf Th.: Planung und Durchführung von Induktionsprogrammen. Die Einführung neuer Mitarbeiter als Instrument der Integration und Innovation. München. Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. München 1993.
- Walter, Henry: Handbuch Führung. Der Werkzeugkasten für Vorgesetzte. Frankfurt am Main 1998.

Kontakt:

Tom Becker
Münchner Stadtbibliothek –
Zentralbibliothek Am Gasteig
Rosenheimerstr. 5
D-81667 München
E-Mail: tom.becker@muenchen.de