

Landesarchiv Nordrhein-Westfalen

# Wissensmanagement in Archiven

Wissenstradierung als generationen- und  
laufbahnübergreifende Aufgabe

**Kurzkonzept**

Thomas Reich

März 2006

## Inhalt

<b>I.</b>	<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>II.</b>	<b>WISSENSMANAGEMENT ALS DISZIPLIN</b> .....	<b>5</b>
	A. WISSENSMANAGEMENT IM ALLTAG UND ALS STRATEGISCHE AUFGABE .....	6
	B. TREND DER ZUKUNFT: WISSENSMANAGEMENT.....	7
	C. WISSEN – EIN MANAGEMENTPARADIGMA .....	8
	1. <i>Problemlösung durch Wissensmanagement</i> .....	8
	2. <i>Die Bausteine des Wissensmanagements</i> .....	9
	3. <i>Entscheidungen – ein Problem für Wissende</i> .....	10
	D. DAS MANAGEMENT DER STAFETTENÜBERGABE.....	11
	E. WAS IST WISSEN?.....	12
	1. <i>Explizites Wissen</i> .....	12
	2. <i>Implizites Wissen</i> .....	12
	3. <i>Expertenwissen</i> .....	13
<b>III.</b>	<b>WISSENSMANAGEMENT UND ARCHIVE</b> .....	<b>14</b>
	A. KOMMUNIKATIONSFÄHIGKEIT – BEDARF AN WISSENSMANAGEMENT FÜR ARCHIVE .....	14
	B. NOTWENDIGKEIT VON WISSENSMANAGEMENT FÜR ARCHIVE.....	14
	C. NÜTZLICHKEIT VON WISSENSMANAGEMENT FÜR ARCHIVE .....	15
<b>IV.</b>	<b>EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT IN ARCHIVEN</b> .....	<b>16</b>
	A. BEDARFSANALYSE FÜR DEN ALLTAG IM RAHMEN STRATEGISCHER ÜBERLEGUNGEN .....	16
	B. TREND DER ZUKUNFT: ARCHIVISCHES ZIELSYSTEM WISSEN .....	17
	C. WISSEN – MANAGEMENTAUFGABEN IM VORFELD .....	17
	1. <i>Zielvermittlung</i> .....	17
	2. <i>WM-Einführung als Projekt</i> .....	18
	3. <i>Mitarbeiterbedürfnisse</i> .....	18
	4. <i>Definition von Experten</i> .....	18
	5. <i>Anreizsysteme</i> .....	19
	6. <i>Wissen und Recht</i> .....	19
	7. <i>Grundsatzentscheidungen zum Technikeinsatz</i> .....	20
	D. STAFETTENÜBERGABE IM ARCHIV.....	20
<b>V.</b>	<b>TECHNIKEINSATZ</b> .....	<b>21</b>
	A. KNOWLEDGE-MANAGEMENT-SYSTEME (KMS) .....	22
	B. WISSENSKARTEN – KNOWLEDGE MAPS .....	22
	C. EINFÜHRUNG VON WISSENSMANAGEMENT-SOFTWARE .....	22
	1. <i>Phasen des modellbasierten Ansatzes</i> .....	23
	2. <i>Heuristiken für systematisches Knowledge Engineering</i> .....	23
	D. ANWENDERORIENTIERUNG VON SOFTWARE.....	24
	1. <i>Expertensysteme – Fokussierung und Strukturierung der Gedanken und Ideen</i> ....	24
	2. <i>Content-Management – Administration der Gedanken und Ideen</i> .....	25
	3. <i>Interaktivität</i> .....	26
	E. ZUSAMMENFASSUNG DER ANFORDERUNGEN AN SOFTWARE – EINE CHECKLISTE .....	26
<b>VI.</b>	<b>LITERATUR</b> .....	<b>28</b>
	<b>FALLBEISPIEL: WISSENSMANAGEMENT IM LANDESARCHIV NRW STAATS- UND PERSONENSTANDSARCHIV DETMOLD</b> .....	<b>29</b>
	A. ZUR SITUATION IM STADT .....	29
	B. WISSENS- UND INFORMATIONSAUSTAUSCH.....	29
	C. STAFETTENÜBERGABE.....	29
	1. <i>Systematik und Formalismen</i> .....	30
	2. <i>Beständebezogene Informationsquellen</i> .....	30
	a. <i>Vermerke</i> .....	30
	b. <i>Dokumentationen zu Verzeichnungsarbeiten</i> .....	31

3. <i>Umfrage zur Stafettenübergabe im StA Detmold</i> .....	32
a. <i>Ziel und Methode der Umfrage</i> .....	32
b. <i>Summarisches Ergebnis der Umfrage</i> .....	32

## I. Einleitung

Der Nutzen von Wissensmanagement für Archive wird in Fachkreisen im Unterschied zu privaten Unternehmen noch nicht realisiert. Das vorliegende Konzept versucht, in Unterscheidung zwischen Information und Wissen die Methoden des Wissensmanagements vorzustellen, die technischen Umsetzungsmöglichkeiten zu umreißen und den Bedarf der Archive für die Einführung von Wissensmanagement festzustellen. Dabei wurde im Staatsarchiv Detmold eine Umfrage zur Stafettenübergabe durchgeführt, die grundsätzlich die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Mitwirkung bei der Einführung und der Pflege eines Wissensmanagementsystems feststellt. Begleitet von der aufgeschlossenen bis skeptischen Aufmerksamkeit der Mitarbeiter wird die Einführung von Wissensmanagement in den staatlichen Archiven Nordrhein-Westfalens empfohlen. Im Zusammenhang mit der Umsetzung der Kosten-Leistungs-Rechnung im Landesarchiv NRW ist darüber hinaus ein Kosten- und Legitimationsvorteil durch Wissensmanagement zu erwarten.

Wissensmanagement sichert in einer Organisation Informationen, gibt sie weiter und macht sie zugänglich – das klingt für Archivarsohren sehr vertraut und weist auf traditionelle Kernaufgaben hin. Nur sind das Archiv und seine Humanressourcen selbst Gegenstand dieser Managementaufgabe. Unsere Informationsgesellschaft entwickelt sich zur Wissensgesellschaft, in der Archivare ihre Position noch bestimmen und als kompetente Partner Orientierung bieten können. Ein Spitzenplatz ist greifbar, wenn archivarische Kompetenzen gebündelt und erhalten werden. Die Stafetten-Übergabe ist hierbei nur als ein kleiner Teil des Wissensmanagements anzusehen und dient der Wissensbewahrung innerhalb des Berufsstandes. Kommt dem Wissensmanagement im Bewußtsein der Archivare eine entscheidende Rolle bei der eigenen Zukunftsgestaltung zu, so ist Wissensmanagement als ein künftiger Kernbereich der Archive zu betrachten, die als Kompetenzzentren in der Öffentlichkeit und bei der öffentlichen Verwaltung wirken können. Nicht nur das im vorliegenden Konzept betrachtete Staats- und Personenstandsarchiv Detmold, sondern das gesamte Landesarchiv Nordrhein-Westfalen ist geeignet, in ein Wissensnetzwerk von Experten eingebunden zu werden. Auch innerhalb anderer Bundesländer sind entsprechende Modelle möglich. Denkbar sind bei weit reichender terminologischer und technischer Standardisierung Verbundsysteme deutschland-, europa- und weltweit, etwa entsprechend den EAD-Plänen bei der Erschließung. Damit wäre ein unvergleichliches Fachportal geschaffen, das extern wie intern mit einem Content-Management versehen werden müßte<sup>1</sup>. Mit der Einrichtung von Wikis kann ein sich selbst regulierendes Wissensnetzwerk entstehen<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Die Anfänge einer administrierten dynamischen und zunächst informationsorientierten offenen allgemeinlexikalischen Enzyklopädie im www ist einem solchen Projekt ähnlich, vgl. <http://de.wikipedia.org/wiki/Hauptseite>.

<sup>2</sup> Ein Wiki, auch WikiWiki und WikiWeb genannt, ist eine im World Wide Web verfügbare Seitensammlung, die von den Benutzern nicht nur gelesen, sondern auch online geändert werden kann. Wikis ähneln damit Content Management Systemen. Der Name stammt von *wikiwiki*, dem hawaiianischen Wort für „schnell“. Wie bei Hypertexten üblich, sind die einzelnen Seiten und Artikel eines Wikis durch Querverweise (Links) miteinander verbunden. Dazu gibt es in der Regel eine Bearbeitungsfunktion, die ein Eingabefenster öffnet, in dem der Text des Artikels bearbeitet werden kann.

Die Motivation zur Erstellung dieses Kurzkonzpts leitet sich vom Willen zur Gestaltung der zukünftigen Archivlandschaft in der kommenden Wissensgesellschaft her. Ziel ist es, die Voraussetzungen, die Notwendigkeit, die Sinnhaftigkeit und die Bereitschaft für Wissensmanagement in Archiven zu untersuchen und daneben ein technisches Konzept zur Einführung eines Wissensmanagementsystems anzudenken – immer im Bewußtsein, daß ein Archivar nur die technischen Anforderungen an Funktionalitäten, nicht aber die technischen Lösungen formulieren kann.

## II. Wissensmanagement als Disziplin

**Wissensmanagement** (WM), englisch **Knowledge-Management** (KM), „verfolgt das Ziel, verdichtete und bewertete Informationen personen-unabhängig jederzeit nutzbar zu machen“<sup>3</sup>. Wissensmanagement soll Informationen und Wissen in einer Organisation **schnell und einfach verfügbar** machen. Es ist in Wissenspools strukturiert, die bewertete Informationen und Erfahrungen in Wissensbereiche gliedern. Erreicht wird dadurch eine einheitliche, kommentierte, intelligente und meistens auch administrierte Erschließung und Verfügbarkeit von Informationen, Wissen und Erfahrung.

Je nach Blickwinkel und Weltbild des technischen und wissenschaftlichen Anwenders von Wissensmanagement existieren verschiedene Traditionen und Ansätze, die in die **Fachrichtungen Wissensmanagement, Knowledge Engineering<sup>4</sup>, Systemisches Management** und *Business Process Management* eingeteilt werden können. An dieser Stelle soll auf die einzelnen Disziplinen nicht näher eingegangen werden, da dies für Archive nur mittelbare Bedeutung hat<sup>5</sup>.

Ihre Schwerpunkte legt die Unternehmensführung bei der Entscheidungsfindung auf die Aspekte **Aneignung, Aufbewahrung und Verwertung** von Wissen. Unterschiedliche Organisationsformen und die zunehmende Komplexität von Wissen erfordern dabei die Systematisierung des Wissens und seine Eingliederung in größere Zusammenhänge. **Kybernetik** nimmt neben der Betriebswirtschaft den Schwerpunkt des Managements ein, wodurch sich das Instrumentarium der kybernetischen Modellierung methodisch anbietet: erkenntnisfördernde Funktion (Heuristik), Strukturierungs- und Deskriptionsfunktion, Steuerungsfunktion (feedbackgeleitet), Prognose- und Antizipationsfunktion (Vorhersage oder Vorwegnahme von Realität), Innovationsfunktion (Entwicklung neuer Perspektiven, Durchspielen alternativer Strategien) sowie Kontroll- und Evaluationsfunktion (Bewertung von Modelloperationen)<sup>6</sup>.

---

Die Wiki-Software kann aber auch in Intranets oder auf privaten Rechnern eingesetzt werden. Vgl.

<http://de.wikipedia.org/wiki/Wiki>.

<sup>3</sup> E-Learning & E-Term. Einsatzmöglichkeiten von E-Learning-Technologien für die Aus- und Weiterbildung von Archivaren und Dokumentaren, Norderstedt 2003, 42.

<sup>4</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 52: *Knowledge Engineering* bezeichnet den gesamten Prozeß der Identifikation des implizit und explizit vorhandenen Wissens, des Wissenserwerbs, der Wissensstrukturierung, der Wissensmodellierung, der Wissensaufbereitung, der Wissensnutzung und Wissensaufbewahrung.

<sup>5</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 15.

<sup>6</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 27-28.

## A. Wissensmanagement im Alltag und als strategische Aufgabe

Leitungs- und Managementaufgaben umfassen immer komplexere und miteinander vernetzte Problemstellungen. Daneben stehen kreative, verwaltende, organisierende und weitere weitgefächerte Tätigkeitsfelder, die nicht isoliert ausgefüllt werden können, sondern einen Informationsaustausch bedingen. Entscheidungsfindungen setzen zunehmend **kontextuales Wissen** und die daraus folgende Interdependenz äußerer und innerer Faktoren voraus. Denn sowohl im privatwirtschaftlichen als auch vermehrt im öffentlichen Bereich begründet **Wirtschaftlichkeitsdenken** das Wissen um Zusammenhänge und Rationalisierungspotenziale. Unternehmerische und behördliche Entscheidungen bedürfen fundierter Begründungen, Begründungen basieren auf Wissen. Strategische Überlegungen bedürfen der Kybernetik<sup>7</sup>, Kybernetik basiert auf Wissen. Nie zu vergessen ist allerdings, daß im Zentrum aller Überlegungen der Mensch steht, ohne dessen Bereitschaft keine noch so ausgeklügelte Strategie wirksam wird. Die Wissensstrategie hat also die **Faktoren Mensch und Technik** gleichmaßen im Blick zu behalten.

**Die Technik.** Wissensmanagement oder Knowledge Management ist aufgrund seiner Komplexität unauflösbar mit Computer-Technologie verbunden.

**Der Mensch.** Wissensmanagement umfaßt, wiederum untrennbar verbunden, einerseits Organisationslehre, andererseits Managementlehre. Am Anfang steht der Mitarbeiter und Kollege, der geistig mitgenommen werden will. Ohne vorbereitende Überzeugungsarbeit und argumentativen Tiefgang wird keine Innovation, und erst recht keine Wissensteilung erfolgreich etabliert werden können. Denn durch Wissensmanagement öffnen wir den Mitarbeitern die Köpfe und schauen ihnen beim Denken zu. Anders als beim gegenständlichen Umgang mit Urkunden und Akten und dem daraus fließenden stofflichen Wissen werden nun die gedanklichen Verarbeitungsprozesse und das intellektuelle Potenzial der Menschen offengelegt. Das stärkste Argument zur Öffnung des eigenen Kopfes ist der einzigartige Tatbestand, daß sich Wissen bei Teilung vermehrt und sich im wörtlichen Sinne für den Einzelnen ein „Mehrwert“ einstellt. Verfügungen und Zwangsmaßnahmen sind in diesem Zusammenhang unbedingt zu vermeiden. Vielmehr bieten Anreizsysteme und die Darstellung des Wissensmanagements als völlig normales Management-Instrument die nötige positive Motivation zur Teilnahme<sup>8</sup>.

**Der Alltag: Mensch + Technik.** Es wäre ein Trugschluß zu glauben, daß sich ein menschliches Gedächtnis, gepaart mit Intellekt und Verstand, in seiner ganzen Komplexität in ein technisches Expertennetzwerk einspeisen ließe. Führungskräfte müssen sich klar machen: Das nicht zu verschriftlichende Wissen der Mitarbeiter geht abends auf deren Füßen nach Hause

<sup>7</sup> **Petkoff**, Boris, Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Kommunikationstechnologie, Bonn 1998, 19. Kybernetik wird hier im Sinne einer Denkweise verwendet, die Begriffe bildet und zueinander in Beziehung setzt. Funktional gehören dazu Selbstregelung und Steuerung, Autonomie und Kommunikation. Vgl. dazu die Erklärung der *American Society for Cybernetics*.

<sup>8</sup> **Niermeyer**, Rainer / **Seyffert**, Manuel, Motivation, Planegg 2002, 97; **Döring-Katerkamp**, Uwe / **Trojan**, Jörg, Motivation und Wissensmanagement – eine praktische Perspektive, in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 133-149; **Kluge**, Jürgen u.a., Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, Frankfurt a.M. / Wien 2003, 207.

und, wenn alles gut geht, morgens wieder ins Büro. Es wird in unterschiedlicher Qualität und Quantität verfügbar und von den jeweiligen Lebensumständen sowie von der Tagesform des Mitarbeiters beeinflusst sein. Objektivität darf vom Menschen nicht erwartet werden – viel zu sehr ist er von Umwelteinflüssen und persönlichen Befindlichkeiten abhängig. Dieser Effekt läßt sich abfedern, indem der **Prozeß der Wissensteilung verstetigt** und eine tendenzielle Objektivierung durch den Einsatz von Technik erreicht wird. Das gilt für aktuelles Spezialwissen ebenso wie für die Essenz eines Arbeitslebens. Handhabbar wird dieses Phänomen durch: **Wissensmanagement**.

## B. Trend der Zukunft: Wissensmanagement

„Lethargisch nimmt eine offenbar müde gewordene Gesellschaft zur Kenntnis, dass ihr Wissensrohstoff, dem sie ihren grandiosen Aufstieg verdankt, versiegt.“<sup>9</sup> Traditionell ist Deutschland als exportorientierte Nation auf kurze forschungsintensive Innovationszyklen angewiesen. **Wissen ist unser nahezu einziger Rohstoff**. Wissen und Arbeit werden in Zukunft die entscheidenden Produktionsfaktoren in Wissensgesellschaften sein<sup>10</sup>. Diese Tatsache entscheidet über unsere wirtschaftliche und kulturelle Spitzenposition. Die Pflege eines Wissensmanagements wird für Unternehmen und Organisationen immer mehr zur **zukunftssichernden Investition**. Gilt dies auch für das Archivwesen? Als professionelle Wissensmanager haben Archivare das Potenzial, sich an die **Spitze der Wissensgesellschaft** zu stellen. Noch sind sie nur Informationsmanager.

Viele Organisationen wissen gar nicht, was sie alles wissen. Große Teile des tatsächlich in den Köpfen, Schubladen oder auf Festplatten vorhandenen Erfahrungsschatzes der Mitarbeiter ist für die Kollegen und die Führungskräfte **nicht transparent** und damit auch **nicht unmittelbar faßbar oder abrufbar**. In der privaten Wirtschaft, zunehmend aber auch im öffentlichen Sektor sind als Folge von Prozessen wie Dezentralisierung, Lean Management und verstärkter Mitarbeiterfluktuation kaum noch Wissensspeicher oder Wissensnetzwerke vorhanden. „Eine Abteilung weiß nicht, was die andere tut: Das Rad wird im gleichen Unternehmen mehrmals erfunden, wiederholt werden dieselben Fehler begangen“<sup>11</sup>. Beispiele, was Firmen gegen diesen Missstand tun: Bei Siemens in München gibt es (in Zusammenarbeit mit der Uni) eine Qualifizierung zum Knowledge-Manager (einmalig in Deutschland), andere Unternehmen veranstalten Wissensbörsen, Workshops mit Senioren, schalten Unternehmensberater und Coaches ein, die an der Optimierung der Wissensflüsse arbeiten.“<sup>12</sup> Dabei basiert der erfolgreiche Austausch von

<sup>9</sup> Der Spiegel 11/2004 vom 8.3.2004, 57.

<sup>10</sup> Zielinski, Heinz, Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003, 53.

<sup>11</sup> Ein möglicher nutzbringender Umgang mit Fehlern ist die Durchführung einer kurzen Fehlerkonferenz jeden Montagmorgen: Wer hat was in der letzten Woche falsch gemacht? Die ehrliche Fehleranalyse hilft, Fehler zu vermeiden. Die meisten Innovationen beruhen auf Fehlversuchen. Generell bedarf es hierbei einer Kultur der zweiten Chance. Ein Fehlermanagement kann integraler Bestandteil des Wissensmanagements sein.

<sup>12</sup> Homepage der Wirtschaftsjournalistin Sabine Hense-Ferch.

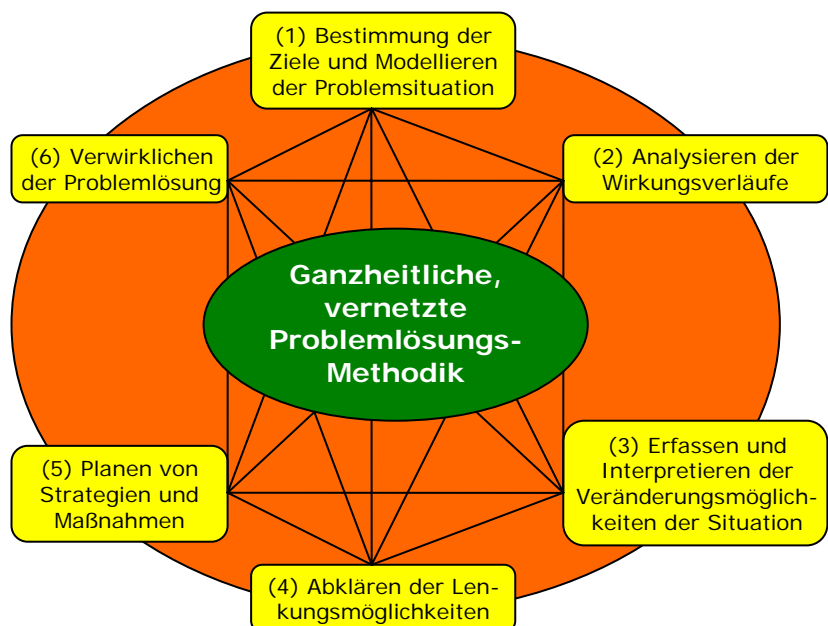
Wissen immer auf funktionierenden **Beziehungsnetzwerken** und Infrastrukturen. Wir bezeichnen dies auch als Knowledge Networking (KN)<sup>13</sup>.

## C. Wissen – ein Managementparadigma

Im Rahmen der „lernenden Organisation“ wurde „Wissen“ zu Beginn der 1990er Jahre als neues **Managementparadigma** in den Kanon der **Organisationslehre** im Kontext der verteilten wissenbasierten *Decision Support*-Systeme aufgenommen. Kern des Wissensmanagements ist es demnach, „bereits vorhandenes, implizites bzw. ruhendes“ Wissen in explizites Wissen zu transformieren<sup>14</sup>.

### 1. Problemlösung durch Wissensmanagement

Von zentraler Bedeutung ist für das Wissensmanagement das **sozioökonomische Weltbild** der Organisationsführung. Die wissenschaftliche Management-Auffassung wendet rationalistische Methoden der Effizienzverbesserung an, die mechanistisch ausgerichtet sind und Mitarbeiter als Daten-, nicht aber als Wissensquelle ansehen. Die humanistische Managementtheorie begreift den Mitarbeiter hingegen als soziales Wesen im Kontext seiner Umwelt. Bei der Zusammenführung beider Auffassungen entsteht die Erkenntnis, daß Wissen „nicht nur aus logischen und sprachlichen, sondern auch aus verhaltensbezogenen, nichtsprachlichen Inhalten“ besteht. „Führungspersönlichkeiten schaffen Werte, Überzeugungen und Ideen, um die Stabilität des Wissenssystems in der Organisation aufrechtzuerhalten und diese als kooperatives System zu lenken.“<sup>15</sup> Denn ein Kernproblem in Organisationen besteht darin, daß Mitarbeiter einander widersprechende Ziele verfolgen und diese in ein rationales, kooperatives System überführt werden müssen. Zielvereinbarungen oder, als juristisch schwächere Form, Zielabsprachen fokussieren in diesem Zusammenhang den Leitungswillen in ein gemeinsam getragenes zielgerechtes Handeln mit Subzielen. Durch Vermittlung von Werten und Überzeugungen wird der Spielraum zur Schaffung von



<sup>13</sup> **Dückert**, Simon, Treffpunkt Wissensnetzwerk. Wie sich durch das gezielte Fördern von Communities der Wissens- und Erfahrungsaustausch vorantreiben läßt, in: wissensmanagement 8/2003, 20-22.

<sup>14</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 59.

<sup>15</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 64-65.

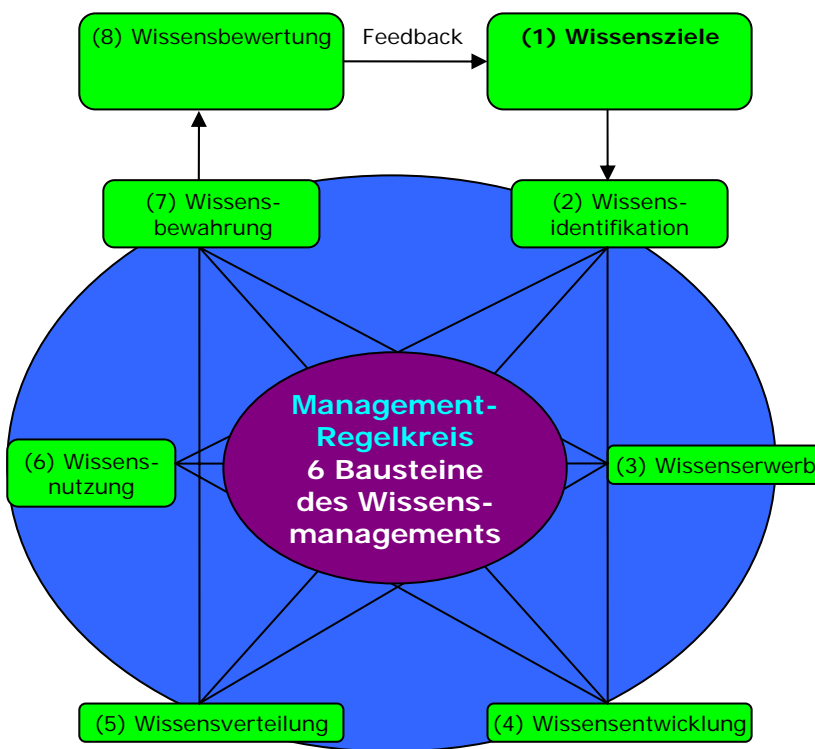


Wissen oder Visionen eröffnet.

Wissensmanagement nimmt „eine **Brückenfunktion** zwischen den Elementen Individuum, Gruppe und Organisation“ ein. Es besitzt außerdem die Fähigkeit zur **Vereinigung verschiedenster Funktionsbereiche** unter einer gemeinsamen Interventionsstrategie, da es wissensbezogen ist und keiner externen Logik folgt. Dadurch fördert Wissensmanagement die Entwicklung organisationaler Fähigkeiten, sichert langfristig Wettbewerbsvorteile, unterstützt das **strategische Management** und begleitet alle **operativen Managementphasen** (Zieldefinition, Umsetzung und Controlling). Hauptproblem des Managements ist hierbei die **Verknüpfung von betriebswirtschaftlich-strategischen und informationstechnisch-operativen Konzepten**, die auf den ersten Blick miteinander unvereinbar erscheinen.

## 2. Die Bausteine des Wissensmanagements

Ein Instrument für Manager ist eine schrittweise **Methode des vernetzten Denkens**, die situations- und erfahrungsbedingt mitunter intuitiv in beliebiger Reihenfolge eingesetzt werden kann<sup>16</sup>. Diese Methode ergibt bei Anwendung auf das Wissensmanagement ein ebenfalls vernetztes und in beliebiger Reihenfolge anwendbares Modell als „**sechs Bausteine des Wissensmanagements**“<sup>17</sup>. **Wissensziele** haben lenkende Wirkung und geben dem Wissensmanagement eine Richtung. Normativ wirken sie auf die Etablierung einer wissensbewußten Unternehmenskultur als Voraussetzung für Effektivität, strategisch definieren sie „organisationales Kernwissen“ zur Festlegung des zukünftigen Kompetenzbedarfs und operativ gewährleisten sie die Umsetzung



des Wissensmanagements, indem darauf geachtet wird, daß das Wissensmanagement nicht auf Stabs- und Strategieebene verkümmert. **Wissensidentifikation** analysiert das Wissensumfeld und die vorhandenen Fähigkeiten in einer Organisation. **Wissenserwerb** als Input geschieht durch Rekrutierung von Experten oder durch Akquisition von Innovations-Anbietern. Dabei kann es sich um Einkauf von Know-how handeln, aber auch um Kooperation mit Partnern, Kunden, Lieferanten und sogar Konkurrenten – angesichts der vielerorts etablierten

des Wissensmanagements, indem darauf geachtet wird, daß das Wissensmanagement nicht auf Stabs- und Strategieebene verkümmert. **Wissensidentifikation** analysiert das Wissensumfeld und die vorhandenen Fähigkeiten in einer Organisation. **Wissenserwerb** als Input geschieht durch Rekrutierung von Experten oder durch Akquisition von Innovations-Anbietern. Dabei kann es sich um Einkauf von Know-how handeln, aber auch um Kooperation mit Partnern, Kunden, Lieferanten und sogar Konkurrenten – angesichts der vielerorts etablierten

<sup>16</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 78-79.

<sup>17</sup> Ich folge an dieser Stelle den Ausführungen von Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 80-83.

„Neuen Steuerungsmodelle“ ist eine Konkurrenzsituation auch für Archive zu erwarten<sup>18</sup>. **Wissensentwicklung** umfaßt die Produktion oder Neukreierung von Fähigkeiten und erfordert ein besonderes intensives Engagement des Managements. Erfahrungen werden im Zuge der **Wissensverteilung** der gesamten Organisation zur Verfügung gestellt. „Die Leitfrage lautet: Wer sollte was in welchem Umfang wissen oder können, und wie kann man die Prozesse der Wissens-(ver-)teilung erleichtern?“ Der eigentliche Zweck des Wissensmanagements ist schließlich der produktive und nutzenbringende Einsatz organisationalen Wissens. Da diese **Wissensnutzung** bei Etablierung eines Wissensmanagementsystems noch keine alltägliche Selbstverständlichkeit darstellt, ist die Motivation hierzu durch Führungspersönlichkeiten dringend erforderlich. Die Aufgabe der **Wissensbewahrung** berührt archivarische Kernkompetenzen bei der effizienten und sicheren Langzeitspeicherung digitaler Daten. **Wissensbewertung** im Sinne eines Controllings überprüft die Qualität der mit dem Wissensmanagement verbundenen Maßnahmen auf Ressourcenverträglichkeit, Effizienz und Effektivität. Gegebenenfalls sind im Zuge der Bewertung Kurskorrekturen vorzunehmen und Wissensziele neu zu formulieren.

### 3. Entscheidungen – ein Problem für Wissende

Für Manager und Führungspersönlichkeiten in Organisationsangelegenheiten und für jeden Menschen in Alltagsangelegenheiten ist das Treffen von **Entscheidungen** selbstverständlich und alltäglich. **Grundlage von Entscheidungen ist das persönliche Wissen.** Entscheidungen erfordern dabei Handlungsalternativen und können in den Problemlösungsprozeß eingebettet sein. Die Hauptphasen des Entscheidungsprozesses sind die Suchphase (Was ist das Problem? Sammlung, Bewertung, Strukturierung), die Entwurfsphase (Was sind die Handlungsalternativen? Datenaufbereitung, Berichterstellung, Alternativbewertung) und die Auswahlphase (Welche Handlungsalternative ist die beste? Statistik, Simulation, Erklärung)<sup>19</sup>. Einander überlagernde und voneinander abhängige Teilprozesse lassen sich mit diesem Phasenmodell allerdings nicht realisieren. Unterschieden werden zwei gegensätzliche Entscheidungstypen, nämlich den programmierbaren (strukturiert, tritt wiederholt und immer gleichbleibend auf) und den nichtprogrammierbaren (unstrukturiert, innovativ, komplex). In der Regel treten die beiden Entscheidungstypen nicht in reiner Form auf, denn sie sind abhängig von den Entscheidungsphasen. Die **Interdependenz** (Unabhängigkeit, Abhängigkeit, sequentielle Abhängigkeit) von Entscheidungen orientiert sich an der Interaktion von Entscheidungsträgern und wirkt sich wegen des Koordinierungsaufwands unmittelbar auf Organisationen und ihre Ressourcen aus<sup>20</sup>.

<sup>18</sup> Vgl. dazu **Schneider**, Gerd, „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 1/2004, 37-44, 43.

<sup>19</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 69-71.

<sup>20</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 73.

## D. Das Management der Stafettenübergabe

Institutionen und Organisationen müssen Wissen festhalten. Sonst nehmen es eines Tages Kollegen mit. Unwiederbringlich. „Die Berliner Luftbrücke wäre heute vermutlich gar nicht mehr zu wiederholen. Denn das organisatorische und technische Know-how, das die Briten und Amerikaner seinerzeit angehäuft haben, versandet heute in Altenheimen – in den ergrauten Köpfen pensionierter Militärs. Und wäre nur unter größten Schwierigkeiten abrufbar.“<sup>21</sup> Wissensmanagement trifft Vorkehrungen gegen einen solchen Verlust von Expertenwissen, wenn es die Stafettenübergabe begleitet.

Mit jedem pensionierten Archivmitarbeiter scheidet auch eine bedeutende Menge an Erfahrungen, Fähigkeiten und Wissen aus. Obwohl das durchschnittliche Lebensalter immer mehr ansteigt, **sinkt gleichzeitig die Beschäftigungsquote Älterer**<sup>22</sup>. Die jungen „Alten“ werden somit „entberuflicht“. Dieses Paradoxon ist umso unverständlicher, als die heutigen Pensionäre oftmals vitaler und mit einer besseren Qualifikation als vorherige Generationen ausscheiden. Daher bedarf es **unkonventioneller Maßnahmen**, um der Wissensverrentung vorzubeugen:

- 🖨 Pensionäre erzählen aus ihrem Berufsleben, am besten persönlich, notfalls medial
- 🖨 Am Ende des Berufslebens, oder noch besser an entscheidenden Karriere-Meilensteinen bzw. bei beruflichen Neuorientierungen verfassen Mitarbeiter obligatorisch ausführliche Berichte; vorrausschauend wird hierzu Material gesammelt oder im Vorfeld ständig aufbereitet und aktuell gehalten
- 🖨 Für eine Übergangsphase wird ein Tandemmodell etabliert (Coaching); die Dauer kann sich von wenigen Tagen bis zu einigen Monaten erstrecken; dabei arbeitet ein erfahrener älterer Mitarbeiter einen jüngeren ein
  - ➔ das Rad darf nicht ständig neu erfunden werden; es muß keine Energie in die Neuentwicklung von Arbeitsstrategien gesteckt werden
- 🖨 regelmäßige gemeinsame Mittagessen junger Mitarbeiter mit Pensionären
- 🖨 Pensionäre erhalten als Ruhestandsgeschenk ein Handy, mit dem sie ständig erreichbar bleiben; es entsteht das Gefühl noch gebraucht zu werden
- 🖨 Beraterverträge für pensionierte Experten
- 🖨 Mentorenschaft älterer Erfahrungsträger, die noch in aktiver Tätigkeit stehen
  - ➔ berufliche Weichenstellung mittels Kontakten und Lebenserfahrung, Menschenkenntnis und Berufserfahrung
  - ➔ Aufbau von Netzwerken
  - ➔ kritische Begleitung von Berufseinsteigern
- 🖨 Erstellung einer Check-Liste mit den Terminen der anstehenden Pensionierungen und Versetzungen in Verbindung mit geeigneten Präventionsmaßnahmen gegen Wissensverlust<sup>23</sup>

<sup>21</sup> Hense-Ferch, Sabine, Wenn Wissen in Rente geht, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.9.2001, Seite V1/22.

<sup>22</sup> Der Spiegel 11/2004 vom 8.3.2004, 70.

<sup>23</sup> Vgl. dazu Ratschläge im www unter <http://www.wissenskapital.de>.

## E. Was ist Wissen?

Wissen ist noch heute innerhalb eines Archivs oder zwischen Archiv-Organisationseinheiten in Form von **Wissensinseln** verteilt. Diese strukturelle Unübersichtlichkeit führt zu Wissensbranchen. Für moderne Archive ist es jedoch unabdingbar, dieses vorhandene Wissen als Ressource und Potenzial nutzbar zu machen. Auch Archive unterliegen dem Wirtschaftlichkeitsgebot und haben daher die **Verfügbarkeit, Zugänglichkeit und Aufbereitung** ihres Wissens für Mitarbeiter und Kunden zu gewährleisten. Zu unterscheiden ist zunächst zwischen Wissen und Information: **Wissen ist die kontextualisierte Form von Informationen**. Erst ein Bezugsrahmen generiert Informationen zu Wissen. Wissen wiederum kann unterteilt werden in explizites und implizites Wissen<sup>24</sup>.






### 1. Explizites Wissen

Explizites Wissen ist reproduzierbares Know-how. Es kann aufgrund seiner strukturierten Form beschrieben und abgebildet werden. Fakten und Einschätzungen eignen sich zur schriftlichen Fixierung bzw. zur Eingabe in technische Systeme wie Datenbanken.

### 2. Implizites Wissen

Impliziertem Wissen liegen subjektive Erfahrungen und Einschätzungen zugrunde. Solche individuelle und personenabhängige Wissenskontexte entziehen sich zumindest teilweise der Dokumentation und eignen sich eher zu einer problembezogenen assoziativen und kontextuellen Abfrage beim Wissensinhaber selbst – ein typisches Phänomen bei „altgedienten“ Archivaren. Implizites Wissen erkennt man an Kompetenz, ohne diese näher spezifizieren zu können. Routinemäßige Verhaltens- und Vorgehensweisen sind aufgrund Kompetenz meist unbewußt und nicht explizit formulierbar.

Personengebundene Sachverhalte und informelle Bedingungen können unter Umständen nicht in Projektberichte und Datenbanken einfließen. Dies gilt nicht zuletzt für hierarchiegebundene Behördenstrukturen wie es bei öffentlichen Archiven der Fall ist. Mit der Technik des Story Tellings lassen sich im Laufe von Interview-Serien implizite Wissens Elemente erfassen. Implizites Wissen umfaßt hier Bereiche wie

-  Umgang mit vorgesetzten Dienststellen und Ministerien
-  Ziele, Strategien und Taktik von Entscheidungsträgern im Archivbereich und bei Bewilligungsstellen von Ressourcen
-  Befindlichkeiten und Gegebenheiten der Vergangenheit, die bis heute ausstrahlen
-  Türöffnerfunktionen bei Lobbyarbeit
-  Verhalten in schwierigen Verhandlungen

<sup>24</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 42.

- 🖼 Gepflogenheiten in anderen Archivverwaltungen / in anderen Archivsparten / in anderen Verwaltungsbereichen / bei Konkurrenten aus der Privatwirtschaft / in internationalen Gremien
- 🖼 Umgang mit Menschen
- 🖼 Organisationsmanagement
- 🖼 Kenntnis verwandter Berufsfelder
- 🖼 Beantwortung von FAQs
- 🖼 Beantwortung von Fragen aus Archivalien

Dieses implizite Wissen ist sowohl das für die tägliche Archivarbeit als auch für die mittel- und langfristig ausgerichtete grundsätzliche Meinungsbildung und das für Entscheidungen interessante Wissen.

### 3. Expertenwissen

Expertenwissen kann in fünf Stufen modellhaft eingeteilt werden, um die Aneignung von Fertigkeiten und den unternehmerischen *decision support* zu optimieren. Die Spannbreite von der ersten bis zur fünften Stufe reicht vom sprachlich explizit verfügbar gemachten bis zum intuitiv vorhandenen und aufwandlos anwendbaren Wissen. Überlegungen zum Verhältnis zwischen Langzeitgedächtnis, Lernprozeß und analytischen Fähigkeiten kommen hier zum Tragen.

**Der Novize.** Die Novizenstufe zeichnet sich nahezu kontextfrei durch eindeutige Regeln und klar umrissene Fakten aus. Solches Expertenwissen eignet sich zur problemlosen Datenverarbeitung und instruktiven Abfrage. Die Problemlösungsmethode des Neulings ist Versuch und Irrtum.

**Der fortgeschrittene Anfänger.** Beherrscht werden auf dieser Stufe zahlreiche kontextfreie Regeln und darüber hinaus aufgrund praktischer Erfahrung die Erkennung und Berücksichtigung situationsspezifischer Besonderheiten. Eine Automatisierung der Feststellung von Ähnlichkeiten und der Typisierung von Erfahrungen erweisen sich nur partiell als durchführbar.

**Der kompetent Handelnde.** Systematische Erfahrungen und planvolles Handeln zeichnen diese Stufe aus. Automatisierbar sind die Aktualisierung von Handlungsplänen und die Erklärung von festgelegten Handlungsweisen. Problematisch ist hingegen die bewußte Planauswahl aufgrund systematisierter Erfahrungen.

**Der situationsgerecht Handelnde.** Kennzeichnend für diese Stufe ist das intuitive Verstehen und die unbewußte Auswahl eines situationsgerechten Planes. Die Planausführung als bewußte Gedankenleistung entzieht sich derzeit einer Automatisierung.

**Der Experte.** Die Planausführung durch den Experten vollzieht sich rein intuitiv und ohne weitere Überlegungen. „Wenn keine außergewöhnlichen Schwierigkeiten auftreten, lösen Experten weder Probleme noch treffen sie Entscheidungen; sie machen einfach das, was normalerweise funktioniert.“ Die unbewußte Wissensanwendung und –erweiterung des Experten führt zum Scheitern einer automatisierten „Wissenserhebung, d.h. Wissensakquisition bzw. Wissensseli-

tation“. Die Problemlösungsmethode des Experten vollzieht sich in prozeduraler Form als *Chunks* (nicht überlappende Wortgruppen ohne innere Struktur)<sup>25</sup>.

### III. Wissensmanagement und Archive

#### A. Kommunikationsfähigkeit – Bedarf an Wissensmanagement für Archive

Als traditionelles Klischee wird die Kommunikationsfähigkeit von Archivaren mitunter hinterfragt. Beim Einsatz von Knowledge-Management-Systemen, zumal wenn sie anonymisiert sind, scheint diese Eigenschaft noch verstärkt zu werden. Tatsächlich jedoch tritt das Gegenteil ein: „Der Austausch von Informationen und Wissen im Rahmen von E-Learning und Knowledge-Management (KM) fördert gleichzeitig die Kommunikation zwischen Mitarbeitern einer Organisation, zwischen Wissensgebern und Wissenssuchenden“<sup>26</sup>.

Die Überwindung der Trennlinie zwischen explizitem und implizitem Wissen erfordert ausreichenden Raum für Kommunikation. „Scheinbar Unerklärbares dennoch auszudrücken“<sup>27</sup> gelingt dabei nicht ausdrücklich, sondern in einem nachhaltigen interaktiven Austauschprozeß. **Denn wir wissen mehr, als wir zu sagen wissen.** Gerade die vielgeschmähten „Flurgespräche“ tragen durch ihre kontextuellen Formen viel zur Vermittlung sonst unkommunizierter Sachverhalte bei. Hiervon rührt die manchen Kollegen bei der Mitarbeiter-Befragung ungewöhnlich erscheinende Verbindung und Vermischung von privatem und beruflichem Wissen.

#### B. Notwendigkeit von Wissensmanagement für Archive

Zur Erfüllung des ökonomischen Prinzips, zwischen Aufwand und Ertrag ein möglichst günstiges Verhältnis zu schaffen, sind die Produktionsfaktoren Arbeit und Wissen von zentraler Bedeutung. Die **Produkte der öffentlichen Verwaltung** orientieren sich künftig an den Maßstäben des Marktes, auch wenn einige Dienstleistungen noch einen nichtwarenförmigen Charakter haben. Der Produktionsfaktor Arbeit als Humankapital wird v.a. als qualifizierte Arbeit wichtig, die für den öffentlichen Dienstleistungssektor tragend ist. In unserer Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft stellt die intelligente Vernetzung von Quantität und Qualität von Wissen den Hauptwert dar. Dabei spielt die **Wissensselektion** und die damit verbundene **Verdichtung** (Bewertung) im wirtschaftlichen und wissenschaftlichen Wettbewerb innerhalb der Wertschöpfungskette die Hauptrolle. Wegen dieses Spitzenplatzes in der Wertschöpfungskette kommt dem Wissensmanagement eine eigenständige Führungsrolle im Management zu<sup>28</sup>.

<sup>25</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 48-50.

<sup>26</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 43.

<sup>27</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 59.

<sup>28</sup> Zielinski, Heinz, Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003, 53-54.

Wissensmanagement eignet sich im Rahmen der **Kosten-Leistungs-Rechnung** (KLR) und des **Controllings** zur kombinierten Einführung mit **Balanced Scorecard**<sup>29</sup>. Denn jenseits der strategischen Ziele einer Organisation entwickelt die Leitungsebene zumeist eine **Vision** bzw. Mission, die langfristige und grundsätzliche Ziele eines Archivs oder eines Archivverbundes verfolgt sowie Grundwerte, Zielgruppen, Kernkompetenzen und Produktschwerpunkte formuliert. Die Kommunikation dieser Vision als **Leitbild** über alle Hierarchiegrenzen hinweg scheitert meist in der Praxis. Die Balanced Scorecard bietet der Organisationsleitung ein erprobtes Instrumentarium zur **Messung von Leistungen** und damit zur **Überprüfung der Zielerreichung (Controlling)**. Sie setzt im Rahmen eines Produkthaushaltes Mission und Strategie in Ziele und Kennzahlen um und bietet ein Anreizsystem zur Überwindung von Barrieren<sup>30</sup>. Eine weitgehend ausgeglichene Berücksichtigung aller Organisations- und Mitarbeiterinteressen gewährleistet hierbei die Unterteilung der Balanced Scorecard in vier Perspektiven, nämlich die finanz- bzw. betriebswirtschaftliche Perspektive, die Kundenperspektive, die interne Prozeßperspektive und die Lern- und Entwicklungsperspektive. In diesem Zusammenhang verwendet und vermittelt das Wissensmanagement Kennzahlen und Erfolgsfaktoren, und zwar nicht nur für die Gegenwart, sondern prospektiv. Motivierend wirkt hierbei die Leistungsabfragemöglichkeit in Echtzeit und die Verifizierung von Zielübereinstimmungen. Die Mitarbeiter werden geradezu auf das Ziel der Hausleitung eingeschworen. Da die Balanced Scorecard kein reines Überwachungsinstrument, sondern ein lernendes und kommunizierendes System ist, werden Zielvorstellungen von allen Mitarbeitern mitformuliert und weiterentwickelt und somit zur Abstimmung der Interessen aller eingesetzt<sup>31</sup>. Besonders die bisherigen Erfahrungen in Archiven haben gezeigt, daß sich KLR und Controlling nicht für alle Archivbereiche eignen, insbesondere dort nicht, wo mangels Standardisierung der Leistungen und mangels Vergleichbarkeit von Produkten die Aussagekraft der Kennzahlen schwindet. Doch gerade in diesen Segmenten greifen die Kontrollmechanismen des Wissensmanagements noch am ehesten, da ein stetiger fachlicher Austausch zwischen Experten einer Leistungsüberprüfung nahe kommt.

## C. Nützlichkeit von Wissensmanagement für Archive

Der Einsatz von Wissensmanagementsystemen in Archiven impliziert **Rationalisierungspotenziale** und wirkt inhaltlich und konzeptionell unterstützend bei der Erledigung von Fachaufgaben. Durch den Einsatz von Wissensmanagement wird **doppelte Arbeit im Archiv vermieden**, die entsteht, wenn Mitarbeiter, Projektgruppen oder gar ganze Dezernate vergleichbare Problemstellungen, beispielsweise Bewertungskataloge oder ähnlich angelegte Recherchen, bearbeiten. Durch den Einsatz von Wissensmanagementsystemen wird außerdem wertvolle Arbeitszeit nicht für die oftmals vergebliche Suche nach Wissen verschwendet. Das für die

<sup>29</sup> Gaede, Bernd, Bewertung von Wissensmanagement-Projekten und die Balanced Scorecard, in: wissensmanagement 1/2004, 10-13.

<sup>30</sup> Rüger, Marc / Linde, Tim, Die Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme im Wissensmanagement, in: wissensmanagement 1/2004, 14-17.

<sup>31</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 83-91.



Erfüllung der konkreten Aufgaben nötige **Wissen steht sofort und bedarfsgerecht zur Verfügung**. Lösungsstrategien werden abrufbar im kollektiven Gedächtnis behalten statt von der zufälligen Gedächtnisleistung einzelner abzuhängen. Erfahrungen mit gescheiterten Verhandlungsstrategien, etwa mit Nachlaßgebern oder bei der Vergabe von Drittmitteln, müssen nicht noch einmal gemacht werden. Benutzerwünsche, Beschwerden oder Anregungen werden miteinander nicht kommuniziert; Kundenwissen muß daher in einen klar definierten Wissens-Workflow einfließen. **Projektberichte** zeichnen oftmals den Weg des Gelingens nach; Fehlversuche müssen jedoch grundsätzlich auch dokumentiert werden, um eine Übertragung auf andere Projekte zu verhindern. Der unerwartete Ausfall eines Experten, z.B. im EDV-Bereich, erfordert ohne dokumentiertes Know-how den teuren Einkauf externen Wissens.

## IV. Einführung von Wissensmanagement in Archiven

Wir Archivare sind Informationsprofis. Lassen Sie uns auch Wissensprofis werden!

### A. Bedarfsanalyse für den Alltag im Rahmen strategischer Überlegungen

Die Facharchivare des Staatsarchivs Detmold schätzen den Nutzen ihres Wissens für andere als durchweg hoch ein und würden gerne auch fremdes Wissen rezipieren. Ein Bedarf von archivfachlicher Seite her kann folglich festgestellt werden. Der allgemeine Konsens bezüglich einer geordneten Amtsübergabe begünstigt die Einführung von Standards im Zuge des Wissensmanagements. Auch der Bedarf an schriftlichen Aufzeichnungen bei Stellvertretungsregelungen ist erwiesenermaßen vorhanden. Die Weitergabe von Fähigkeiten und persönlichen Fertigkeiten erfolgt sehr ungleich verteilt und hängt von subjektiven Befindlichkeiten ab – durch Wissensmanagement sollte eine Systematisierung erfolgen. Die Einweisung in ein Wissensnetzwerk von Experten sollte gesteuert werden. Während die Facharchivare überwiegend einen persönlichen und fachlichen Nutzen durch Wissensmanagement erkennen, bezweifeln sie einen Kostenvorteil.

Zusätzlich zur Bedarfsanalyse sollte noch einmal gefragt werden: „Welche Art von Informationen benötigen / wünschen Sie nicht?“ Mir einem solchen Ausschlußverfahren kann bei entsprechender Zielvorgabe der Aufwand für Wissensmanagement erheblich reduziert werden. Es sollten zudem spezielle Wünsche und Vorstellungen abgefragt werden, wie etwa das Vorhaben, noch unverzeichnete Nachlässe (D72) zumindest im Intranet über eine Stichwortliste zu erschließen.



## B. Trend der Zukunft: Archivisches Zielsystem Wissen

Ein Klima offenen Wissensaustauschs (Ziel) erfordert als normative und strategische Voraussetzung eine umfassende Transparenz auf allen Arbeitsfeldern, die sich für jeden Mitarbeiter nachprüfbar in Jahresberichten und Statistiken niederschlagen<sup>32</sup>. Um im Rahmen von Produkthaushalten die Zielsetzungen erreichen zu können, sollte Wissen zielgruppen- und aufgabenspezifisch aufbereitet sowie aktiv zu Mitarbeitern gesteuert werden. Die Wissensstafette, also gewissermaßen der intellektuelle Nachlaß eines Experten, läßt sich in ein solches distributives System problemlos integrieren.

## C. Wissen – Managementaufgaben im Vorfeld

Wissensmanagement ist Chefsache. Wer dies nicht erkennt, hat schon verloren. Die Hauptressource des Archivs ist Kompetenz aufgrund von Wissen, das im Rahmen *kooperativer Führung* zur Verfügung steht. Dies ist nur nicht der Fall, wenn die Archivleitung ein *management by objects* anstrebt und sich mit mechanischen Tätigkeiten der Belegschaft zufrieden gibt. Wissensarbeiter können jedoch nur als solche gelten, wenn sie in Entscheidungsprozesse eingebunden sind. Wissensteilung beginnt „oben“ und löst ein *divide et impera* ab. Auch nur der Anschein von Informationsselektion diskreditiert Führungskräfte, sofern sie diese nicht namhaft machen und begründen. Was jeder einzelne im Rahmen der Geschäftsordnung (Pflicht) und darüber hinaus (Kür) tut, muß kommuniziert werden.

### 1. Zielvermittlung

Aufgabe der Hausleitung bei der Einführung von Wissensmanagement ist es zunächst, Ziele, Nutzen und Aufgaben klar zu kommunizieren, ohne Utopien und Allgemeinplätze zu verwenden<sup>33</sup>. Es sollte eine zuständige Stelle („Knowledge-Büro“) eingerichtet werden, die über entsprechende Kompetenz verfügt. Das organisatorische und betriebspsychologische Umfeld sollte mittel- bis langfristig verändert werden, um Widerstände durch einen Kulturschock zu vermeiden. Das Wissensmanagement sollte in das archivische Zielsystem eingebaut und Zielgespräche individuell in diesem Kontext geführt werden; entsprechende Passagen werden in die Zielvereinbarungen geschrieben. Die zu erwartenden Veränderungen sollten genau definiert und der zu erreichende Zustand als alltägliche Normalität vermittelt werden (Change Management).

<sup>32</sup> **Schneider**, Gerd, „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: *Der Archivar* 1/2004, 37-44, 41-42.

<sup>33</sup> **Döring-Katerkamp**, Uwe / **Trojan**, Jörg, Motivation und Wissensmanagement – eine praktische Perspektive, in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 133-149, 147.

## 2. WM-Einführung als Projekt

Zur Einführung eines Wissensmanagementsystems sollte, unter Einbindung aller betroffenen Organisationseinheiten, eine Projektgruppe ins Leben gerufen werden. Dieses Team sollte die Zielvorgaben mit Meilensteinen erarbeiten und die Ziele durchaus anspruchsvoll formulieren. Dabei dürfen mit Mitwirkenden alle bestehenden Strukturen hinterfragen, auch die derzeitige IT-Landschaft und existierenden Diskussionsplattformen<sup>34</sup>. Die Archivleitung gibt den „Startschuß“ und erwartet nach sechs Wochen einen Projektplan. Nach sechs bis neun Monaten sollte ein detaillierter Plan umsetzungsreif vorliegen. Letztlich sollte die Hausleitung während dieses Prozesses nicht permanent über Wissensmanagement reden, sondern durch seine sinnvolle Umsetzung und Anwendung überzeugen. Überzeugte und begeisterte Mitarbeiter werden andere anstecken, so daß sich allmählich der Teilnehmerkreis ausdehnt.

Wichtig ist die Hinzuziehung externen Expertenrats bereits in dieser Projektphase, um den WM-Zug aufs richtige Gleis zu stellen und beim Erreichen von Weichen die richtigen Entscheidungen zu treffen. Ansonsten kann auf halber Strecke die Richtung nicht mehr gewechselt werden und das Projekt führt ins Nichts. Die Etablierung neuer Software und Verhaltensweisen sollte durch Workshops begleitet werden. Niemand im LAV hat Umsetzungserfahrung hinsichtlich der Einführung von Wissensmanagement: Eine professionelle Betreuung ist unabdingbar.

## 3. Mitarbeiterbedürfnisse

Die Mitarbeiter des Staatsarchivs Detmold sind mehrheitlich uneingeschränkt bereit – besser gesagt: sie bekunden dies – zur Wissensteilung gegenüber allen Kollegen. Denjenigen, die gegenüber bestimmten Personen Ressentiments hegen, sollte von Administratoren die Wahrung ihrer Interessen zugesichert werden. Sozialpsychologisch wichtig ist die Integration und das Vertrauen in eine Gruppe, bevor ein Mensch sich mental öffnet. Dies ist, möchte man ein Wissensmanagementsystem einführen, ein Argument gegen kurzzyklische Jobrotation. Darüber hinaus sollte durch kooperative Zielabsprachen die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrer Tätigkeit gestärkt werden und eigenverantwortliche Spielräume, beispielweise durch Übernahme einer Projektleitung, eröffnet werden, um kreative und offene Ideen in ein Wissensnetz einzubringen.

## 4. Definition von Experten

Eine Einstufung der Archivmitarbeiter nach Dienstgruppen ist bei der Festlegung von Expertenkompetenzen insofern sinnvoll, als nur der höhere Dienst vorbehaltlos sein Wissen in ein Wissensnetz einzubringen bereit ist. Der gehobene Dienst und die sonstigen Mitarbeiter zeigen eine solch unterschiedliche Motivation, daß sie nur im Einzelfall und nicht als Gruppe als An-

<sup>34</sup> Kluge, Jürgen u.a., Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, Frankfurt a.M. / Wien 2003, 221.

sprechpartner in Betracht kommen. Im krassen Gegensatz dazu steht der Wunsch des gehobenen Dienstes, Hierarchien bei der Wissensteilung unberücksichtigt zu lassen.

Unabhängig von der oben beschriebenen Einteilung von Expertenwissen in modellhafte fünf Stufen kann es im Archivbereich bewahrt werden durch Fortbildungspartnerschaften oder auch durch einen noch zu schaffenden „Archiv-Almanach“, der stets aktuell gehalten und erweitert werden soll, als Nachschlagewerk dient und etwa in Form von Loseblattlieferungen erscheinen kann<sup>35</sup> (vgl. oben Wikis).

Wiederum ist das Prinzip der Jobrotation zu hinterfragen, wenn Expertenwissen entstehen soll. Nach fünf Jahren können nicht auf allen Aufgabenfeldern Experten entstehen, wo ehemals nahezu lebenslange Tätigkeitsausübung und Spezialisierung erst zu Kompetenz und Expertenimage geführt haben, insbesondere hinsichtlich der Außenwirkung. Es ist also bezüglich dieser Rotation die betreffende Mitarbeiterposition genau zu beleuchten und der individuelle Wissenszyklus zu berücksichtigen. Ist schließlich ein Mitarbeiter zum Experten geworden, ist zu hinterfragen, ob ihm diese Kompetenz durch Versetzung wieder genommen werden soll.

## 5. Anreizsysteme

Bei der Belohnung von Mitarbeitern für die Teilnahme am Wissensmanagement kommt es innerhalb des Archivs darauf an, was die Hausleitung für wichtig erachtet. Dabei muß es sich nicht zwangsläufig um materielle Anreize handeln, ja vielmehr zerstören diese auf Dauer die „intrinsische“ Motivation durch das Ersetzen des inneren durch einen äußeren Antrieb<sup>36</sup>. Deshalb: viel Lob und Anerkennung, jedoch keine Prämienzahlungen! Unterstrichen wird diese Anerkennung durch verstärkte Aufmerksamkeit durch Führungskräfte, beispielsweise auch durch Einladungen.

## 6. Wissen und Recht

Betont werden sollte das „legitime Recht“ des Archivs, das Wissen des Mitarbeiters auch außerhalb seines unmittelbaren Arbeitsplatzes für seine Zwecke einzusetzen. Die Frage jedoch, wem Wissen gehört, ist in der Behördensphäre eher eine moralische Komponente als ein juristischer Gegenstand; Unterlagen hingegen werden zu Gemeingut<sup>37</sup>. Das juristisch-theoretische Feld betreffend Wissensinhaber, Wissensbesitzer, Patentrecht, Urheberrecht und Verwertungsrecht ist angesichts der einfachen Distribution über das Internet kaum mehr in praktikable Lö-

<sup>35</sup> Metzdorf, Jens, Sektionsbericht 4 des 74. Deutschen Archivtags 2003 „Neue Anforderungen an die Archivarinnen und Archivare“, in: Der Archivar 1/2004, 12. Die Vorschläge stammen von Hans-Christian Herrmann, Sächsisches Staatsarchiv Leipzig.

<sup>36</sup> Kluge, Jürgen u.a., Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, Frankfurt a.M. / Wien 2003, 208.

<sup>37</sup> Nach Auskunft von Prof. Dr. Rainer Polley.

sungen zu übertragen. Auch die Geheimhaltung wird immer schwieriger und unökonomischer<sup>38</sup>.

## 7. Grundsatzentscheidungen zum Technikeinsatz

Für die wenigsten Mitarbeiter des StA Detmold bestehen laut Umfrage Hürden beim Einsatz von EDV. Doch lediglich der höhere Dienst würde vorbehaltlos permanent berufliches Wissen in einer Datenbank niederlegen.

Bei der Konzeption der technischen Infrastruktur sollten verschiedene Informations- und Kommunikationsebenen, z.B. Intranet, Extranet oder Internet, ebenso Berücksichtigung finden wie verschiedene Informationsgrundkriterien, darunter Qualität, Breite, Tiefe und Aktualität. Bei Knappheit der zur Verfügung stehenden archivischen Ressourcen kann anstelle externer technischer Lösungsmodelle das komplette, zumeist vorhandene MS Office-Potenzial ausgeschöpft werden („Wissensmanagement mit Bordmitteln“). Zur Einführung von Wissensmanagement in und mit Word, Excel, Outlook und Access sind bei Beraterfirmen Konzepte vorhanden<sup>39</sup>. Der Informationsaustausch erfolgt hierbei über LAN und Exchange-Server. Die im StA Detmold beispielsweise bei der Abwesenheitsverwaltung bereits angewandte Outlook Groupware vollzieht sogar schon den ersten Schritt in diese Richtung. Von IT-Spezialisten zu beurteilen wäre noch die mögliche Einbeziehung der Verwaltungs-, Erschließungs- und Recherche-Software V.E.R.A. in ein umfassendes Wissensmanagementkonzept. Problematisch erscheint hier die Gestaltung der Schnittstelle zwischen Wissens-, Erfahrungs- und Erschließungsdaten und deren Implementierung.

## D. Stafettenübergabe im Archiv

Wenn Wissen in Rente geht, entsteht im Archiv bei Stellenvakanzen eine Wissenslücke, die nur durch eine gute Dokumentation teilweise gefüllt werden kann. Da nicht immer wie in den Staatsarchiven Münster und Detmold altgediente Kräfte weiterhin jahrelang mit ihrem Wissen zur Verfügung stehen, sollte darauf gedrungen werden, Vakanzen zu vermeiden und möglichst sogar einen **begleitenden Übergang** zu ermöglichen. Ein Coach an der Seite eines Neulings erspart diesem viel Zeit und Aufwand – und stellt damit ein enormes Einsparpotenzial dar. Zusätzlich zur Dokumentation im Zuge der Bewertung und Erschließung sollte ein **Lebenszeitbericht** angefertigt werden, der im günstigsten Falle über Jahre berufsbegleitend entsteht. Darauf zu verzichten, stellt ein Risiko für den Arbeitgeber und die Kollegen dar, da der Zeitpunkt des Ausscheidens nicht immer planbar ist und gegebenenfalls das Wissen plötzlich nicht mehr zur Verfügung steht. Während der Einführungsphase von Wissensmanagement sollte die Stafettenübergabe erst einmal modellhaft erprobt werden.

<sup>38</sup> Franken, Knowledge Map des Wissensmanagements, 2002, 14.

<sup>39</sup> In diesem Zusammenhang verweise ich beispielsweise auf das Schulungsangebot unter [www.managementcircle.de](http://www.managementcircle.de).

Verläßt ein Mitarbeiter dauerhaft seine Arbeitsstelle, wird bei der Stafettenübergabe zunächst festgestellt, welches Wissen sich in welcher Form wie zu bewahren lohnt. Darüber sollte mit dem Ausscheidenden und fachlich eng verwandten Mitarbeitern in einer eigens gebildeten **Arbeitsgruppe** diskutiert werden. Dann werden zentrale **Wissensfelder abgesteckt**, die für das Archiv besonders lohnend und wertvoll erscheinen. Diese Felder unterteilt man anschließend weiter in Unterthemen bzw. Unterbegriffe, die als hierarchische Baumstruktur oder als Mind-Maps dargestellt werden können. Somit erhält man einen strukturierten Katalog, z.B. bei Projekten von Teilprojekten, Projektphasen oder besonderen Kompetenzen. Als Ergebnis entsteht ein **Thesaurus**, der die wichtigsten Kompetenzen des Mitarbeiters für das Archiv festhält und zur Verfügung stellt. Da einer sinnvollen und effizienten Strukturierung entscheidende Bedeutung zukommt, sollte die Arbeitsgruppe nach etwa einer Woche nochmals alle Aspekte überprüfen.

Die Archivleitung sollte anstehenden **Pensionierungen oder Versetzungen prospektiv begegnen** und den Übergang von Fähigkeiten und Wissen in einer ruhigen und geordneten Atmosphäre organisieren. Eine **Check-Liste** mit den Terminen der anstehenden Pensionierungen, überhaupt aller Personalveränderungen, unterstützt eine langfristige Planung.

## V. Technikeinsatz

Administrativ verwaltete Wissensbereitstellung und Wissensnutzung innerhalb eines technischen Systems sind im Archivwesen unbekannt. Dieser unbefriedigende Umstand steht einer optimalen Zielerfüllung entgegen.

Der Einsatz von Informationstechnologie hat pragmatischen Charakter. Eine „Symbiose zwischen Mensch und Computer“<sup>40</sup> setzt die Entwicklung von adäquat **kognitiven Systemelementen**, also einfachen Funktionalitäten, voraus, um dem Menschen optimale Kreativitätspotenziale zu belassen. Die **Implementierung** von menschlich-intellektuellen Leistungen in computertechnische Modelle führte zeitabhängig zu **verschiedenen Informationstechnologien** wie relationelle Datenbank-Tools, hybride künstliche Intelligenz-Tools, offene Computer Aided Software Entwicklung-Tools, Client / Server-Tools und Business Process Reengineering-Tools. Letztlich führt dies zur Entstehung virtueller inter- oder intraorganisationalen Unternehmen mit fraktalen („selbstähnlichen“, „post-tayloristischen“) Strukturen<sup>41</sup> und innerer mathematischer Logik<sup>42</sup>. Das Verstehen von Systemzusammenhängen in diesen Unternehmen folgt den **systemisch-evolutionären Ansätzen** der „first order cybernetics“ oder der „second order cybernetics“ mit dem, stark vereinfacht ausgedrückt, hierarchischen Zusammenhang von Daten, Information, Wissen und Intelligenz<sup>43</sup>. Obwohl momentan eine „Vollautomatisierung der

<sup>40</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 29, 41.

<sup>41</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 39.

<sup>42</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 33.

<sup>43</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 34-36. Ich ergänze hierzu die Kategorie „Weisheit“, welche die Altersforschung und die Neurologie vornehmlich dem Lebensalter und der damit verbundenen Lebenserfahrung zuschreibt. Offensichtlich ist diese höchste kognitive Stufe in Organisationen rückläufig nachgefragt, ein Methusalemereffekt mit

menschlichen Tätigkeit“ mit „Künstlicher Intelligenz“ utopisch erscheint, ist eine „organische Verbindung der maschinell realisierten Operationen mit den nicht-formalisierbaren schöpferischen Prozessen“ absehbar<sup>44</sup>. Angelika Menne-Haritz plädiert alternativ hierzu für eine Orientierung an Handlungszwecken statt an sprachlichen Begriffen (Semantik)<sup>45</sup>.

## A. Knowledge-Management-Systeme (KMS)

Knowledge-Management-Systeme speichern in elektronischer Form vorliegende Informationen und Wissen, verwalten sie, machen sie nutzbar und ermöglichen schließlich ihre Verbreitung<sup>46</sup>. Eine neue Qualität und Zielgruppenorientierung der Informationsverbreitung wird möglich.

## B. Wissenskarten – Knowledge Maps

Im Rahmen des ganzheitlichen Verständnisses von Wissensmanagement sind Wissenskarten in Form von sogenannten „*Master Knowledge Maps*“ zur Darstellung, Verwaltung und Dokumentation von Prozeßwissen in der Lage. *Knowledge Maps* eignen sich dabei besonders für kleine und mittlere Organisationen. Aufgrund der intuitiven Handhabung der *Knowledge Maps* durch die Verwendung des *Mind Mappings* stößt diese Methode des Wissensmanagements auf große Akzeptanz bei den Mitarbeitern und führt zu besserem organisationsweitem Verständnis für Prozeßabläufe<sup>47</sup>. Wegen der Darstellung von Experten mit implizitem Wissen wird hierbei auch von **Wissensträgerkarten** gesprochen – in Abgrenzung zu **Wissensbestandskarten**, die auf interne und externe Quellen verweisen – beide können einander ergänzen. Informationslücken sind durch die graphische Darstellung schnell identifiziert<sup>48</sup>.

## C. Einführung von Wissensmanagement-Software

Bei der Erstellung eines Wissensmanagementsystems (**Knowledge Engineering**) wird zunächst ein **Modell der Expertise** erstellt. Dieses ist auf höherer terminologischer Ebene als die Implementierungsebene konzipiert. In einem zweiten Schritt, der **Designphase**, wird die **operationale Wissensbasis** erstellt. Das Knowledge Engineering hat ausdrücklich auf **Heuristiken**, nützliche Verhaltensregeln, zu achten, die insbesondere für Einsteiger ein methodisches Gerüst bieten. **Drei Grundprinzipien** bilden hierfür die Grundlage: Verwendung der

---

seinen Erfahrungsschätzen tritt immer seltener auf. Vgl. hierzu **Schirmmacher**, Frank, Das Methusalem-Komplott. Die Macht des Alterns – 2004-2050, München 2004.

<sup>44</sup> **Petkoff**, Wissensmanagement, 1998, 45.

<sup>45</sup> Angelika Menne-Haritz, Wissensmanagement und Archive – Angebote der Archivwissenschaft für ein neues Wissenskonzept, in: Der Archivar 4/2001, S. 303-309.

<sup>46</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 42.














<sup>47</sup> **Schreiber**, Dirk / **Höhnel**, Wolfgang, Wissensmanagement mit Wissenskarten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 203-216.

<sup>48</sup> **Schreiber**, Wissensmanagement mit Wissenskarten, 205-206.

Experten-Terminologie, explizite Unterstützung der Wissensakquisition und ein schrittweise vollziehbarer Entwicklungsprozeß<sup>49</sup>.

## 1. Phasen des modellbasierten Ansatzes

Bei der Einführung eines Wissensmanagementsystems durchläuft das Knowledge Engineering logische Phasen<sup>50</sup>, die an archaische Anforderungen vollständig angepaßt werden können:

- |   |   |
|---|---|
| <b>Anforderungsdefinition</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li> Wer soll mit dem System arbeiten?</li> <li> Welche Anforderungen stellt diese Person an das System?</li> <li> Wie sieht eine exemplarische Benutzung des Systems aus?</li> <li> Gibt es eine erfolversprechende Kosten-Nutzen-Analyse?</li> </ul>   |
| <b>Grundlegende Terminologie</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li> Welche Begriffe gibt es?</li> <li> Welche davon sind persönliche Charakterisierungen, welche gehören zur Fachterminologie?</li> <li> Welche Problemlösungsschritte macht der Experte?</li> <li> Wie beschreibt er seine Arbeitsumgebung?</li> </ul> |
| <b>Modellierung der Problemlösung</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li> Wie geht der Experte vor, wenn er ein Problem bearbeitet?</li> <li> Entwirft er z.B. eine Schaltung von Grund auf neu (Entwurf) oder orientiert er sich an bekannten Schaltungen (Variantenentwurf)?</li> </ul>  |
| <b>Modellvervollständigung</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li> Das Problemlösungsmodell ist bekannt. In dieser Phase wird das Wissen erworben, welches das System braucht, um Probleme mit Hilfe dieses Modells zu lösen. Falls es sich um eine Diagnose handelt, muß erfragt werden, welche Symptome es gibt, welche Hypothesen existieren und welche kausalen Abhängigkeiten es gibt.</li> </ul>  |
| <b>Repräsentation und Implementierung</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li> Das erworbene Wissen wird in eine formale Notation umgesetzt, z.B. in Regeln, Frames, Prologe oder Constraints, damit der Rechner das Wissen bei der Problemlösung benutzen kann.</li> </ul>   |
| <b>Test und Wartung</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li> Dem System werden Probleme präsentiert, die nicht während der Wissensakquisition untersucht wurden. Erst jetzt sieht man, ob das System sein Wissen in der erwarteten Art gebraucht und wo noch Lücken vorhanden sind.</li> </ul>  |

## 2. Heuristiken für systematisches Knowledge Engineering










Bei der Einführung von Wissensmanagementsystemen empfiehlt es sich, einige Grundregeln beim Knowledge Engineering zu beachten<sup>51</sup>:

<sup>49</sup> Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 54.

<sup>50</sup> Hierbei beziehe ich mich weitgehend wörtlich auf die Abfolge bei Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 54-56.

<sup>51</sup> Diese Grundsätze sind detailliert erläutert bei Petkoff, Wissensmanagement, 1998, 55-58.



-  Grundlage der modellgestützten Wissensakquisition: Klare und deutliche Identifizierung und Charakterisierung der wichtigen Aspekte des Fach- und Aufgabengebietes. Dabei sind die Charakteristika der Vorgehensweise von Experten und die verwendeten Wissenstypen zu berücksichtigen.
-  Verwendung der Expertenterminologie bei der Wissensakquisition; in der Operationalisierungsphase Übersetzung in Maschinensprache
-  Experten und potenzielle Nutzer werden nicht mit technischen Details belastet
-  Strukturierung der Masse von Wissen auf einer möglichst abstrakten Stufe; Suche bei ähnlichen Regeln nach dem zugrundeliegenden Konzept
-  Der Wissensingenieur (*Knowledge Engineer*) sollte bereits Erfahrungen mit mehreren *Decision Support-Systemen* und einige vorgefertigte konzeptuelle Modelle mitbringen
-  Trennung von bereichsspezifischem und problemlösungsspezifischem Wissen
-  Gründliche Pflege der Dokumentation
-  Zur Effizienz von Zeit- und Speicherplatz sollten erst in der Operationsalisierungsphase Überlegungen angestellt werden, um die Wissensanalyse nicht technischen Restriktionen zu unterwerfen
-  Nachteil: es fehlt eine formale Semantik

## D. Anwenderorientierung von Software

Arbeitssoftware enthält zumeist Hilfe- und Auskunftssysteme, die im Menü integriert sind. Sie dienen jedoch lediglich der Lösung kurzfristiger Software-Probleme und haben daher Unterstützungsfunktion bei der Informationssuche. Dabei werden „Hilfesysteme und Assistenten, tutorielle Systeme und intelligente tutorielle Systeme sowie Expertensysteme unterschieden“<sup>52</sup>.

### 1. Expertensysteme – Fokussierung und Strukturierung der Gedanken und Ideen

**Expertensysteme** eignen sich im Kontext des E-Learnings für den Einsatz im Knowledge-Management<sup>53</sup>. Sie sind auf einer Wissensbasis aufgebaut, dienen der Sammlung von Expertenwissen zur Lösung konkreter Probleme und sind daher keine explizite Lernsoftware, die menschliches Denken zu simulieren versucht. Expertensysteme sind „logisch und regelhaft aufgebaut, so dass sie aus den Benutzereingaben Rückschlüsse zur Entscheidungsfindung ziehen können“<sup>54</sup>. Die Experteneingaben müssen sich dementsprechend an Wenn-Dann-Regeln orientieren. Beim Input von Erfahrungswissen sind hierbei Probleme zu erwarten.

<sup>52</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 36.

<sup>53</sup> Sauter, Werner, Die vierte Welle des E-Learning. Individuelles Lernen und Wissensmanagement wachsen zusammen, in: wissensmanagement 1/2004, 24-27.

<sup>54</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 41.



Expertensysteme stellen **Wissen formal** dar. Bei der Kombination von Expertensystemen mit **Hypertext- oder Hypermediasystemen** mit ihren **informalen Präsentationen** entsteht eine tutorielle Begleitung mit intelligenter benutzerorientierter Arbeitshilfe. Hierbei besteht jedoch die Gefahr, daß konventionelle Arbeitsmittel, etwa Bibliotheken, nicht mehr konsultiert werden, die aufgrund ihrer Aufstellung kontextuelle Zusammenhänge mitunter besser ausleuchten. Es bilden sich individuelle Lernstile in Hypertext- oder Hypermediasystemen heraus, die durch Expertensysteme begrenzt, positiv ausgedrückt: geleitet werden<sup>55</sup>.

**E-Learning-Systeme** ermöglichen im Rahmen von Expertensystemen durch **formale Lehrinhalte** eine zielgerichtete und geplante Wissensvermittlung mit didaktischer Begleitung. **Knowledge-Management-Systeme** (KMS) hingegen ermöglichen im Rahmen von Expertensystemen lediglich **informales Lernen**<sup>56</sup> und erfordern somit eine autodidaktische Kompetenz. Im Zusammenspiel ermöglichen E-Learning-Systeme und KMS paßgenaue Methoden zur Schließung von Wissensdefiziten an Arbeitsplätzen. Sollte eine Stafettenübergabe hinsichtlich bestimmter Inhalte und Wissensfelder häufig oder regelmäßig vorkommen, so bieten sich hierbei E-Learning-Systeme an. Bei ausgesprochen spezialisierten oder seltenen Tätigkeitsfeldern und auch im laufenden Arbeitsprozeß bieten KMS eine zielgenaue Informations-, Bildungs- und Wissensvermittlung.

Expertensysteme eröffnen die Möglichkeit zur Pflege von „**Yellow Pages**“, die wie Branchenbücher aufgebaut sind. Darin geben alle Mitarbeiter bekannt, welche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Erfahrungen sie in bestimmten Berufsfeldern, Spezialaufgaben oder Tätigkeitsbereichen besitzen. Sie sind dort ausgewiesene Experten und stehen als solche mit Rat und Tat zur Verfügung. Die „Yellow Pages“ sind eng mit den in Expertensystemen eingestellten Inhalten verknüpft. Die Experten stehen individuell entweder als Fachleute für konkrete Probleme oder als Tutoren in bzw. als Autoren für E-Learning-Systeme zur Verfügung. Insofern verschwimmen die Grenzen zwischen Wissensvermittlung und Wissensmanagement<sup>57</sup>.

## 2. Content-Management – Administration der Gedanken und Ideen

Knowledge-Management-Systeme (KMS) eignen sich für eine Zugriffs- und Rechteverwaltung (Content-Management) durch Administratoren. Zwar gehen die meisten Autoren von Wissensmanagement-Literatur davon aus, daß es im Sinne einer Kultur der Offenheit möglichst keine Barrieren des Zugriffs und der Verfügungsrechte auf Wissen geben sollte. Doch in der Praxis gestalten Unternehmen die Zugriffsrechte, die Kommunikationssicherheit und ihre Informationspflichten. Die Schlüsselfrage dabei lautet: „Wer darf was wissen?“ – dies ist das bestimmende Bild des Unternehmensalltags. Letztlich wird in der Regel ein Content-Management zur

<sup>55</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 42.

<sup>56</sup> E-Learning & E-Term, 2003, 43.

<sup>57</sup> E-Learning & E-Term, S. 43; Anne-Rose Haarmann / Lucie Burski, Wenn das Wissen geht – Die Wissensstafette bei Volkswagen, in: Wissensmanagement 8/2003, S. 39-41.

Administration im Spannungsfeld zwischen berechtigten Schutzinteressen und der kollektiven Entwicklung etabliert<sup>58</sup>.

### 3. Interaktivität

Knowledge-Management-Systeme entfalten ihr inhaltliches und vermittelndes Potenzial erst durch die Interaktivität der Teilnehmer<sup>59</sup>. Die Interaktion besteht dabei in der Erweiterung und Bewertung (dynamisches Feedback) der Wissensbestände in einem gegenseitig lernenden System. Multipersonelle Erarbeitungsprozesse bedürfen einer **kollektiven Abstimmung**. Interaktivität erfordert daher **Wissensstandardisierung** mit einheitlicher Terminologie, die Zusammenarbeit in Netzwerken unter strikter Befolgung von Formen und Regeln und schließlich die **Autorisierung des Wissens** „durch eine Person, der diese Autorität kraft Amtes oder aus persönlicher Vertrauenswürdigkeit erwächst“<sup>60</sup>.

## E. Zusammenfassung der Anforderungen an Software – eine Checkliste

Keine Software-Lösung erfüllt alle wünschenswerten Anforderungen. Die von den Herstellern angegebenen Systemkomponenten können mit unten stehenden Kriterien abgeglichen werden. Die jeweilige Software soll Folgendes leisten können:

- Sicherung von Informationen, Weitergabe und Zugänglichmachung
- Schwerpunkte: Aneignung, Aufbewahrung und Verwertung von Wissen
- Nutzbarmachung von Informationen personen-unabhängig jederzeit
- Schnelle und einfache Verfügbarkeit
- Wissen steht sofort und bedarfsgerecht zur Verfügung
- Fähigkeit zur Einbindung in Verbundsysteme durch terminologische und technische Standardisierung
- Strukturierung in Wissenspools, Gliederung in Wissensbereiche
- Systematisierung des Wissens und seine Eingliederung in größere Zusammenhänge
- Identifizierung kontextualen Wissens
- Kybernetischen Modellierung
- Aufzeigung von Beziehungsnetzwerken und Infrastrukturen („Wissensnetzwerk“)
- Vernetzung von Wissensinseln
- Einbindung von Kundenwissen

<sup>58</sup> **Franken**, Rolf, Knowledge Map des Wissensmanagements, in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 3-17, 13.

<sup>59</sup> **Zielinski**, Heinz, Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003, 54.

<sup>60</sup> **Franken**, Knowledge Map des Wissensmanagements, 2002, 13-14.

- Interaktion von Wissenden und Entscheidungsträgern
- Nachhaltiger interaktiver Austauschprozeß zwischen Experten untereinander und zwischen Experten und Nachfragenden
- Transformation bereits vorhandenen, impliziten bzw. ruhenden Wissens in explizites Wissen
- Einbindung des Zielvereinbarungsprozesses
- Problembezogene assoziative und kontextuelle Abfrage beim Wissensinhaber
- Berücksichtigung des Story Tellings im technischen System (z.B. Ermöglichen von Assoziationen)
- Intelligente Vernetzung von Quantität und Qualität von Wissen, dabei Wissensselektion und Verdichtung (Bewertung)
- Die eigenständige Führungsrolle des Wissensmanagements im Management soll in der technischen Architektur wiederzuerkennen sein
- Leistungsabfragemöglichkeit in Echtzeit und die Verifizierung von Zielübereinstimmungen
- Identifikation doppelter Arbeit im Archiv
- Best Practice & Warnfunktionen: Nachzeichnen des Weges des Gelingens (z.B. Projektberichte), jedoch auch Dokumentation der Fehlversuche
- Eindämmung der Informationsflut: Welche Art von Informationen benötigen / wünschen wir nicht?
- Darstellung von Workflows im Zuge von Stellvertretungsregelungen
- Wissensaufbereitung zielgruppen- und aufgabenspezifisch; gesteuerte Weiterleitung zu Mitarbeitern
- Veränderungsmanagement (Personen und Inhalte)
- Anforderung an Suchparameter: Semantische Suchfunktion; Morphologie; Taxonomien; Thesaurierung; Boolesche Suche; Kontextsuche; Wildcards
- Content-Management
- Einbindung verschiedener Informations- und Kommunikationsebenen, z.B. Intranet, Extranet oder Internet in die technische Infrastruktur
- Ggf. Schnittstelle zu VERA
- Visualisierung: Wissenskarten (Wissensträgerkarten, Wissensbestandskarten)
- Wer soll teilnehmen?
- Welches ist der zur Verfügung stehende Datenbestand? Aus welchen Quellen / Laufwerken?
- Welches ist der Kostenrahmen? Zwangsläufig Ausschreibung?
- Welche Elemente des WM wollen wir (Knowledge Maps, Retrievalware, ...)
- Welche Thessauri sind im Archiv vorhanden?

## VI. Literatur

Der Spiegel 11/2004 vom 8.3.2004.

**Döring-Katerkamp**, Uwe / **Trojan**, Jörg, Motivation und Wissensmanagement – eine praktische Perspektive, in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 133-149.

**Dückert**, Simon, Treffpunkt Wissensnetzwerk. Wie sich durch das gezielte Fördern von Communities der Wissens- und Erfahrungsaustausch vorantreiben läßt, in: wissensmanagement 8/2003, 20-22.

E-Learnig & E-Term. Einsatzmöglichkeiten von E-Learnig-Technologien für die Aus- und Weiterbildung von Archivaren und Dokumentaren, Norderstedt 2003.

**Engel**, Andreas, Prozesswissen als Gegenstand des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung, in: **Schnurr**, Hans-Peter / **Staab**, Steffen u.a. (Hgg.), Professionelles Wissensmanagement. Erfahrungen und Visionen, Aachen 2001, 426-433.

**Franken**, Rolf, Knowledge Map des Wissensmanagements, in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 3-17.

**Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002.

**Gaede**, Bernd, Bewertung von Wissensmanagement-Projekten und die Balanced Scorecard, in: wissensmanagement 1/2004, 10-13.

**Haarmann**, Anne-Rose / **Burski**, Lucie, Wenn das Wissen geht – Die Wissensstafette bei Volkswagen, in: Wissensmanagement 8/2003, 39-41.

**Hense-Ferch**, Sabine, Wenn Wissen in Rente geht, in: Süddeutsche Zeitung vom 22.9.2001, Seite V1/22.

**Kluge**, Jürgen u.a., Wissen entscheidet. Wie erfolgreiche Unternehmen ihr Know-how managen – eine internationale Studie von McKinsey, Frankfurt a.M. / Wien 2003.

**Menne-Haritz**, Angelika, Schlüsselbegriffe der Archivterminologie. Lehrmaterialien für das Fach Archivwissenschaft (= Veröffentlichungen der Archivschule Marburg Nr.20), Gießen<sup>3</sup>2000.

**Metzdorf**, Jens, Sektionsbericht 4 des 74. Deutschen Archivtags 2003 „Neue Anforderungen an die Archivarinnen und Archivare“, in: Der Archivar 1/2004.

**Niermeyer**, Rainer / **Seyffert**, Manuel, Motivation, Planegg 2002.

**Petkoff**, Boris, Wissensmanagement. Von der computerzentrierten zur anwenderorientierten Kommunikationstechnologie, Bonn 1998.

**Rüger**, Marc / **Linde**, Tim, Die Balanced Scorecard als Basis für Anreizsysteme im Wissensmanagement, in: wissensmanagement 1/2004, 14-17.

**Sauter**, Werner, Die vierte Welle des E-Learning. Individuelles Lernen und Wissensmanagement wachsen zusammen, in: wissensmanagement 1/2004, 24-27.

**Schneider**, Gerd, „Archivare aufgewacht!“ Anmerkungen eines Externen zur gegenwärtigen Situation im deutschen Archivwesen, in: Der Archivar 1/2004, 37-44.

**Schreiber**, Dirk / **Höhnel**, Wolfgang, Wissensmanagement mit Wissenskarten in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU), in: **Franken**, Rolf / **Gadatsch**, Andreas, Integriertes Knowledge Management. Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele, Braunschweig / Wiesbaden 2002, 203-216.

wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte, Mindelheim 2001 ff.

**Zielinski**, Heinz, Management im öffentlichen Sektor, Opladen 2003.

## Fallbeispiel: Wissensmanagement im Landesarchiv NRW Staats- und Personenstandsarchiv Detmold

### A. Zur Situation im StADT

Im Staatsarchiv Detmold wurde und wird **kein systematisches Wissensmanagement** betrieben. Die Notwendigkeit und die Nützlichkeit eines solchen wird stark hinterfragt, mit der Tendenz zur Vermeidung zusätzlichen Aufwands und zur Wahrung der persönlichen Infosphäre. Die vorhandenen Foren werden weitgehend als ausreichend angesehen. Zielvereinbarungen oder Zielabsprachen weisen das interne Informations- bzw. Wissensmanagement nicht eigens aus.

### B. Wissens- und Informationsaustausch

Im Staatsarchiv Detmold bestehen zahlreiche „**Informationsbörsen**“ und informelle Möglichkeiten des Informationsaustauschs. Kennzeichnend für die meisten Informationstransfers sind zufällige Gelegenheiten und persönliche Befindlichkeiten. Explizit eingerichtete und zielgerichtete Plattformen bestehen zwar nicht, doch gibt es sie de facto.

Wissen in Form von Faktenwissen wird grundsätzlich und zum Teil systematisch dokumentiert, während Erfahrungswissen persönlich und mündlich weitergegeben wird. Es bestehen grundsätzlich zwei Hauptplattformen, auf denen Wissen und Erfahrungen kommuniziert werden. Zum einen, und dies umfaßt eine gesetzliche Aufgabe der Archive, geben erfahrene Kräfte im Rahmen der Ausbildung Wissen weiter, zum anderen bestehen quasiinstitutionalisierte „Frühstücksrunden“, bei denen fachliche Probleme, aber auch sonst jede erdenkliche Form von Information transportiert werden. Hierbei gelangt Wissen häufig, wenn auch nicht in jedem Fall bewußt, in Abhängigkeit von Stimmungen und Zufällen an Adressaten. Zu diesen Informationsmöglichkeiten kommt noch die tägliche Auslage der Postmappe im Findmittelraum, die rege gelesen wird. Außerdem findet zweiwöchentlich eine Dienstbesprechung statt, an der alle Facharchivare teilnehmen.

### C. Stafettenübergabe

Zur Eruierung der in der jüngeren Vergangenheit und heute praktizierten Tätigkeitsübergabe wurden zahlreiche Einzelinterviews geführt. Außerdem wurde die Übergabe an je einem Beispiel des höheren und des gehobenen Dienstes konkretisiert<sup>61</sup>. Den jeweiligen Interviewpartner wurde die Anonymisierung ihrer Angaben zugesichert; wo dies nicht gefordert wurde, wurde aus Gründen der Vergleichbarkeit auf persönliche Zuschreibungen verzichtet.

<sup>61</sup> Für die Bereitschaft zu ausführlichen Interviews über ihre persönliche Erfahrung danke ich Frau Ingeborg Kittel und Herrn ADir a.D. Dr. Hans-Peter Wehlt.

## 1. Systematik und Formalismen

Altgediente Archivare räumen ein, daß Erfahrungsweitergaben von Stimmungen und Zufällen abhängig sind. In Bezug auf die Stafettenübergabe seien systematische Gespräche totgelaufen. Archivische Spezialgebiete, etwa die Pflege der Siegelsammlung, entziehen sich mitunter jahrelang der archivarischen Aufmerksamkeit, obwohl die analogen Findmittel trotz fehlender Dokumentation einfach strukturiert und schnell zu handhaben sind. Aufgaben, die bisher in einer Hand lagen, werden auf mehrere Personen verteilt, und bewährte Arbeitsmethoden „leichtfertig“ aufgegeben. Ein Pensionär konstatiert: „Bei jeder Umstrukturierung wird alles Alte in die Ecke geschmissen.“ Jahrelange Erfahrung zeige, daß EDV-Programme schnell veralten und die alten analogen Findmittel daher unbedingt erhalten werden müßten.

Neue Kräfte des höheren Dienstes bringen im StA Detmold erfahrungsgemäß innovative neue Methoden ein. Die Vorgänger sind nach eigener Aussage meist damit einverstanden und stehen beratend zur Seite. Am aufwendigsten gestaltet sich die Übergabe von Leitungsfunktionen. Stellenvakanzen wurden bisher durch kommissarische Vertretungstätigkeiten überbrückt. Nachfolger wurden in bis zu dreimonatigen Betreuungsphasen persönlich bei wichtigen Außenkontakten eingeführt, wichtige standortspezifische Faktoren erläutert und Traditionen vermittelt, z.B. regelmäßige Ausstellungen. Betreute Bestände wurden allen Nachfolgern am Bestand persönlich kommentierend übergeben.

Aufgrund der untersuchten Fälle ist bei der Stafettenübergabe eine Unterscheidung zwischen höherem und gehobenem Dienst zu treffen. Wie bereits ausgeführt, haben Mitarbeiter des höheren Dienstes bei der Amtsübergabe auf formale Mindestanforderungen geachtet und sind je nach subjektiv als wichtig erachteter Tätigkeit systematisch vorgegangen. Stellungnahmen des gehobenen Dienstes zeigen, daß die Stafettenübergabe oftmals ohne Einweisung in die neuen Aufgaben erfolgen und es zudem zu Aufgabensplittung gekommen ist. Allerdings wird auf Spezialgebieten weiterhin lebhaft um fachlichen Rat nachgefragt. Eine systematische Unterscheidung nach archivfachlichen Aufgaben (Nachlässe, staatliche Überlieferung, Altes Archiv, ...) kann aufgrund der laufbahnübergreifenden Zuständigkeiten nicht getroffen werden.

## 2. Beständebezogene Informationsquellen

Beim Übergang von Tätigkeitsfeldern, also nicht von Arbeitsplätzen in toto, von einer Person auf eine oder mehrere andere stützen sich nachfolgende Aussagen auf die jüngere Vergangenheit.

### a. Vermerke

Per Definition sind Vermerke „auf Schriftstücken oder bei Aufzeichnungen angebrachte oder mit ihnen verbundene Kennzeichnungen als gemeinschaftlich nutzbare Notizen, die sich auf

den Ablauf der Bearbeitung, nicht auf den Text beziehen“<sup>62</sup>. Ein entscheidender Schwerpunkt der Informationssicherung im Staatsarchiv Detmold liegt beim Erstellen von Aktenvermerken mit Protokollfunktion. Diese Vermerke sind in analoger Form den Vorgängen zugeordnet und somit nicht systematisch zugänglich. Sie enthalten Faktenwissen, aber auch Erfahrungswissen bezüglich des Umgangs und der Eigenheiten mit Nachlassern, Firmen oder Behörden. Zahlreiche Informationen sind hingegen nicht aktenkundig, jedoch beim einzelnen Archivar aus dem Gedächtnis, also aus der Erinnerung, abrufbar, wenn assoziativ nachgefragt wird. Die im Staatsarchiv Detmold angefertigten schriftlichen Vermerke stehen – mit Ausnahme eines äußerst dokumentationsfreudigen Kollegen – im Kontext des in Archiven allgemein geübten Umfangs und umfassen damit die möglichen Informationen nicht erschöpfend. Ein potenzieller Nachfolger ist folglich auf Zusatzinformationen angewiesen und wird weiterhin den Rat seines Amtsvorgängers suchen müssen.

## b. Dokumentationen zu Verzeichnungsarbeiten

Es liegen zahlreiche begonnene, jedoch noch nicht abgeschlossene Verzeichnungsarbeiten vor. Größtenteils handelt es sich um kleinere Nachlaß- oder Ämterbestände, die Praktikanten oder Referendaren zur Bearbeitung übertragen wurden. Demzufolge weichen der Schwierigkeitsgrad der Bestände und die Verzeichnungsqualität der Findbücher stark voneinander ab. Ebenso von unterschiedlicher Qualität sind die zu den Verzeichnungen gehörigen Dokumentationen, welche imgrunde standardisiert sind und zumindest die Elemente Behörden- bzw. Familiengeschichte, Bestandsgeschichte, Schriftgutstruktur und Bewertungsentscheidungen enthalten sollen. Doch schon die Niederschrift von Erfahrungen aus dem persönlichen Umgang mit den Nachlassern oder Ansprechpartnern in Behörden fließt kaum mehr in die Dokumentationen ein. Zur Weiterführung der Verzeichnungsarbeiten ist es jedoch förderlich und mitunter unerlässlich, auf solche Erfahrungen zurückgreifen und besondere Bedingungen oder Wünsche berücksichtigen zu können. Darüber hinaus ist die Methodik der Verzeichnung, die Gesamtanlage der Verzeichnungsstruktur als Klassifikationsentscheidung und Ähnliches für weitere Verzeichnungsarbeiten aus Rationalisierungsgründen und zur Vermeidung von Redundanzen zu dokumentieren. Eine Standardisierung und die Einführung von Wissensmanagement erscheinen für die Zukunft unerlässlich.

Die Verwendung der Erschließungs- und Verzeichnungssoftware V.E.R.A. bietet hierbei dokumentarische Hilfe – auch hausübergreifend. Eine nicht interaktive Software mit fest vorgesehenen Masken und Feldern kann jedoch auch die Flexibilität einschränken, wenn es um individuelle bestands- oder personenbezogene Tatbestände und persönliche Mitteilungen geht. Kollegen mit jahrzehntelanger Erfahrung sprechen in diesem Zusammenhang von, im Unterschied zu früher individuellen Verzeichnungen, „sturen Systemen“, die kaum mehr Spielräume für

<sup>62</sup> **Menne-Haritz**, Angelika, Schlüsselbegriffe der Archivterminologie. Lehrmaterialien für das Fach Archivwissenschaft (= Veröffentlichungen der Archivschule Marburg Nr.20), Gießen <sup>3</sup>2000, 95.



individuelle, auf den Bestand abgestimmte Verzeichnungsstile offen lassen. Es gebe keine Idealpläne, die auf alle Bestände passen können.

### 3. Umfrage zur Stafettenübergabe im StA Detmold

#### a. Ziel und Methode der Umfrage

Um den Bedarf an Wissensmanagement in Archiven und das hierfür zur Verfügung stehende Humankapital empirisch zu überprüfen wurde im März 2004 an die Mitarbeiter des StA Detmold ein Fragebogen verteilt. Der einführende Text wurde durch ausführlichere, für jedermann verständliche Erläuterungen im Intranet („Bahnhof“) ergänzt. Den meisten der anwesenden Mitarbeitern wurde der Sinn des Vorhabens in einem persönlichen Gespräch erläutert, die Anonymität zugesichert und die Vernichtung der Fragebögen nach ihrer Auswertung garantiert. Es wurde ausdrücklich darauf hingewiesen, daß die Angabe der persönlichen Funktion innerhalb des Hauses bei der Datenanalyse hilfreich sein würde, doch wurde nur zum Teil auf diesen Wunsch eingegangen.

Von den am 11. März 2004 im StA Detmold 50 Beschäftigten haben 36 Personen persönlich oder mittelbar den Fragebogen erhalten. Bei den übrigen, zumeist den Werkstätten oder dem Magazinbereich zugehörigen, 14 Mitarbeitern konnte keine unkomplizierte Übergabe gewährleistet werden. Von den 36 ausgehändigten Fragebögen sind 26 ausgefüllt zurückgegeben worden, davon 15 namentlich und 11 anonym. Diese verhaltene Rückgabequote von rund zwei Dritteln würde an sich die Einführung eines offenen Wissensmanagementsystems ad absurdum führen. Doch die sieben Archivare des höheren Dienstes, eingeschlossen ein Stadtarchivar und ein Kreisarchivar, füllten den Bogen wie erwartet namentlich aus, ebenso wie die überwiegende Zahl der Archivare des gehobenen Dienstes. Demzufolge füllte über die Hälfte der Nichtarchivare die Fragebögen nicht aus und von den ausgefüllten waren nahezu alle anonym. Ein starkes Interesse an den Problemstellungen des Wissensmanagements ist daher nur bei den Facharchivaren zu konstatieren, die bei Entwicklung eines Wissensmanagementkonzeptes allein zu berücksichtigen sind. Folglich werden bei der Auswertung des Fragebogens drei Zielgruppen mit abgrenzbaren Motivationsstufen definiert, nämlich der höhere Archivdienst (hD), der gehobene Archivdienst (gD) und die sonstigen, bei der Umfrage weitgehend anonym gebliebenen Mitarbeiter (sM).

#### b. Summarisches Ergebnis der Umfrage

**1. Persönliche Kompetenz.** Seine persönliche Kompetenz stuft der hD durchweg gut bis sehr gut ein, ja es ist geradezu ein lebenslanger Wissensdurst feststellbar, der beim gD etwas verhaltener ausfällt und vereinzelt negiert wird. Die sM weichen insofern ab, als sie überwiegend den Wert ihres Wissens für andere gering schätzen, aber Fremdwissen für sich durchaus als nützlich erachten. Generell wird beruflichem Wissen ein überragender Wert beigemessen, wäh-



rend den persönlichen Arbeitsbereich nicht direkt berührendes Wissen beim hD und gD wichtig und bei den sM mittelmäßig eingestuft wird. Die Bereitschaft zur berufsbegleitenden Weiterqualifizierung ist überall vorhanden, abgesehen von einer einzelnen ablehnenden Haltung beim gD.

**2. Wissensteilung.** Einzig der hD ist ausnahmslos zur Einbringung seines Wissens in ein Wissensnetz bereit, während der gD und die sM das ganze Spektrum der möglichen Antworten abdecken. Bis auf zwei Ausnahmen (sM) ist man sich generell einig, daß andere Personen qualitativ zur eigenen Wissensanreicherung beitragen können. Keine Einigkeit herrscht dagegen in der Einschätzung, ob im Staatsarchiv die Voraussetzungen für die Preisgabe des eigenen Wissens vorhanden sind – überwiegend gut beurteilt diese Voraussetzungen nur der hD. Gemischt fällt das Urteil des hD über die Abhängigkeit der Wissensteilung von Hierarchien aus, der gD lehnt eine solche Abhängigkeit ab, während die uneinigen sM diese Frage stark polarisiert betrachten. Archivweit ist in der Frage der Administratorenverwaltung des Wissens kein Konsens in Sicht. Die Zurverfügungstellung von Wissen für Personen, die nichts in einen Pool beitragen, befürworten lediglich die sM, während hD und gD eine Gegenleistung erwarten. Ein Vorschlag aus dem hD sieht die deutliche Trennung von externen und internen Nutzern vor. Persönliche Aufstiegschancen durch Wissensmanagement sieht bis auf je eine Ausnahme des hD und gD niemand.

**3. Corporate Identity / Betriebskultur.** Völlig unstrittig ist, bis auf einen sM, die Notwendigkeit einer geordneten Übergabe der Amtsgeschäfte. Eine gute bis mäßige Vorsorge für die Phase der eigenen Pensionierung oder Versetzung treffen hierarchieübergreifend die meisten Mitarbeiter, wobei tendenziell gerade die jüngeren Archivare ein ausgeprägteres Bewußtsein für diese Problematik entwickelt haben. Das vorhandene und erworbene eigene Wissen sollte nach Auskunft der Facharchivare die Zeit überdauern, während die sM eher unentschieden sind. Der hD zeichnet ein selten einiges Selbstbild von Offenheit gegenüber Wissen Dritter, während dies beim gD und bei den sM weitaus differenzierter dargestellt wird. Bei genauerer Nachfrage ergibt sich eine Bestätigung der unterschiedlichen Auffassungen, indem der hD das Vorhandensein einer offenen Wissenskultur im StA Detmold noch mit Einschränkungen bejaht, der gD dies skeptisch beurteilt und die sM schließlich die Existenz einer solchen Kultur schlichtweg bestreiten. Umgekehrt wird die Fehlertoleranz gegenüber Mitarbeitern vom hD schlechter beurteilt als vom gD und den meisten sM. Die Würdigung fachlicher und kommunikativer Kompetenzen durch den Arbeitgeber wird bei der Beantwortung miteinander gekoppelt, wobei der hD einen positiven, der gD einen unentschiedenen und die sM einen mehrheitlich negativen Eindruck vom Dienstherrn vermitteln. Die Vermischung privater und beruflicher Belange und Wissen sehen die meisten Mitarbeiter wohlwollend neutral, einigen erscheint unabhängig vom Dienstgrad die Idee gegenseitiger privater und beruflicher Wissensanreicherung derart fremd, daß sie sich nicht dazu äußern wollen. Der hD und die sM sind sich darin einig, daß die Dauerhaftigkeit archivischen Wissens von der sonstigen Wissens kaum unterscheidet, während der gD sich zu gleichen Teilen für oder gegen die längere Haltbarkeit seines Wissens

ausspricht. Die Wissenszyklen im Archiv sind nach einhelliger Meinung des hD und des gD länger als im sonstigen öffentlichen oder beruflichen Leben, während die sM hier ein weitgefächertes Meinungsbild vermitteln. Der hD und der gD sind eher als die sM der Auffassung, daß die Arbeitsmethoden im Archiv dauerhaft angelegt sind; es liegt in der Natur der Sache, daß das EDV-Fachpersonal in diesem Punkt eine gegensätzliche Meinung vertritt. Die Beantwortung der Frage, ob „Modeerscheinungen“ auch im Archiv langfristiges Arbeiten und dauerhafte Qualifikationen zurückdrängen, scheint sehr subjektive Erfahrungen abzurufen, da sich hierbei keinerlei Tendenz herauskristallisiert und vielmehr vom klaren ja bis zum eindeutigen nein gleichverteilt alles vertreten ist. Von zwei neutralen Stellungnahmen durch sM abgesehen sollten dem Dafürhalten aller Dienstgruppen nach weiterhin archivische Tätigkeiten und das damit verbundene Wissen geordnet übergeben werden.

**4. Vertretungsregelung.** Abgesehen von den Sonderfällen Stadtarchiv, Kreisarchiv und Kanzlei sehen im StA Detmold der hD und der gD keine Probleme für Stellvertreter, jederzeit ihre Tätigkeit zu übernehmen; die sM sehen dies zur Hälfte mit und zur anderen Hälfte ohne Probleme behaftet. Gleichwohl erkennt die überwiegende Mehrheit die Notwendigkeit einer Einarbeitungszeit bei einer Stellvertretung, wobei Facharchivare den dafür zu veranschlagenden Zeitaufwand als eher nicht so hoch einschätzen, ein Drittel der sM jedoch schon. Durchweg bekannt sind Hausregelungen für Stellvertretungen; die Sinnhaftigkeit formaler Richtlinien hierfür sehen, bis auf drei Ausnahmen der sM, alle Beschäftigten. Außer einer jüngeren Person des hD haben alle Befragten schon einmal einen Kollegen vertreten, wobei alle sM, jedoch nur ein Drittel des hD und des gD bereits auch fachfremde Aufgaben übernommen haben. Dabei benötigen, von zwei sM abgesehen, alle Bediensteten für qualifizierte Vertretungstätigkeiten zusätzlich zu mündlichen Einweisungen schriftliche Aufzeichnungen. Lediglich ein sM erarbeitet sich bei Vertretungstätigkeiten lieber selbst alle Kenntnisse.

**5. Einweisung.** Wiederum abgesehen von den Sonderfällen Stadtarchiv, Kreisarchiv und Kanzlei – erstere wurden mit den derzeitigen Stelleninhabern ins Leben gerufen – fand beim hD und beim gD eine zumeist gut bewertete Einweisung in die Arbeitsstelle statt, wobei in 85% der Fälle der Amtsvorgänger an der Übergabe teilnahm. Bei den sM ergibt sich ein sehr differenziertes Bild, war doch die Fünferskala der Bewertungsmöglichkeiten in zwei Fällen nicht ausreichend, so daß die Bewertung (+++) hinzugefügt wurde, und in einem anderen Fall wurde eine sehr negative Beurteilung vergeben. Bis auf eine Person erfuhr der hD keine betreute Einarbeitungsphase, umgekehrt kam der gD bis auf einen Kollegen vollständig – mit überwiegend positiver Wertung – in den Genuß einer solchen, die sM wurden zur Hälfte betreut. Wenn vorhanden, so vertraute der Vorgänger dem neuen Arbeitsstelleninhaber des hD Fachwissen mit guter bis mittelmäßiger Qualität an. Auch der gD zeigt sich zufrieden oder äußert sich nicht. Zwei Drittel der sM erhielten Fachwissen von guter oder zufriedenstellender Qualität. Eine Weitergabe von Fähigkeiten und persönlichen Fertigkeiten erfolgte beim hD zur Hälfte in guter, zur Hälfte in zufriedenstellender Qualität, der gD beurteilt den Erwerb von Fähigkeiten, gleichmäßig verteilt, gut, durchschnittlich oder schlecht, während die sM wieder zu gleichen

Teilen polarisieren. Bezüglich der Weitergabe von Erfahrungen tendieren hD und gD etwas zu besseren Bewertungen. Ähnliche Ergebnisse erzielte die Frage nach der Weitergabe von exklusivem Expertenwissen, hier allerdings einerseits mit einem sehr positiven Ausreißer auf Leitungsebene und andererseits zwei Abwertungen beim gD. An dieser Stelle ist zu erwähnen, daß die sM bei ihren Antworten kaum mehr zwischen Fähigkeiten, Erfahrungen und exklusivem Expertenwissen differenzieren. Wissensquellen und Nachschlagemöglichkeiten haben bei der Übergabe der Archivleitung keinerlei Rolle gespielt und längergediente Kräfte des hD waren noch gemäßigt zufrieden, während immerhin in den letzten beiden Jahren auch auf diesem Feld Wertvolles vermittelt wurde. Der gD fühlt sich mehrheitlich gut informiert, während die sM mit Ausnahme einer neutralen Stellungnahme erneut häufig polarisieren.

**6. Experten-Betreuung.** Die Mitarbeiter des hD haben allesamt einen guten bis sehr guten fachlichen Ansprechpartner zur Hand, nur der Kreisarchivar sieht in diesem Punkt – womöglich spartenspezifisch – noch Verbesserungspotenziale; ebenso sind die fachlichen Ansprechmöglichkeiten der Kanzlei-Mitarbeiter erweiterungsfähig. Dem gD steht mit einer Ausnahme sehr guter und guter Expertenrat zur Verfügung, den sM guter bis zufriedenstellender. Der hD vermißt mehrheitlich bei der Stafettenübergabe die Einführung in ein Wissensnetzwerk von Kollegen, doch scheint sich in den letzten Jahren ein Paradigmenwechsel hin zur Einweisung in ein solches Netzwerk vollzogen zu haben. Lediglich zwei Angehörige des gD wurden, und zwar in hervorragender Weise, in ein Wissensnetzwerk eingeführt, den sM ist dieses Instrument unbekannt. Alle Facharchivare, bis auf zwei Ausnahmen, haben sich bisher mit der Bitte um Ratschläge an ihre Amtsvorgänger gewandt, die ihren Rat auch weiterhin angeboten haben. Bei den sM hat sich dieses Beratungsmodell selten negativ, meist hingegen neutral bis gut etabliert.

**7. Technikeinsatz.** Der Einsatz von EDV bedeutet lediglich für eine Person des gD und zwei sM eine Hürde. Erfahrung im Umgang mit EDV besitzen mit Ausnahme eines sM alle Archivmitarbeiter. Doch die Einschätzung der diesbezüglichen persönlichen Kompetenz erfolgt von Seiten des hD und gD eher verhalten gut, von Seiten der sM reicht sie von sehr gut bis mangelhaft. Die Bereitschaft, ständig berufliches Wissen schriftlich niederzulegen und in eine Datenbank einzugeben ist beim hD bis auf eine Person vorhanden, doch beim gD würden sich vier Kollegen einer Mitarbeit verweigern; skeptisch bis ablehnend äußern sich die sM. Der Integrierung von EDV als tägliches Arbeitsinstrument zum Abrufen und „Füttern“ von Informationen in den Arbeitsprozeß steht der hD aufgeschlossen gegenüber, während sich zwei Archivare des gD dem verweigern würden.

**8. Controlling.** Während nur ein Anghöriger des hD eine Leistungskontrolle als Nebenprodukt des Wissensmanagements ablehnt, sind es beim gD schon zwei und bei den sM zwei Drittel. Der hD ist hinsichtlich der Einbindung des Datenschutzbeauftragten beim Einsatz von Wissensmanagement zu gleichen Teilen befürwortend und ablehnend, der gD bejaht die Einbindung durchweg, doch zwei Drittel der sM hält dies nicht für notwendig. Den Aufwand für Wissensmanagement im Verhältnis zum Nutzen am Arbeitsplatz hält der hD für völlig gerechtfertigt.

tigt, der gD verhält sich neutral bis ablehnend, während eine ablehnende Haltung der sM überwiegt. Persönlichen Wissensgewinn durch Wissensmanagement verspricht sich der hD und der gD bis auf je eine Ausnahme. Mit einer Ausnahme aus dem gD erwarten alle Facharchivare für ihre Dienststelle einen fachlichen Vorteil, während finanzielle Einsparpotenziale neutral oder als nicht gegeben dargestellt werden. Einen fachlichen Vorteil erwarten die sM vom Wissensmanagement in den überwiegenden Fällen nicht, finanzielle Einsparpotenziale werden noch weitaus skeptischer beurteilt.

Zwei Fragen zur Eignung bestimmter Bereiche für das Wissensmanagement konnten frei formuliert werden. Der hD erachtet im wesentlichen archivarische Aufgaben für geeignet, vereinzelt aber auch den Lesesaalbereich und die Restaurierungswerkstätten. Vor allem Leitungs- und Personalführungsaufgaben mit ihren spezifischen Anforderung an „soft skills“ erscheinen den Personen, die damit in Berührung kommen, für das Wissensmanagement ungeeignet. Der gD nennt – allgemein formuliert, um die Anonymität zu wahren – in erster Linie Aufgabenfelder, mit denen er gerade befaßt ist, für Wissensmanagement geeignet. Diese reichen von archivarischen über technische Bereiche bis zu Benutzerauskünften. Die wenigen Angaben der sM schränken die Angaben des gD nochmals ein. Mitarbeiter des gD und einige sM stimmen darin überein, daß Wissensmanagement bei einfachen Routinearbeiten und bei der Verwaltung nicht zum Einsatz kommen sollte.

	Höherer Dienst	Gehobener Dienst	Sonstige Mitarbeiter
Welche Bereiche des Archivs eignen sich besonders für Wissensmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li> Alle Bereiche sind geeignet, sofern eigene Arbeitssphäre geschützt ist</li> <li> Bewertung (2x)</li> <li> Verzeichnung</li> <li> Archivfachliche Querschnittsaufgaben</li> <li> Archivierung digitaler Daten</li> <li> Kundenbetreuung [Beratung inkl. Recherche] (3x)</li> <li> Fachdezernate</li> <li> Lesesaal</li> <li> Findmittelverwaltung</li> <li> Restaurierung</li> <li> Verwaltungsleitung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Archivspezifische Bereiche</li> <li> Beantwortung von Recherchen</li> <li> Behördenbetreuung</li> <li> Bewertung</li> <li> EDV</li> <li> Sammlungen</li> <li> Lesesaal</li> <li> Familienforschung</li> <li> Zeitgeschichte</li> <li> Technische Bereiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Archivisches Fachwissen</li> <li> Sammlungen [da häufig der Betreuer wechselt] (2x)</li> <li> Beratung</li> <li> Kontakte</li> <li> Lesesaal</li> </ul>
Welche Bereiche des Archivs eignen sich weniger bzw. nicht für Wissensmanagement?	<ul style="list-style-type: none"> <li> Keine Bereiche sind ungeeignet (2x)</li> <li> Erschließung</li> <li> Leitungsfunktionen</li> <li> Personalführung (2x)</li> <li> Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Keine Bereiche sind ungeeignet (3x)</li> <li> Archivarischer Bereich</li> <li> Einfache Routinearbeiten</li> <li> Wiederkehrende Routinearbeiten</li> <li> Einfache techn. Arbeiten</li> <li> Verwaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Keine Bereiche sind ungeeignet</li> <li> Praktische handwerkliche Tätigkeiten (2x)</li> <li> Sehr einfache Tätigkeiten</li> <li> Personalabteilung</li> <li> Verwaltung</li> </ul>