



Trendreport Digitaler Staat

Auf Wissen bauen

Mit systematischem Wissensmanagement
zur digitalen Verwaltung

Eine Publikation von

prognos

Behörden Spiegel

Inhalt

Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit	4
Wissensmanagement: Was ist das?	5
Erst die Strategie, dann die Tools!	7
Die Bausteine des Wissensmanagements	11
Wissensmanagement braucht eine Kultur des Wissensteilens	22
Der künstliche Kollege aus Wolke 7? Wie neue Tools das Wissensmanagement unterstützen	24
12 Schritte für ein systematisches Wissensmanagement	27

Impressum

Der Trendreport „Digitaler Staat“ ist eine Kooperation zwischen dem Behörden Spiegel und der Prognos AG, Februar 2020

Herausgeber

ProPress Verlagsgesellschaft mbH, Bonn

Friedrich-Ebert-Allee 57, 53113 Bonn

Telefon: 0228/970 970

E-Mail: verlag@behoerderspiegel.de

Registergericht: AG Bonn HRB 3815

UST-Ident.-Nr.: DE 122275444

Geschäftsführung: Helga Woll

Redaktionelle Begleitung „Trendreport“ Behörden Spiegel: Dr. Eva-Charlotte Proll, Guido Gehrt

V.i.S.d.P.: R. Uwe Proll

Prognos AG,

Goethestraße 85, 10623 Berlin

Telefon: 030/52 00 59-210

E-Mail: info@prognos.com

Geschäftsführer: Christian Böllhoff

Redaktionelle Leitung „Trendreport“ Prognos AG: Marcel Hölterhoff, Jan Tiessen

Druck

www.wir-machen-druck.de

Satz und Layout

Beate Dach, Spree Service GmbH, Berlin

Bildnachweise

Fotos: © Prognos AG / © alphaspirit, stock.adobe.com (Cover); © Daniel Schriek (Broemme); © DigitalAgentur Brandenburg (Dr. Göbel); © Nationaler Normenkontrollrat (Dr. Holtschneider); Behörden Spiegel-Gruppe

Grafiken: Beate Dach, unter Verwendung von © tatoman, stock.adobe.com (Seite 6); © AlexanderLimbach, stock.adobe.com (Seite 12); © j-mel, stock.adobe.com (Seite 25)

Kostenfreier Download des Trendreports Digitaler Staat unter www.digitaler-staat.org/trendreport

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

Wer könnte das wissen? Oder: Wer hat das schon mal gemacht? Wem begegnen diese Fragen nicht auch immer wieder im Arbeitsalltag. Und sie könnten künftig noch häufiger gestellt werden, da die Auswirkungen des demografischen Wandels den öffentlichen Sektor in den nächsten Jahren massiv treffen werden. Denn mit den Menschen geht oftmals auch das Wissen.

Aus diesem Grund widmet sich dieser Trendreport der oft unterschätzten, aber dennoch zentralen Ressource des Öffentlichen Dienstes: dem Wissen – verbunden mit der Frage, wie wir richtig damit umgehen. Mit dem Thema Wissensmanagement knüpfen wir an die Trendreports der vergangenen Jahre an, in denen wir u. a. den Weg zur digitalen Organisation skizziert (2018) und die Hürden der Digitalisierung der Verwaltung (2019) in den Blick genommen haben. Darin haben wir festgestellt: Es gibt kein Erkenntnis-, sondern ein Umsetzungsproblem. Genau hier setzt der diesjährige Trendreport an, indem er das Wissensmanagement als einen wichtigen Baustein für die Umsetzung der digitalen Transformation in den Fokus rückt. Denn eines ist ganz klar: Wir brauchen das Fachwissen und die Erfahrung in den Behörden und Verwaltungen, um den durchgreifenden Modernisierungsprozess hin zur digitalen Verwaltung zu bewerkstelligen.

Für den Trendreport haben wir uns deshalb die Frage gestellt, welchen Beitrag Wissensmanagement zur Bewältigung der zentralen Herausforderungen aus Demografie und Digitalisierung leisten kann. Schnell ist deutlich geworden, dass es nicht das *eine* Konzept „Wissensmanagement“ gibt, sondern eine große Bandbreite von Fragen aufgeworfen wird:

- „Welches Wissen haben wir?“
- „Welches Wissen brauchen wir?“
- „Wie kann das Wissen wachsen?“
- „Wie schaffen wir eine Kultur, Wissen zu teilen?“
- „Wie nutzen wir das Wissen?“

Wissensmanagement ist nicht nur eine Frage von Datenbanken oder E-Akten, sondern erfordert einen umfassenden Ansatz von der Strategie über die Organisation bis hin zur Kultur. Wie die verschiedenen Bausteine zusammenwirken, welche Methoden und Instrumente sich anbieten und wie digitale Tools das Wissensmanagement beflügeln können, haben wir in zahlreichen Gesprächen zusammen mit Expertinnen und Experten aus der Verwaltung und der Wissenschaft herausgearbeitet. Für diesen intensiven und fruchtbaren Austausch möchten wir uns auch an dieser Stelle noch einmal sehr herzlich bei allen Beteiligten bedanken.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine interessante und anregende Lektüre und freuen uns, wenn Sie die eine oder andere Anregung für das Wissensmanagement in Ihrem Hause mitnehmen können.



Dr. Axel Seidel,
Partner und COO, Prognos AG



R. Uwe Proll,
Chefredakteur und
Herausgeber Behörden Spiegel

Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit

„In den kommenden zehn Jahren werden [...] mehr als 1,3 Millionen Beschäftigte in den Ruhestand gehen. Damit steht uns ein ganz gewaltiger Verlust von Arbeitskraft und Know-how ins Haus. Es ist ein Wettlauf gegen die Zeit, den der Öffentliche Dienst zu bewältigen hat – und leider sind wir bislang noch nicht einmal richtig aus den Startlöchern gekommen. Das ist wirklich dramatisch.“¹ So bewertete der dbb-Bundesvorsitzende Ulrich Silberbach bei der dbb-Jahrestagung 2020 die Personalsituation im Öffentlichen Dienst und bringt damit eine der größten Herausforderungen für den öffentlichen Sektor auf den Punkt.

Mit dem demografischen Wandel einher gehen eine steigende Fluktuation und ein Fachkräftemangel, der mehr und mehr Berufe und Qualifikationen erfasst. Die gute Lage auf dem Arbeits-

Stellen ausschreiben. In der Konsequenz müssen Verwaltungen künftig sowohl mit tendenziell älteren als auch mit weniger Beschäftigten arbeiten.

Diese Entwicklungen fallen in eine Zeit, in der der Öffentliche Dienst einer weiteren grundlegenden Veränderung gegenübersteht: Mit der Gestaltung des digitalen Wandels stellt sich den öffentlichen Institutionen eine Daueraufgabe, für die sie entsprechende Maßnahmen ergreifen müssen.

Wie gelingt es vor dem Hintergrund dieser Trends, die Leistungsfähigkeit und die Dienstleistungsqualität der öffentlichen Institutionen aufrechtzuerhalten und im Zuge einer umfassenden Verwaltungsmodernisierung weiterzuentwickeln?

Die Beantwortung dieser Frage stellt die erfolgskritischen Ressourcen von Verwaltungen und deren Einsatz in den

te gewaltige Machtstellung hinaus hat die Bureaucratie [...] die Tendenz, ihre Macht noch weiter zu steigern durch das Dienstwissen: die durch Dienstverkehr erworbenen oder ‚aktenkundigen‘ Tatsachenkenntnisse.“² Max Weber beschreibt hier auf prägnante Weise, welche Bedeutung das Wissen für die Handlungsfähigkeit der Verwaltungen schon immer hatte und noch heute besitzt.

Umso auffälliger ist es, dass eben jenes Wissen in den großen Debatten rund um Verwaltungsmodernisierung und Digitalisierung der heutigen Zeit keine prioritäre Rolle spielt. Allzu oft geht es um Technologien, Standards, Schnittstellen und die notwendigen finanziellen Mittel. Ist das Wissen aber erst einmal verloren, kommen nicht selten Fragen auf, wie zum Beispiel: Wer könnte dazu noch Informationen haben? Wie haben wir das denn immer gemacht? Oder kommt es sogar zu kostspieligen Fehlentscheidungen und gravierenden Risiken?

Die intensive Beschäftigung mit der Ressource Wissen ist eine wichtige Aufgabe – sowohl bei der Bewältigung des bevorstehenden demografischen Wandels als auch auf dem Weg zur digitalen Verwaltung. Aus diesem Grund widmet sich dieser Trendreport dem systematischen Wissensmanagement. Im Mittelpunkt stehen die Fragen: Was ist und was kann Wissensmanagement? Warum brauchen wir Wissensmanagement? Welche Rolle kann die Digitalisierung in diesem Zusammenhang spielen? Und letztlich, wie kann ich Wissensmanagement in meiner Organisation (weiter-)entwickeln? Das Wissensmanagement soll dabei nicht isoliert, sondern ganz konkret als ein wichtiger Baustein auf dem Weg zur Verwaltung 4.0 betrachtet werden.



„Wir gefährden die Handlungs- und Leistungsfähigkeit des Staates, wenn wir uns nicht mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigen! In Karlsruhe werden bis 2028 rund 50 Prozent der Führungskräfte ausscheiden. In anderen Kommunen sieht es nicht grundsätzlich anders aus.“

Waldemar Freer, Wissensmanager der Stadt Karlsruhe

markt und der hohe Bedarf an Fachkräften in nahezu allen Wirtschaftszweigen erschwert die Nachbesetzung von frei werdenden Stellen. Beim Wettbewerb um junge Talente und neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen Verwaltungen aber nicht nur in Konkurrenz mit der Wirtschaft, sondern auch untereinander. So wird es beispielsweise für kleinere Kommunen tendenziell noch schwieriger, gutes Personal zu halten und zu finden, wenn nahe gelegene Großstädte oder Landesbehörden neue

Mittelpunkt. Eine dieser zentralen Ressourcen ist das Wissen der Beschäftigten in den öffentlichen Verwaltungen. Mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht oftmals auch das für die Arbeit der Behörden und Verwaltungen so wichtige Wissen. Welchen Stellenwert dieses hat, wurde schon von Max Weber erkannt und herausgestellt: „Die bürokratische Verwaltung bedeutet: Herrschaft kraft Wissen: dies ist ihr spezifisch rationaler Grundcharakter. Über die durch das Fachwissen beding-

¹ dbb beamtenbund und tarifunion (2020): dbb Jahrestagung 2020. Öffentlicher Dienst: Ein Sanierungsfall, online abrufbar unter: <https://www.dbb.de/teaserdetail/artikel/oeffentlicher-dienst-ein-sanierungsfall.html> (online abgerufen am 14.02.2020).

² Weber, Max (2008): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie, S. 165.

Wissensmanagement: Was ist das?

Wissen ist die mit Erfahrung angereicherte Information. Nehmen wir das Beispiel Fahrradfahren: Jemandem lediglich zu erklären, wie das Fahrradfahren in der Theorie funktioniert, wird nicht dazu führen, dass er oder sie es auch praktisch kann. Das macht deutlich, wie wichtig positives und vor allem auch negatives Erfahrungswissen ist. Die Kultur zu haben, es zu speichern und weiterzugeben, ist die zentrale Herausforderung.

Dr. André Göbel, Geschäftsführer der DigitalAgentur Brandenburg



Das Wissen spielt eine zentrale Rolle bei der Bewältigung grundsätzlicher Herausforderungen der öffentlichen Verwaltung. Doch was genau wird unter Wissen und zugehörig unter Wissensmanagement verstanden?

Wissen ist nicht gleich Wissen! Wissen kann in das klassische Fach- und Faktenwissen, das strategische bzw. Methodenwissen und das Erfahrungs- und Prozesswissen differenziert werden. Im Laufe der Zeit nimmt das Wissen zu. Die verschiedenen Wissensarten sind hierbei nicht losgelöst voneinander, sondern ergänzen sich. Veranschaulicht wird dies am Beispiel des Fahrradfahrens. Selbst wenn einer Person sämtliches Faktenwissen zum Fahrradfahren und eine Lernstrategie vorliegen, wird es nicht auf Anhieb gelingen. Dafür braucht es den

individuellen Prozess des Lernens und Erfahrens – Stürze und blaue Flecken inbegriffen.

Für den Umgang mit Wissen ist die Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen wichtig. Während es sich bei Fach- und Faktenwissen überwiegend um explizites, d. h. bereits niedergeschriebenes oder dokumentiertes Wissen handelt, ist das Erfahrungs- und Prozesswissen, also das Wissen in den Köpfen der Beschäftigten, primär impliziter Natur. Das Fachwissen ist ein gut vermittelbares Wissen, während implizites Wissen nicht klassisch geschult und vermittelt werden kann. Will ich das Wissen in meiner Organisation managen, müssen aber sämtliche Wissensarten einbezogen werden. Gerade das Erfahrungs- und Prozesswissen ist die Heraus-

forderung für das Wissensmanagement.

Wissensmanagement stellt das Wissen als Ressource und damit einhergehende Wissensprozesse zur Erreichung von organisatorischen Zielen in den Mittelpunkt. Übersetzt auf Behörden und Verwaltungen bedeutet Wissensmanagement in erster Linie die Nutzung und Entwicklung der Ressource Wissen, um die Leistungsfähigkeit und die Leistungsqualität aufrechtzuerhalten bzw. zu steigern. Hieraus lassen sich unterschiedliche Bausteine des Wissensmanagement ableiten:

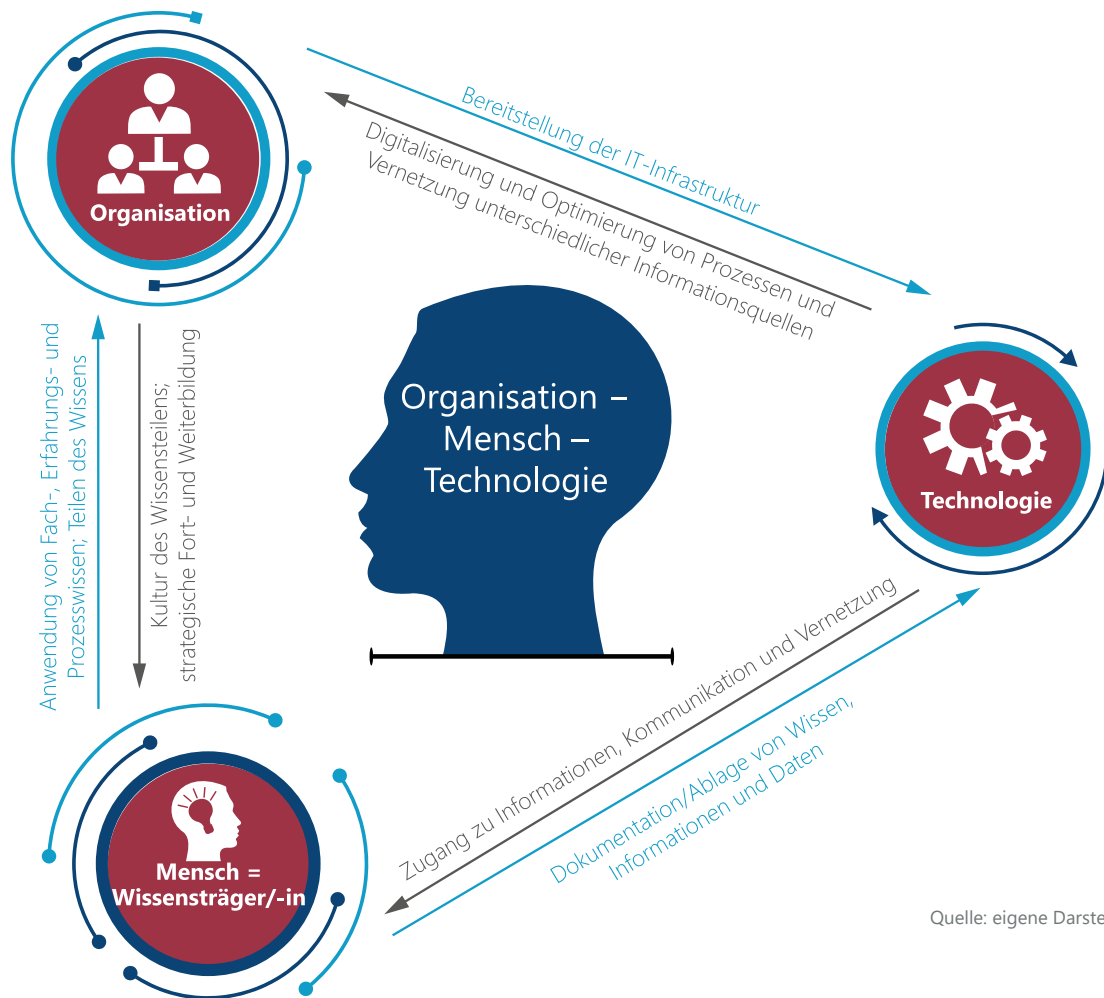
- Wissensidentifikation,
- Wissensbewahrung/-sicherung,
- Wissenserwerb,
- Wissensentwicklung,
- Wissensverteilung/-vernetzung,
- Wissensnutzung.

Arten des Wissens



Quelle: eigene Darstellung

Vereinfachte Darstellung des Zusammenwirkens von Organisation, Mensch und Technologie



Quelle: eigene Darstellung

Diese verschiedenen Bausteine des Wissensmanagements werden auch in der Definition des Bundesverwaltungsamtes (BVA) deutlich: „Wissensmanagement bedeutet, bereits in der Organisation vorhandene Informationen, Daten und Wissen durch Nutzung moderner Informations- und Kommunikationstechnologien zu erfassen, zu speichern und gezielt zum weiteren Gebrauch zur Verfügung zu stellen. Dadurch leistet es einen enormen Beitrag zur fachlichen Kommunikation innerhalb der Organisation. Durch Wissensmanagement wird ein möglichst großer individueller Nutzen für die Organisation, im Sinne ihrer

strategischen Ausrichtung und Zielsetzung, geschaffen.“³

Die Wissensmanagementbausteine können aus drei unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und ausgestaltet werden: 1. Organisation, 2. Mensch und 3. Technologie. In der individuellen Ausgestaltung des Wissensmanagements kann sich die Schwerpunktlegung je nach Ausrichtung und Zielsetzung von Institutionen unterscheiden. Aus organisationaler Perspektive geht es darum, das Wissen der Beschäftigten zur Erreichung der Organisationsziele zu nutzen. Dafür braucht es eine Wissensmanagementstrategie und entsprechende

kulturelle wie technologische Rahmenbedingungen, die von der jeweiligen Organisation gesetzt werden müssen. Die menschliche Perspektive hingegen rückt die Individuen als Wissensträgerinnen und -träger in den Fokus. Die technologische Sicht fokussiert auf den Einsatz von neuen digitalen Instrumenten, um das Wissensmanagement zu beflügeln.

Bei der Implementierung und Ausgestaltung von Maßnahmen zum Wissensmanagement ist es daher wichtig, dieses Zusammenspiel der organisationalen, menschlichen und technologischen Perspektive angemessen zu berücksichtigen.

³ Bundesverwaltungsamt: Was versteht man unter Wissensmanagement? Online abrufbar unter: https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/_documents/stda_themen.html?nn=45370#doc234312bodyText9 (online abgerufen am 14.02.2020).

Erst die **Strategie,** dann die **Tools!**

Die Digitalisierung hat längst auch den Bereich des Wissensmanagements erreicht. Bereits Mitte der 1990er-Jahre hoffte man, mittels Softwarelösungen und Datenbanken Potenzial aus der oft noch wenig systematisch genutzten Ressource Wissen zu schöpfen. Zu verlockend war die Vorstellung, mit vergleichsweise geringem Aufwand einen hohen Mehrwert generieren zu können. Die hohen Erwartungen an die neuen Möglichkeiten wurden letztlich nicht erfüllt. „Die teuren Datenbanken wurden im Arbeitsalltag schlicht ignoriert, mutierten so in kürzester Zeit zu Datenfriedhöfen. [...] Entscheidend dürfte aber gewesen sein, dass [die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter] darin keinen Sinn sahen. [...] Die Annahme, dass es Wissen auf Abruf gibt, war der eigentliche Denk-



Wenn wir das Bewusstsein für den Wert von Wissen als Ressource auf die Führungsebene bringen, haben wir die Chance, diese auf gleicher Stufe wie z.B. Finanzen und Immobilien zu begreifen: Wir müssen uns aktiv darum kümmern, es steuern und organisieren.

Christine Gebler, Leiterin Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Stadt Heidelberg

fehler des IT-getriebenen Wissensmanagements.“⁴ Ursächlich für das anfängliche Scheitern waren also nicht primär die eingesetzten Lösungen, sondern die fehlende Nutzung durch die Beschäftigten. Hier deutet sich bereits an, wie wichtig das richtige Zusammenspiel zwischen den drei Faktoren Organisation, Mensch und Technologie ist. Wissensmanagement ist demnach nicht nur eine Frage der richtigen Tools. Ein ganzheitliches Wissensmanagement ist heute ohne den Einsatz neuer Tools und Technologien jedoch auch nicht mehr vorstellbar. Wo also sollte man beim Aufbau bzw. der Weiterentwicklung des Wissensmanagements ansetzen?

Die Einsicht, dass ein Großteil der Verwaltungsarbeit Wissensarbeit ist, die stark vom Wissen der Beschäftigten abhängt, ist die zentrale Grundvoraussetzung für das Wissensmanagement in Behörden und Verwaltungen. Dieses Erkenntnis muss sich vor allem auch auf der Führungsebene durchsetzen. Denn ohne die Unterstützung durch die oberste Leitungsebene werden die allermeisten Maßnahmen kaum eine nachhaltige Wirkung entfalten können.

Wissensmanagement ist eine strategische Aufgabe!

Wissensmanagement zielt also darauf ab, die Ressource Wissen strategisch für die dauerhafte Leistungsfähigkeit der Verwaltung und die Aufrechterhaltung der Daseinsvorsorge einzusetzen. Doch was bedeutet das konkret für die einzelne Organisation? Die Aufgaben und Ziele von Behörden und Verwaltungen sind unterschiedlich. Es braucht somit eine Strategie, die passgenau für die jeweilige Organisation entwickelt werden muss. Daher ist es notwendig – ausge-



Wissensmanagement muss strategie- und nicht technologiegetrieben sein – es ist ein zentraler Baustein der digitalen Transformation der Verwaltung, auf den wir im Bundesverwaltungsamt gerne setzen.

Silvia Bechtold, Vizepräsidentin des Bundesverwaltungsamts

hend von der Vorstellung einer wissensorientierten bzw. auf der Ressource Wissen aufbauenden Unternehmensführung (siehe Abbildung North, S. 8) – zu definieren, welche Ziele erreicht werden sollen. Davon abhängig rücken auch unterschiedliche Bausteine des Wissensmanagements in den Mittelpunkt.

Folgende Leitfragen können für die Entwicklung einer Wissensmanagementstrategie herangezogen werden:

- 1. Welchen Stellenwert hat Wissen für die Leistungsfähigkeit und Leistungsqualität in meiner Organisation? Welche Maßnahmen sind notwendig, um die Leistungsfähigkeit und -qualität meiner Organisation durch die Ressource Wissen zu erhalten bzw. zu steigern?**
- 2. Wie kann ich das Wissen in meiner Organisation für die Verwaltungsmodernisierung und -digitalisierung – also die Organisationsentwicklung – nutzen?**

⁴ Taubner, Mischa (2010): Der verborgene Schatz, online abrufbar unter: <https://www.brandeins.de/magazine/brand-eins-wirtschaftsmagazin/2010/vergessen-lernen/der-verborgene-schatz> (online abgerufen am 14.02.2020).



Wir haben beim THW viele gute Ideen über die ganze Welt verteilt. Das Ziel muss es sein, dass aus jeder einzelnen guten Idee 1.000 gute Ideen werden. Dafür müssen wir die notwendige Technik bereitstellen.

Albrecht Broemme, Ehrenpräsident der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk

3. Wie können Methoden und Instrumente des Wissensmanagements dazu beitragen, die tägliche Arbeit zu optimieren und zu erleichtern?

Andere Behörden, etwa im Sicherheitsbereich, verzeichnen dagegen einen – mitunter deutlichen – Stellenzuwachs. Für sie gilt es also weniger, vorhandenes Wissen zu sichern, sondern vielmehr neues Wissen in die Abläufe zu integrieren. Beide Aspekte sind Teil des Wissensmanagements, setzen aber andere Prioritäten, aus denen wiederum der Einsatz unterschiedlicher Instrumente resultiert. Für Behörden und Verwaltungen heißt das: entsprechende Ziele definieren und Anwendungsfälle („Use Cases“) benennen, um darauf aufbauend

die Strategie des Wissensmanagements zu entwickeln, die anschließend durch konkrete Maßnahmen und Tools umgesetzt werden kann.

Wissensmanagement ist nicht primär ein Personalthema!

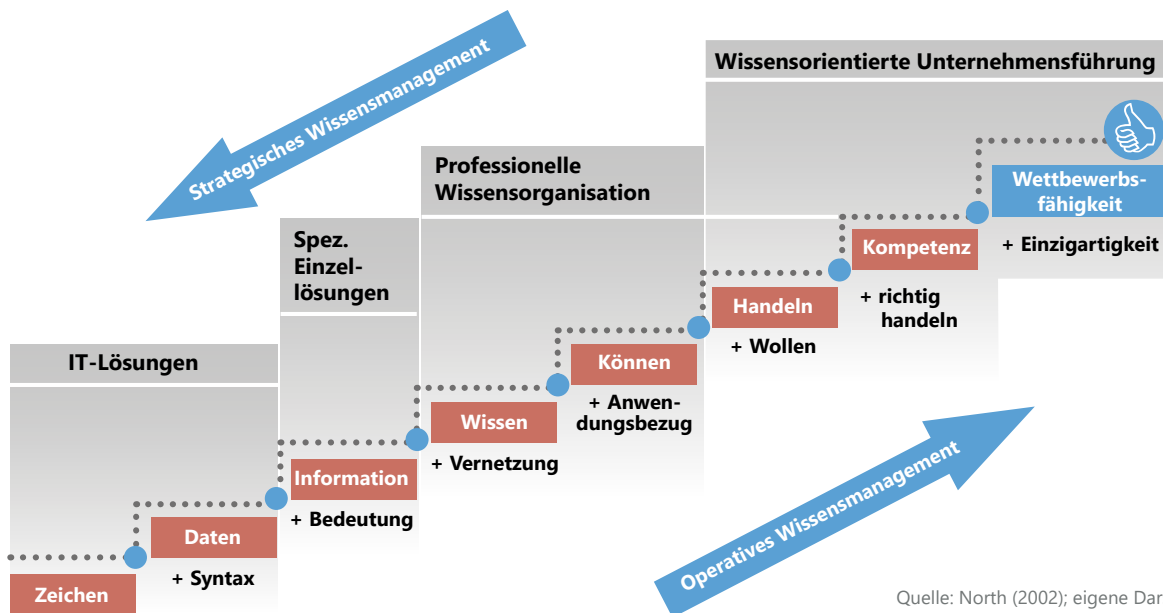
Träger des Wissens sind die Beschäftigten in den Behörden und Verwaltungen. Daher könnte es naheliegend sein, den Fokus auf den Faktor Mensch zu legen und das Wissensmanagement entsprechend in der Personalverwaltung zu verorten. Natürlich spielen die Beschäftigten im Öffentlichen Dienst eine tragende Rolle. Das Wissensmanagement ist aber dennoch nicht primär ein Personalthema. Es ist vielmehr eine strategische Aufgabe der Organisation. Und als

solche sollte sie daher auch in der Aufbau- und Ablauforganisation verankert sein. Denn die Organisation muss das Wissen der Beschäftigten als elementare Ressource erkennen und entsprechend steuern. Das spiegelt sich auch in den Leitfragestellungen wider. Im Zuge der Wissensentwicklung können dann auch Maßnahmen der Fort- und Weiterbildung, die in den Personalabteilungen angesiedelt sind, einbezogen werden.

Wissensmanagement in der Organisation verankern!

Wissensmanagement sollte nicht einfach als zusätzliche Aufgabe für Führungskräfte verstanden werden. Die strukturelle Verankerung des Wissensmanagements als strategische Aufgabe

Wissenstreppe nach Klaus North



Quelle: North (2002); eigene Darstellung



Dezentrale Strukturen sind gut und fördernd: Das Wissensmanagement sollte aber an einer zentralen Stelle verankert sein und ‚Satelliten‘ in den einzelnen Bereichen haben. Die Umsetzung darf nicht nur eine zusätzliche Aufgabe von Führungskräften sein.

Gabriele Vollmar, Mitglied des Beirates der Gesellschaft für Wissensmanagement

von Behörden und Verwaltungen sollte an den Schnittstellen von Verwaltungsspitze, Organisations- und IT-Abteilung erfolgen, da die fortschreitende Digitalisierung neue Möglichkeiten für das Wissensmanagement und die Verwaltungsmodernisierung eröffnet. Klassischerweise wären diese die Zentralabteilungen bzw. das Hauptamt. In der Praxis werden zentrale und dezentrale Elemente häufig miteinander verknüpft. So widmen sich oftmals ein bis zwei Wissensmanagerinnen bzw. -manager von einer zentralen Stelle dem Thema mit sehr hoher Priorität. Sie entwickeln gemeinsam mit der Leitungsebene, Organisations-, IT- und Personalabteilungen sowie Fachbereichen die Strategie und Umsetzungskonzepte für das Wissens-

management. Auf der operativen Ebene sensibilisieren sie für den Umgang mit der Ressource Wissen und setzen die Strategie mittels geeigneter Instrumente, Methoden und Tools um. Klar ist aber auch: Ein oder zwei Wissensmanagerinnen oder -manager garantieren noch kein strategisches Wissensmanagement. Führungskräfte wie auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gefordert, bei der Umsetzung mitzuwirken und sich selbst einzubringen. Dezentral aufgestellte Multiplikatoren können die Wissensmanagerinnen und -manager in der Fläche unterstützen, da diese auch näher an den jeweiligen Wissensträgerinnen und -trägern dran sind. Optimal ist somit die Verknüpfung von zentralen und dezentralen Elementen.



Ohne einen konkreten Use Case nützen die besten Tools nichts! Dann wird Wissensmanagement nicht gelingen!

Angela Frenkenberger, Leiterin Fachbereich Intranet und Informationsportale beim IT-Systemhaus der Bundesagentur für Arbeit

„Die Zukunft kann man am besten voraussagen, wenn man sie selbst gestaltet.“ (Alan Curtis Kay, Informatiker und IT-Pionier)

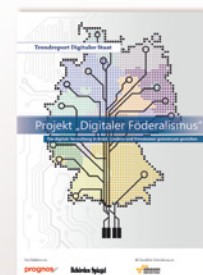
Die Trendreports liefern hierzu vielfältige Impulse.



Trendreport Digitaler Staat 2019
Digitalisierung der Verwaltung: ein Hürdenlauf



Trendreport Digitaler Staat 2018
Auf dem Weg zur digitalen Organisation – neue Arbeits- und Steuerungsformen für die öffentliche Verwaltung 2030



Trendreport Digitaler Staat 2017
Projekt „Digitaler Föderalismus“ – die digitale Verwaltung in Bund, Ländern und Kommunen gemeinsam gestalten

Weitere Informationen und Download: www.digitaler-staat.org/trendreport

Wissensmanagerin/
Wissensmanager
GESUCHT



Mit dem Ausbau des Wissens- und Kompetenzmanagements verfolgt das DLZP das strategisch wichtige Ziel, die Ressource „Wissen“ professionell zu managen. Das heißt vor allem, dass relevante Wissensbestände identifiziert, Wissensprozesse effektiv ausgestaltet und moderne, insbesondere digital basierte Strukturen geschaffen und gepflegt werden. Außerdem ist die gesamte Organisation für die Bedeutung der Ressource „Wissen“ zu sensibilisieren und Beratung in allen wissensbezogenen Fragestellungen anzubieten.

Zu den Aufgaben gehören unter anderem:

- das Aufbauen eines systematischen Wissensmanagements [...] durch Erarbeitung von strategischen Zielen, Konzepten, Maßnahmen, [...] Materialien und Arbeitshilfen inklusive Steuerung der Umsetzung sowie Evaluation,
- das Gestalten, Steuern, Verbessern und Koordinieren von Wissensprozessen auf allen Ebenen,
 - vor allem Ausbau der bestehenden Onboarding- und Einarbeitungsprozesse, Ausgestaltung professioneller Kompetenzmanagementprozesse, Aufbau leistungsstarker Formate für Wissenstransfers,
- das Sensibilisieren für die hohe strategische Bedeutung der Ressource „Wissen“ und das Schaffen von Transparenz und Akzeptanz für das Thema,
 - u. a. durch Beratung von Führungskräften und Beschäftigten sowie das Durchführen von Schulungen und Veranstaltungen,
- das Mitwirken an einem Projekt zum Aufbau einer organisationsweiten Lern-, Wissens- und Kollaborationsplattform sowie die verantwortliche Pflege, die Betreuung und das inhaltliche Management der Plattform,
- das Mitarbeiten in Reorganisations- und Modernisierungsprojekten mit Wissensbezug sowie in Arbeitsgruppen für Fragen des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung.

Das Anforderungsprofil

Sie verfügen über

- [...] ein erfolgreich abgeschlossenes Studium (B. A.):
 - der Richtung Informations-, Wissens- oder Personalmanagement,
 - der Richtung Soziologie, Psychologie oder Pädagogik, des Public Managements oder der Verwaltungswirtschaft/-wissenschaft mit Schwerpunkt im Bereich Lernen/Wissen/(Erwachsenen-)Bildung,
- Qualifizierung im Bereich Wissensmanagement, nachgewiesen beispielsweise durch Zusatzqualifikationen, Zertifikate o. Ä. sowie Erfahrungen im Aufbau von systematischen Wissensmanagementlösungen,
- umfassende Fachkenntnisse einschlägiger Methoden des Wissensmanagements, der Didaktik (v. a. Moderation, Präsentation, Kommunikation, Seminargestaltung) sowie des Projekt- und Veränderungsmanagements,
- Kenntnisse auf den Feldern der Organisations- und Personalentwicklung sowie Grundkenntnisse der öffentlichen Verwaltung,
- Handlungssicherheit in Bezug auf wissensbezogene Software (Lernplattformen, E-Learning-Lösungen, Wissensdatenbanken) sowie in Bezug auf die einschlägigen MS Office-Programme,

[...]

Auszug aus einer Stellenausschreibung des Dienstleistungszentrums Personal Schleswig-Holstein

Die Bausteine des Wissensmanagements

Richtig verstanden umfasst ein strategisches Wissensmanagement den gesamten Prozess von der Identifikation des relevanten Wissens über seine Entwicklung und Vernetzung bis hin zur Nutzung. Damit entsteht ein ganzheitliches Wissensmanagement aus sechs Bausteinen, die einander bedingen und ergänzen. Jede Organisation kann individuelle Schwerpunkte setzen, das Wissensmanagement sollte aber immer den gesamten Prozess im Blick behalten.

BAUSTEIN 1: Wissen identifizieren

Strategischer Ausgangspunkt des Wissensmanagements ist die Identifizierung des Wissens. Dabei geht es darum, zu prüfen, welches Wissen in der Organisation vorhanden ist und welches fehlt, wie die Abläufe funktionieren und wer die zentralen Wissensträger sind. Die Wissensidentifikation kann beispielsweise mittels eines breit aufgestellten Zukunftsworkshops, individuellen Gesprächen und Workshops mit einzelnen Abteilungen, einer umfassenden Analyse der Geschäftsprozesse oder einem Strategieprozess erfolgen. Die Ergebnisse sollten dann zum einen mit den formulierten strategischen Zielen der Organisation gespiegelt werden, zum anderen sollte das Ergebnis der Bestandsaufnahme mit den gewählten Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels und der digitalen Transformation abgeglichen werden.

Davon leiten sich weitere wichtige Fragen für das Wissensmanagement ab:

1. Welches Wissen muss gesichert und bewahrt werden?
2. Wo muss Wissen (weiter-)entwickelt werden?

3. Wie kann neues Wissen erworben werden?
4. Wie kann das Wissen verteilt und vernetzt, also in die Fläche gebracht werden?
5. Wie kann das Wissen genutzt werden?

Welche Frage(n) dabei im Vordergrund stehen, hängt von den Zielen der Organisation ab. Soll beispielsweise vor-

zelen Abteilungen, Referaten etc. Dies ist notwendig, um auf Veränderungen reagieren und die Strategie anpassen zu können. Wissensmanagerinnen und Wissensmanager gestalten und begleiten diesen Prozess. Dazu sollten auch die einzelnen Verwaltungen, Abteilungen und Referate entsprechend sensibilisiert und unterstützt werden, da diese in engem Kontakt zu den Wissensträgerinnen



Wissensmanagement dient zur Lösung von Problemen – insbesondere Organisationsproblemen. Strategischer Ausgangspunkt ist daher die Frage: Was braucht meine Organisation?

Dr. Philipp Männle, Leiter des Dezernats für Organisation, Personal, Haushalt, Controlling und IT beim Dienstleistungszentrum Personal Schleswig-Holstein

dergründig dem demografischen Wandel begegnet werden, richten sich die Maßnahmen primär auf die Sicherung und den Transfer von Wissen. Wird eine stärker übergreifende Zusammenarbeit über Abteilungs- oder Verwaltungsgrenzen hinweg angestrebt, kommt der (Ver-)Teilung und Vernetzung von Wissen größere Aufmerksamkeit zu, insbesondere bei intensiverer Projektarbeit oder der Ermöglichung von agilen Arbeitsweisen.

Die Aufgabe von Wissensmanagerinnen und Wissensmanagern ist es, diesen Prozess der Wissensidentifikation anzustoßen und eine auf die jeweilige Organisation zugeschnittene, individuelle Strategie zu entwickeln.

Der Prozess der Wissensidentifikation sollte in regelmäßigen Abständen wiederholt werden – auf Ebene der Gesamtorganisation, aber auch in den ein-

und -trägern stehen und die Erfordernisse bzw. Herausforderungen besonders gut kennen. Aufbauend auf dem Prozess der Wissensidentifikation und der erarbeiteten Wissensmanagementstrategie können konkrete Maßnahmen abgeleitet werden.

BAUSTEIN 2: Wissen bewahren und transferieren

Ein zentraler Schwerpunkt vieler Verwaltungen fokussiert auf das Bewahren und Transferieren vorhandenen Wissens. Hintergrund ist der demografische Wandel, in dessen Folge in den nächsten Jahren erfahrene Beschäftigte aus dem aktiven Dienst ausscheiden. Deren Wissen zu bewahren ist eine wichtige Aufgabe, um die Leistungsfähigkeit und -qualität der öffentlichen Verwaltungen zu sichern.

„Die Verwaltung hat doch Berge von Akten!“ Tatsächlich sichern Behörden und Verwaltungen schon seit langer Zeit relevante Fakten und Begründungen zu Vorgängen und Entscheidungen in Akten, zunehmend in Form der E-Akte. Die lückenlose und vollständige Dokumentation von Verwaltungsvorgängen ist Dreh- und Angelpunkt der Verwaltungsarbeit. Nur so können die Vorgänge auch wirklich nachvollzogen werden. Daher ist es auch in Zeiten der Digitalisierung wichtig, klare Vorgaben und Regelungen zu treffen, wie und welche Informationen abzulegen und zu dokumentieren sind.

Über die offizielle Dokumentation hinaus stellt sich die Frage, wie das Erfahrungs- und Prozesswissen – also das Wissen „in den Köpfen“ der Beschäftigten, das keinen Eingang in die Akten findet – bewahrt werden kann. Dabei kann zwischen anlassbezogenen und dauerhaften, fortlaufenden Instrumenten unterschieden werden. Anlassbezogene sind jene, die darauf abzielen, das



Wissen von vor dem Ausscheiden stehenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bewahren und zu transferieren. Hierzu zählen strukturierte Interviews/Expert Debriefing, Stellendoppelbesetzungen, „Shadowing“ oder eine Beratung durch ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Dauerhafte bzw. fortlaufende Instrumente sind solche, die die Sicherung und Dokumentation von Wissen und Informationen im Arbeitsalltag betreffen. Hier kommt vor allem technologischen Lösungen eine wichtige Rolle zu; angefangen von Gruppenlaufwerken über Wikis und Blogs bis hin zu Kollaborationstools. Im Folgenden soll kurz auf die unterschiedlichen Methoden und Instrumente eingegangen werden.

Anlassbezogene Instrumente:



Strukturierte Interviews/Expert Debriefing: Sind die zentralen Wissensträgerinnen und -träger – und das müssen nicht zwingend Führungskräfte sein – identifiziert, kann mithilfe von i.d.R. jeweils zwei bis drei Interviews oder Kleingruppenworkshops das Erfahrungs- und Prozesswissen der Beschäftigten ermittelt werden. Es empfiehlt sich, im Rahmen der Vorbereitung der Interviews

teilstandardisierte Leitfragen zu entwickeln. Denn oftmals sind sich die Wissensträgerinnen und -träger gar nicht bewusst, was sie alles wissen und was davon für die Weitergabe wichtig ist. Die Ergebnisse und das dokumentierte Wissen können anschließend in Form von Wissenslandkarten aufgearbeitet und anschaulich dargestellt werden.

Hierfür eignen sich beispielsweise Mind-Mapping-Methoden und Checklisten, aber auch kurze „Geschichten“ (Storytelling) gut. Diese können in Form kurzer Artikel zu Fachthemen und ggf. durch Informationen zu wichtigen Ansprechpersonen und

dem Netzwerk (Wer kann wo weiterhelfen?) ergänzt werden. Abläufe können zudem durch die Modellierung von Prozessen dokumentiert werden.



Stellendoppelbesetzung: In einigen Fällen kann es hilfreich sein, eine Stelle für eine gewisse Zeit (idealerweise drei bis sechs Monate) doppelt zu besetzen, um den Wissenstransfer zu ermöglichen. Diese Methode bietet die Möglichkeit, Wissen über einen längeren Zeitraum geregelt zu transferieren. Allerdings ist dies nur in ausgewählten Fällen möglich: Nämlich 1. dann, wenn das Ausscheiden der Person frühzeitig bekannt ist, 2. eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger rechtzeitig gesucht und gefunden werden kann und 3., wenn die damit verbundenen höheren Kosten investiert werden. Die Stellendoppelbesetzung kann gut mit einem Expert Debriefing kombiniert werden, um eine strukturierte Dokumentation des Erfahrungs- und Prozesswissens sicherzustellen.



„Shadowing“: Bei dieser Methode erfolgt der Wissenstransfer mithilfe von Beobachtung. Dabei können Beschäftigte Abläufe durch die Begleitung anderer



Wissensmanagement bedeutet auch, einen Überblick der verschiedenen Aufgaben sowie der unterschiedlichen Sicht auf diese zu bekommen. Dadurch können Hebel zur Erreichung der Ziele identifiziert werden.

Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Inhaber des Lehrstuhls „Personal und Führung“ an der Technischen Universität Chemnitz



PRAXISBEISPIEL

Wie die Stadt Karlsruhe systematisch Wissen sichert

Einen zentralen Schwerpunkt für das Wissensmanagement setzt die Stadt Karlsruhe bei der Bewahrung und Sicherung von Wissen. Damit soll den Effekten des demografischen Wandels, die Karlsruhe in den nächsten Jahren treffen, entgegengewirkt und die Handlungsfähigkeit der Stadtverwaltung aufrechterhalten werden. Dafür wurde ein strukturierter Prozess entwickelt. Als Ausgangspunkt dient die Identifizierung von relevanten Wissensträgerinnen und -trägern. In verschiedenen Interviews und/oder Workshops wird das Wissen der Beschäftigten dann expliziert. Der Prozess ist hier in einer vereinfachten Form dargestellt.

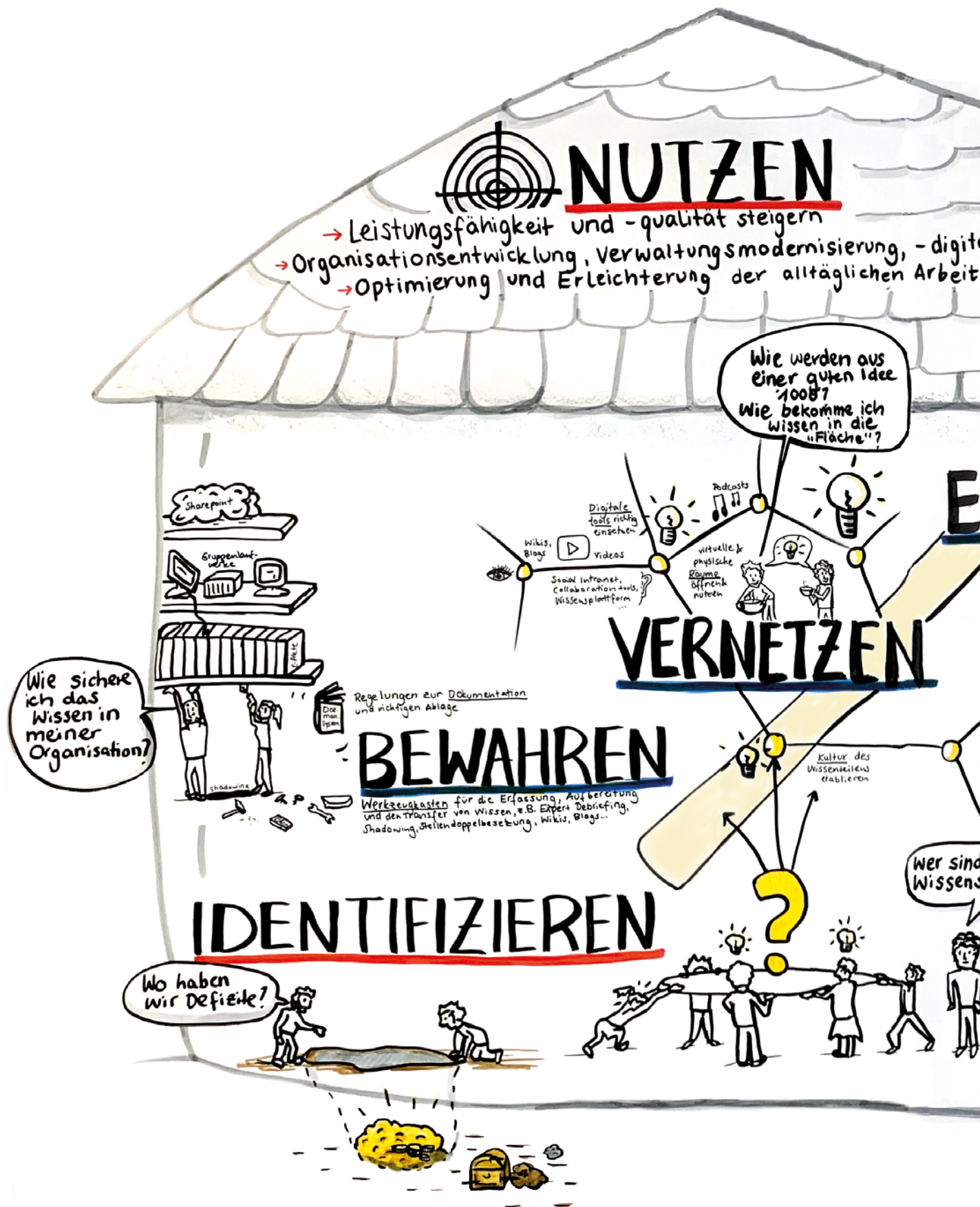
Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird im Anschluss systematisch aufbereitet und mittels einer Mindmapping-Software in eine Wissenslandkarte überführt. Diese gibt einen umfassenden Überblick und kann gleichzeitig als „Startkapital“ für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Rahmen des Onboarding-Prozesses genutzt werden.



Grafiken: eigene Darstellung

Muster einer Wissenslandkarte der Stadt Karlsruhe

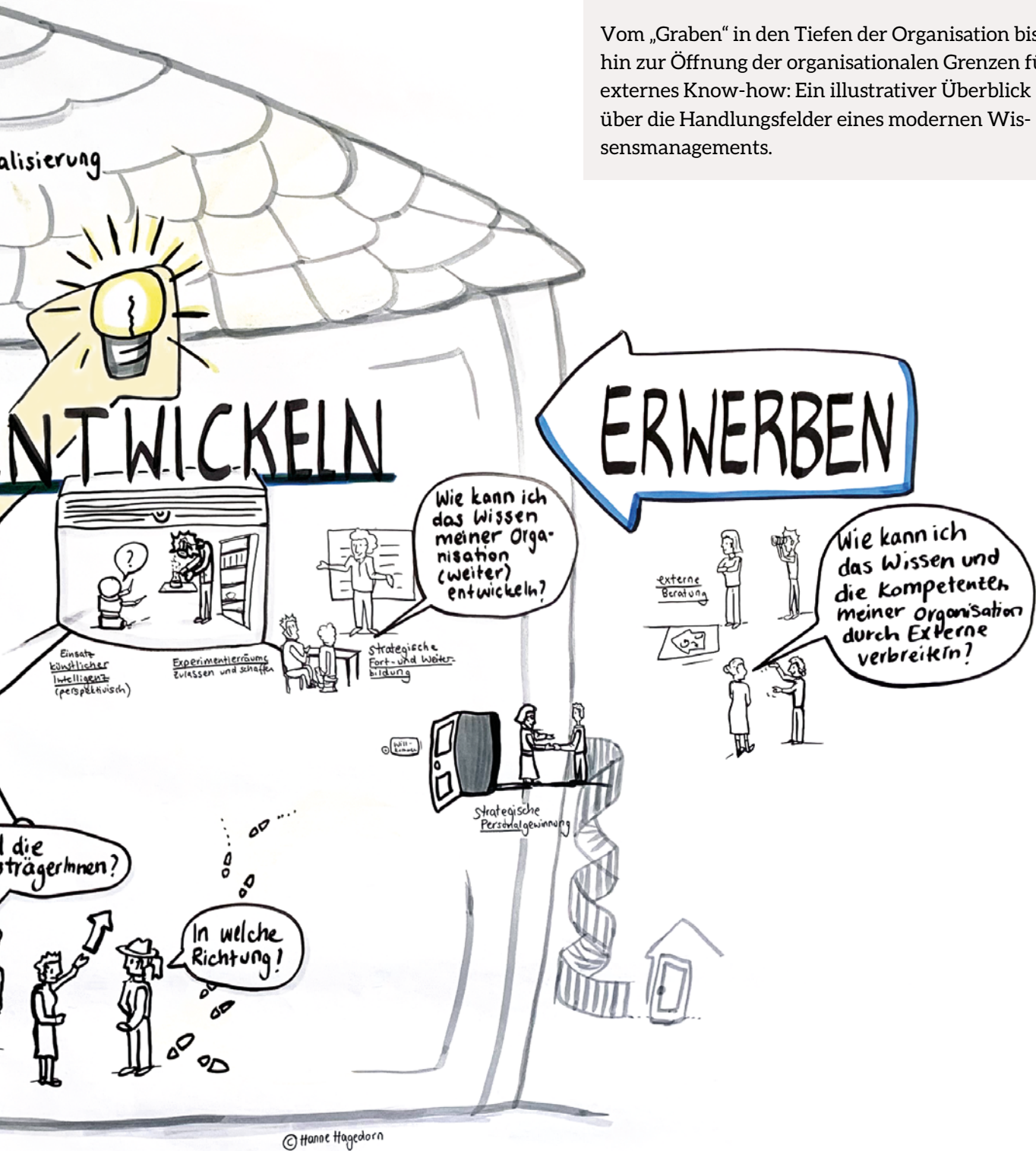






Die Bausteine des Wissensmanagements

Vom „Graben“ in den Tiefen der Organisation bis hin zur Öffnung der organisationalen Grenzen für externes Know-how: Ein illustrativer Überblick über die Handlungsfelder eines modernen Wissensmanagements.





Wenn die Daten lokal abgelegt werden, findet sie auch der beste Algorithmus nicht. Wollen wir künftig stärker mit Künstlicher Intelligenz arbeiten, müssen wir uns auch Gedanken machen, wie wir Informationen speichern.

Lars Wentorp, Chief Information Officer der Hamburg Port Authority (HPA)

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als deren „Schatten“ kennenlernen. Die Effektivität des Wissenstransfers hängt von der Dauer ab, die i.d.R. natürlich deutlich kürzer ist als bei Stellendoppelbesetzungen. Auch hier findet eine strukturierte Dokumentation des Wissens nicht direkt statt.



Beratung durch „Senior Experts“:

Möglicherweise können nicht alle relevanten Informationen dokumentiert werden, bevor erfahrene Beschäftigte aus dem aktiven Dienst ausscheiden. In ausgewählten Fällen kann es sinnvoll sein, dass neue Beschäftigte über einen bestimmten Zeitraum eine punktuelle Beratung durch ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Anspruch nehmen und gezielt Fragen stellen können. Hierzu können vonseiten der Organisation Honorarverträge mit den ehemaligen

Kolleginnen und Kollegen abgeschlossen werden. Im Gegensatz zur Stellendoppelbesetzung fallen Kosten nur in einem begrenzten Umfang an.

Kontinuierliche Wissensbewahrung:

Für Behörden und Verwaltungen ist es wichtig, Wissen und Informationen nicht nur punktuell zu bewahren – also dann, wenn Personen beispielsweise ausscheiden –, sondern auch kontinuierlich. Eine Möglichkeit ist es, diesen Prozess auch in Feedback-Gespräche einfließen zu lassen. Diese bieten in regelmäßigen Abständen die Option, Wissen – insbesondere auch über Erfahrungen und Abläufe – zu transferieren und zu dokumentieren. Inwieweit diese Möglichkeit genutzt wird, hängt oft von Führungskräften ab. Beauftragte für das Wissensmanagement sollten hierfür sensibilisieren und ggf. mit einem strukturierten Fragebogen oder einer kurzen Checkliste un-

terstützen. Darüber erleichtern technologische Entwicklungen die dauerhafte Sicherung und Wiederauffindbarkeit von Wissen. Einen ersten Schritt sind vielen Behörden und Verwaltungen gegangen, indem Gruppenaufwerke eingeführt wurden, auf denen Informationen zentral zugänglich sind. Diese wurden in den letzten Jahren durch Kollaborationstools, wie beispielsweise SharePoint oder Dokumentenmanagementsysteme, ergänzt oder bereits abgelöst. Eine strukturierte Ablage von Informationen erleichtert die Wiederauffindbarkeit und die weitere Nutzung durch Kolleginnen und Kollegen. Entsprechende Regelungen sind daher sinnvoll. Zudem ist es wichtig, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dafür zu sensibilisieren, sich darüber Gedanken zu machen, ob ihr Wissen und die ihnen vorliegenden Informationen für eine andere Person ggf. noch einmal wichtig werden könnten.



PRAXISBEISPIEL

Prozessmanagement und Wissensmanagement gehen im Rheinisch-Bergischen Kreis Hand in Hand

Aufgabenwuchs bei tendenziell schrumpfenden Mitarbeiterzahlen – vor der Bewältigung dieser Herausforderung stehen viele Verwaltungen bereits heute. Wie man dieser begegnen kann, zeigt z. B. der Rheinisch-Bergische Kreis: Mithilfe einer strategischen Herangehensweise sollen alle Verwaltungsprozesse

aufgenommen, dargestellt und anschließend optimiert werden. Dabei schlägt die Kreisverwaltung zwei Fliegen mit einer Klappe: Durch die Prozessaufnahme erhält die Kreisverwaltung gleichzeitig einen Überblick, welches Wissen im eigenen Haus überhaupt vorhanden und wo und bei wem es zu finden ist. Ein Wissensma-

agement wird quasi parallel dazu mitaufgebaut.

Nach einer gut zweijährigen Vorbereitungszeit und einer Informationsveranstaltung startete die Prozessaufnahme dezentral in den jeweiligen Fachbereichen. Denn klar ist: Nur über die Einbindung derjenigen, die die Aufgaben ausführen und die Erfahrungen gesammelt haben,

kann der Prozess gelingen. Ein Kompetenzteam stand bei Fragen unterstützend zur Seite. Innerhalb von fünf Monaten konnten so 400 bis 500 Prozesse aufgenommen werden. Im nächsten Schritt wird nun überprüft, welche der Prozesse detaillierter dargestellt werden und wofür weitere Informationen benötigt werden.



PRAXISBEISPIEL

Wissensmanagement im Bundesministerium der Verteidigung und der Bundeswehr

Erst im Juli 2019 wurde das Wissensmanagement des BMVg und der Bundeswehr konzeptionell neu gefasst. Dort heißt es: „Wissensmanagement ist der bewusste und systematische Umgang mit der Ressource Wissen und beschäftigt sich mit deren zielgerichtetem Einsatz in der Organisation. Es verbindet das Wissen und die Potenziale der Beschäftigten und unterstützt so die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation.“ Mit der Umsetzung dieses Konzepts ist im Ministerium ein Referat betraut, für die gesamte Bundeswehr wird ein dezentraler Ansatz verfolgt. Um die Erfahrungen dann wieder zusammenzubringen, findet zweimal jährlich ein „Round-Table Wissensmanagement“ statt.

Wissen, und damit auch Wissensmanagement, war für das BMVg und die Bundeswehr aufgrund der unterschiedli-

chen und komplexen Aufgaben schon immer ein wichtiges Thema, auch wenn es nicht immer unter dem Label „Wissensmanagement“ zusammengefasst wurde. Denn ob im Einsatz das richtige Wissen am richtigen Ort ist, entscheidet letztendlich wesentlich über Erfolg oder Misserfolg. Die Art und Weise des Umgangs mit Wissen hat sich in den vergangenen Jahren teilweise verändert. Von dem bekannten Zitat Albert Einsteins „Wissen heißt wissen, wo es geschrieben steht“ hat es sich zunehmend dahin entwickelt, dass „Wissen ist, wenn ich weiß, wer mir helfen kann und wie ich dessen Wissen nutzen kann.“

Beim Wissensmanagement setzt die Bundeswehr auf unterschiedliche Instrumente und Methoden. Die Tools „Lessons Identified“ und „Lessons Learned“ sowie Debriefings sind feste Standards

bei operativen Einsätzen. Die Erkenntnisse werden in einem nutzerfreundlichen Portal zur Verfügung gestellt. Ein redaktionell betriebenes Intranet sowie ein Wiki, in das Angehörige der Bundeswehr selbst Wissen und Erfahrungen einpflegen können, ergänzen das Portal. Zunehmend kommen zudem neue technologische Lösungen wie Künstliche Intelligenz zur Analyse von Big Data zum Einsatz. Neben allen technologischen Lösungen sind vor allem persönliche Kontakte, die auch ehemalige Angehörige der Bundeswehr einschließen, von großer Bedeutung. Ein Werkzeug sind sich selbst organisierende Netzwerke von Personen mit ähnlichen Aufgaben oder Herausforderungen – sogenannte Communities of Practice (CoP).

Letztlich ist das Gesamtsystem Wissensmanagement für die Bundeswehr entscheidend

– für den operativen Einsatz, aber auch die Weiterentwicklung der Bundeswehr selbst. Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern muss eine Aufgabe erfüllen, wie das folgende Beispiel von Vizeadmiral Joachim Rühle zeigt: „Die Soldatin/der Soldat an einem speziellen Waffensystem im Einsatz erfährt jeden Tag in verschiedensten Situationen, was an ihrem bzw. seinem Waffensystem gut und/oder schlecht ist. Dieses Erfahrungswissen mit strategischen Planern und Ingenieuren der Bundeswehr zu verbinden und somit in die Weiterentwicklung der Bundeswehr einfließen zu lassen, ist eine Kompetenz, die für Aktualität von Wissen sorgt und somit für uns von erheblicher Relevanz ist.“



Blogs und Wikis bieten zudem eine gute Möglichkeit, Wissen zu dokumentieren und Hilfestellungen zu geben.

Dies schließt das Erfahrungswissen explizit ein, was anhand von Beispielen illustriert werden kann. Die intrinsische Motivation und Bereitschaft der Beschäftigten werden dabei vorausgesetzt. Denn nicht immer ist Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern klar, welches Wissen künftig noch von Interesse sein kann. Wissensmanagerinnen und -manager können sensibilisieren, Anreize geben oder durch Checklisten unterstützen. Auch die Benennung von Themenbetreuerinnen und

-betreuern kann helfen, Erfahrungs- und Prozesswissen in Wikis oder Blogs zu sichern und zugänglich zu machen.

Baustein 3: Wissen erwerben

Wie kann ich das Wissen und die Kompetenzen meiner Organisation erweitern? Infolge des demografischen Wandels und der Digitalisierung müssen öffentliche Verwaltungen nicht nur Wissen bewahren, sondern auch neues Wissen erwerben. Das ist grundsätzlich eine zentrale Aufgabe der strategischen Personalgewinnung und damit nicht primär Teil des Wissensmanagements. Wo also kann Wissensmanagement einen Beitrag



Wissensmanagement heißt auch, neue Ideen zu integrieren. Denn neue Kräfte bringen neue Qualifikationen und Vorstellungen mit. Wissensmanagement ist ein dynamischer Prozess!

Karin Kligen, Präsidentin des Rechnungshofs von Berlin



PRAXISBEISPIEL

Wissensmanagement im Bundesverwaltungsamt

Seit Ende der 1990er-Jahre setzt sich das Bundesverwaltungsamt mit dem Thema Wissensmanagement auseinander. Hintergrund war – analog zur Wirtschaft – die Erkenntnis, dass Wissen ein zentraler Erfolgs- und Produktionsfaktor ist und sich diese Einsicht auch auf das Behördenhandeln übertragen muss. Für das BVA stehen seitdem drei wesentliche Elemente des Wissensmanagements im Fokus: Wissen erfassen, Wissen aufbereiten und Wissen auffindbar machen. Die Herangehensweise an diese drei Elemente und die eingesetzten Methoden haben sich jedoch in den letzten 20 Jahren deutlich verändert und erweitert. Stand anfänglich das Bewahren und Übertragen des Wissens von erfahrenen Mitarbeiterinnen

und Mitarbeitern vor deren Ausscheiden im Mittelpunkt, so rückten in den letzten Jahren der kontinuierliche und fortlaufende Wissenstransfer sowie ein starkes Ideenmanagement stärker in den Fokus. Damit einher ging auch ein Wandel von zentralen Wissensautoritäten hin zu verteiltem Wissen, sodass es zunehmend selbstverständlicher wird, Wissen zur Verfügung zu stellen und zu teilen. Das zeigt: Wissensmanagement ist ein kontinuierlicher und dynamischer Prozess.

Das BVA setzt beim Wissensmanagement heute auf einen bunten Strauß an Methoden und Instrumenten, von Prozessdokumentationen über Checklisten, Handbücher und Wikis bis hin zu strukturierten Prozessen für

das On- und Offboarding. Natürlich haben auch neue IT-Lösungen Einzug gehalten, die einen zunehmend wichtigen Teil des Wissensmanagements darstellen, aber immer Mittel zum Zweck und nicht bestimmendes Element sind. Wissensmanagementlösungen machen es i.d.R. einfacher, Wissen – auch über Standorte hinweg – zu teilen und zur Verfügung zu stellen. Die Herausforderung besteht darin, dass die Lösungen zum Anwendungszweck passen und dann auch genutzt werden. Dazu braucht es eine intuitive und einfache Bedienbarkeit sowie eine gute Qualität und Aktualität der eingestellten Inhalte.

Aus den Erfahrungen des BVA lassen sich fünf Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement identifizieren:

1. Wissensmanagement braucht eine Strategie.
2. Jede und jeder Einzelne liefert einen Mehrwert für erfolgreiches Wissensmanagement.
3. Wissensmanagement braucht Zeit und Ressourcen. Der Mehrwert eines ganzheitlichen Wissensmanagements wird über die Zeit sichtbar. Wissensmanagement bringt i.d.R. keine „Quick Wins“.
4. Die Organisation muss positive Anreize schaffen, damit Führungskräfte und Mitarbeitende aktiv am Wissensmanagement mitwirken.
5. Der Nutzen von digitalen Lösungen muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sichtbar sein, bspw. durch eine intuitive Bedienbarkeit sowie relevante und aktuelle Inhalte.

leisten? Den Ausgangspunkt bildet die strategische Identifizierung des Wissensbedarfs der Organisation, was sowohl das bereits vorhandene Wissen als auch künftig benötigtes Wissen bzw. Kompetenzen einschließt. Darauf aufbauend kann sich die Personalabteilung der Gewinnung neuer Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter widmen. Sind diese eingestellt, kann Wissensmanagement beim Onboarding einen wertvollen Beitrag leisten. So können die erarbeiteten Wissenslandkarten und Prozessdokumentationen helfen, schneller die verschiedenen Aufgaben, Strukturen, Abläufe, Informationsquellen sowie ergänzende

Hinweise zu überblicken. All dies bildet eine Art Startkapital für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und ermöglicht ein besseres Onboarding. Je schneller die neuen Kolleginnen und Kollegen eingearbeitet sind, desto schneller steht der Organisation das neue Wissen zu Verfügung und die Produktivität steigt.

Die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen nicht nur Wissen für die Behörde als Ganzes mit. Die bestehende Belegschaft kann auch auf persönlicher Ebene von den neuen Arbeitskräften Wissen erwerben. Das Modell des sogenannten „Reverse Mentorings“ zielt auf den Austausch zwischen den Generationen ab. Während die älteren Kolleginnen und Kollegen Erfahrungen und Wissen über Verwaltungsprozesse besitzen, ver-



Die sogenannte ‚Generation Z‘ wird zukünftig stark im BKA vertreten sein. Darauf stellen wir uns ein. Mit einem ‚Das haben wir schon immer so gemacht!‘ werden wir nicht weiterkommen.

Carsten Meywirth, Leiter der Abteilung Cybercrime im Bundeskriminalamt

fügen die neuen – und meist jüngeren – Arbeitskräfte über viele Ideen und eine größere Offenheit gegenüber digitalen Anwendungen. Im Rahmen des Mentoring-Programms bringen die jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den erfahrenen Beschäftigten die digitale Welt näher. Ziel ist es, dass die Generationen gegenseitig voneinander lernen und sich selbst und somit wiederum die gesamte Behörde nach vorne bringen.

Wissen lässt sich jedoch nicht nur durch die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitern. Zukünftig werden sich Verwaltungen auch durch Kollaborationen Externen öffnen müssen. Durch die steigende Komplexität und Interdisziplinarität der Aufgaben können die einzelnen Verwaltungen und ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zukünftige Herausforderungen nicht mehr allein bewältigen. Um Wissensdefizite auszugleichen, sind Vernetzungen nicht



Wenn eine Verwaltung modern, leistungsfähig und agil sein will, darf sie das Wissen der Beschäftigten nicht als Fakt begreifen, der stillschweigend zur Kenntnis genommen wird. Der Mensch und die Nutzung seines Wissens sind für eine zielgerichtete Leistungserbringung unabdingbar. Die Organisation muss also über ihre Ressource Wissen im Bilde sein und sie entwickeln.

Vizeadmiral Joachim Rühle, Stellvertreter des Generalinspektors der Bundeswehr

nur innerhalb einer Behörde, sondern auch mit Vertreterinnen und Vertretern der Wirtschaft, der Zivilgesellschaft und anderen Verwaltungen erforderlich.⁵ Auf diese Weise kann sich die noch an vielen Stellen in Silos arbeitende Verwaltung in der näheren Zukunft zunehmend in eine hybride Organisation verwandeln, in der Erfahrungen und Wissen unterschiedlicher Akteure zusammenkommen.

Mit der Einstellung neuer, oft auch jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie durch die Vernetzung mit Externen erwerben Behörden und Verwaltungen (neues) Wissen, was ggf. mit neuen Kompetenzen und Erwartungen einhergeht. Wissensmanagement sollte dafür sensibilisieren, dass in der Folge Einstellungen wie „Das haben wir schon immer so gemacht!“ nicht mehr funktionieren. Es geht somit auch um die Frage, wie neues Wissen und neue Kompetenzen integriert werden können. Dafür gibt es nicht die eine Methode. Von großer Bedeutung sind die Veränderung der Arbeitskultur und das Aufbrechen von Silo- und Hierarchiedenken. Technologische Lösungen, in die beispielsweise ein „Talent Pool“ oder Mitarbeiterprofile integriert sind, können helfen, Kompetenzen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erfassen und allgemein zugänglich zu machen. Gepflegt werden sollten die Angaben zu Wissen und Kompetenzen dann von den Beschäftigten selbst.

Baustein 4: Wissen entwickeln

Neben dem Wissenserwerb durch die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt der Wissensentwicklung in den Behörden und Verwaltungen selbst eine sehr wichtige Rolle zu. Grundlage bilden wiederum die identifizierten Bedarfe. Darauf aufbauend können strategische Maßnahmen für die Fort- und Weiterbildung entwickelt werden. Dieser Prozess lässt sich durch die Organisation sehr gut steuern, indem auch neue



PRAXISBEISPIEL

Gute Ideen schnell in die Fläche bringen

Behörden und Verwaltungen stehen überall vor ähnlichen Problemen. Viele Kommunen haben inzwischen erkannt, dass sie großen Herausforderungen, wie bspw. der Digitalisierung der Verwaltung, nur gemeinsam begegnen können. Schloss man sich rückblickend eher anlassbezogen zusammen, ist bereits heute ein Trend hin zu einer stärkeren Vernetzung erkennbar.

Um Kommunen enger zusammenzubringen, eignen sich Plattformen, auf der Kommunen ihr Wissen und auch bereits angestoßene Projekte veröffentlichen können. Ein Beispiel hierfür ist die digitalakademie@bw, die u. a. als Plattform fungiert und Kommunen miteinander vernetzt. Dort können die Kommunen zum einen Reichweite für ihre Projekte erreichen und Mitstreiter suchen. Um die Ideen zu streuen und Netzwerke aufzubauen, organisiert die digitalakademie@bw u. a. Innovationsfrühstücke, Innovationstage oder auch die „Morgenstadt-Werkstatt 2020 – das Innovationsfestival für digitale Zukunftskommunen“. Sobald eine Kommune mit einer guten Idee vorangeht, können sich weitere anschließen. Auf diese Weise kann bereits Bestehendes gemeinsam weiterentwickelt werden, ohne dass das Rad in jeder Verwaltung neu erfunden wird. Zum anderen eignet sich die Plattform aber auch für einen dauerhaften Wissenstransfer: Hier werden Erfahrungen – sowohl positive als auch negative – ausgetauscht. So können Kommunen einem guten Beispiel folgen und werden davor bewahrt, die gleichen Fehler ebenfalls zu begehen. Plattformen wie diese sind das Instrument, um Wissen aus einer Kommune in 100 andere zu bringen.

⁵ Vgl. Behörden Spiegel und Prognos (2018): „Trendreport Digitaler Staat: Auf dem Weg zur digitalen Organisation. Neue Arbeits- und Steuerungsformen für die öffentliche Verwaltung 2030“, S.10 f.



Das historisch gewachsene Ressortprinzip, das uns einerseits fachlich so qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, beschert, ist andererseits ein Riesenproblem! Wir müssen lernen, viel stärker zusammenzuarbeiten und Informationen auszutauschen, auch über Ressortgrenzen hinweg!

Dr. Rainer Holtschneider, Mitglied des Nationalen Normenkontrollrates und Staatssekretär a. D.

technologische Möglichkeiten, wie z.B. E-Learning, genutzt werden. Im Bereich der Fortbildung kann es sinnvoll sein, Schulungen aufzuzeichnen und in Form von Videos oder Podcasts zur Verfügung zu stellen. Das entlastet diejenigen, die die Seminare durchführen und schafft Freiraum, sich die Informationen noch einmal anzusehen oder anzuhören. In einigen Bereichen ist es auch ratsam, Präsenzs Schulungen mit Videos und Podcasts zu verbinden.

Wissen entwickelt sich aber auch durch die Zusammenarbeit der Beschäftigten. Große, oftmals noch wenig genutzte Potenziale bieten sich in der abteilungs- und verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit. Heutige Herausforderungen – seien es Digitalisierung, Klimaneutralität, die Mobilitätswende, die Entwicklung smarterer Konzepte für Städte und den ländlichen Raum bis hin zu Verwaltungsmodernisierung – lassen sich nur durch Zusammenarbeit und das Verknüpfen

von Wissen, also Informationen und Erfahrungen, bewältigen. Ein systematisches Wissensmanagement sollte daher gezielt Lösungen und Experimentierräume für einen intensivierten Austausch schaffen – analoger wie auch virtueller Natur. Wissensmanagement schließt dabei auch Innovationsmanagement ein, indem es Menschen zusammenbringt, um neue Ideen zu entwickeln. Innovative Technologien ermöglichen die Schaffung virtueller Räume, in denen sich Menschen austauschen und Ansätze gemeinsam weiterverfolgen können – beispielsweise auch in Form eines „Marktplatzes der Ideen“.

Baustein 5: Wissen teilen und vernetzen

Es sollte strategisches Ziel sein, das in den Behörden und Verwaltungen vorhandene Wissen miteinander zu verbinden und übergreifend nutzbar zu machen. Das umfasst sowohl analoge als auch digitale Instrumente. Allzu häufig wird unterschätzt, wie wichtig der berühmte Austausch in der Kaffeeküche ist; denn dieser ist häufig keineswegs nur auf private Themen konzentriert. Für das Teilen von Wissen sind entsprechende physische Orte, die Begegnungen schaffen und über Fachgebiets- und Hierarchiegrenzen hinweg zu einem Austausch einladen, sehr wichtig. Das können die erwähnten Kaffeeküchen oder Lounges sein, aber auch innovative Methoden wie „Working Out Loud“ oder interaktive Veranstaltungsformate wie Barcamps, World Cafés, ein Innovationsfrühstück oder Innovationstage.

Für eine Organisation ist es wichtig, sowohl analoge als auch digitale Ansätze zu kennen, diese mit eigenen Zielen und Bedarfen abzugleichen und daraus individuelle Anwendungsszenarien zu erarbeiten. Digitale Lösungen können bisherige Methoden sehr gut unterstützen und ergänzen. Vorteile liegen in der

hohen Reichweite und der zeit- und ortsunabhängigen Abrufbarkeit von Informationen sowie neuen Formen der Vernetzung und Zusammenarbeit. Richtig eingesetzt und gesteuert, können digitale Instrumente das Wissensmanagement deutlich beflügeln.

Blogs, Wikis und Videos bieten die Möglichkeit, vorhandenes Wissen systematisch verfügbar zu machen und die Reichweite stark zu erhöhen. Zudem lassen sich diese Lösungen gut in das (Social) Intranet oder andere Plattformen integrieren. Der Vorteil ist, dass beispielsweise das Schulungsangebot oder das Wissen von Beschäftigten dokumentiert und leicht verfügbar gemacht werden können. Dadurch werden Expertinnen und Experten auch „sichtbarer“. Wird eine Kommentarfunktion ergänzt, kann der Austausch in beide Richtungen erfolgen. Für den Einsatz solcher Lösungen sollten aber auch Regelungen getroffen werden, wie z.B.: Welche Informationen und Erfahrungen dürfen geteilt werden und welche nicht? Darf jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter Beiträge verfassen? Wie ist mit kritischen Kommentaren umzugehen? Oftmals gibt es hier ein Spannungsfeld. Die Organisation muss einerseits Freiräume und Vertrauen schaffen, damit Beschäftigte – und explizit nicht nur die Führungskräfte – in die Lage versetzt werden, ihr Wissen über Fach-, Ressort- und Hierarchiegrenzen hinweg zu teilen und zu kommunizieren. Andererseits können Regelungen als Leitplanken fungieren und die Nutzung begleiten, damit klar ist, was geht und was nicht. Eine Möglichkeit ist beispielsweise der Einsatz von Themenverantwortlichen, die motivierend auf Kolleginnen und Kollegen einwirken und zugleich eine Form der Qualitätssicherung einnehmen. Wie genau das Spannungsverhältnis gelöst wird, ist letztlich von der jeweiligen Organisation abhängig.



Wissensmanagement ist vor allem auch ein detaillierter Blick auf die Art und Weise, wie wir arbeiten. Wissensmanagement arbeitet quasi mit den Menschen an ihrer Arbeit und den Prozessen.

Dr. Philipp Männle, Leiter des Dezernats für Organisation, Personal, Haushalt, Controlling und IT beim Dienstleistungszentrum Personal Schleswig-Holstein

Kollaborationstools und virtuelle Räume unterstützen den Wissensaustausch und ermöglichen neue Formen der Zusammenarbeit. Informationen und Abläufe sind für alle beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter grundsätzlich verfügbar und können gleichzeitig bearbeitet werden; Datensilos und „verborgene“ Informationen in den E-Mail-Postfächern werden vermieden. Dadurch können Kollaborationstools Ansätze des agilen Arbeitens ermöglichen bzw. sehr gut ergänzen. Die Nutzung dieser Tools setzt die Bereitstellung der entsprechenden IT-Infrastruktur und eine Befähigung der Beschäftigten voraus.

Der Aspekt der Befähigung umfasst nicht nur die technische Anwendung. Mit dem Einsatz von Kollaborationstools geht ein hoher Grad an Transparenz einher. Deren Bedeutung ist kaum zu überschätzen. Wenn die Kommunikation nicht mehr per E-Mail erfolgt, sondern in einem virtuellen Raum, sodass jede und jeder – also auch die oder der Vorgesetzte – den Verlauf oder den Stand eines Dokuments einsehen kann, braucht es ein hohes Maß an Vertrauen. Die Nutzung digitaler Tools muss also neben der IT-Infrastruktur und organisatorischen Regelungen auch Fragen der Organisations- und Zusammenbeitskultur berücksichtigen.

Baustein 6: Wissen nutzen

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck. Aus Organisationssicht zielt die Nutzung von Wissen prioritär darauf ab, die Leistungsfähigkeit und -qualität der Behörden und Verwaltungen aufrecht-

zuerhalten oder zu verbessern. Die Digitalisierung und die steigenden Erwartungen seitens der Bürgerinnen und Bürger sowie der Unternehmen erzeugen einen zunehmenden Handlungsdruck in den Behörden und Verwaltungen. Die Nutzung des Wissens kann bei der Verwaltungsmodernisierung daher eine große Rolle spielen. Beispielhaft seien genannt die Optimierung und Digitalisierung von Prozessen, die Vermeidung von Doppelarbeiten sowie die Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – Aspekte, die bei den zu erwartenden Auswirkungen des demografischen Wandels nicht unterschätzt werden sollten. Neue technologische Möglichkeiten bieten Behörden und Verwaltungen große Chancen, um Wissen noch stärker miteinander zu vernetzen und schnell verfügbar, also nutzbar zu machen.

Für die Organisation insgesamt aber bieten das Wissensmanagement und die Nutzung der Ressource Wissen auch die Möglichkeit, (wieder) einen vollständigeren Blick auf das Ganze zu bekommen. Denn dieser kann infolge der klassischen funktionalen Säulenstruktur verloren gehen.

Der größte Nutzen von Wissen besteht für die Beschäftigten in der Möglichkeit, ihre tägliche Arbeit zu optimieren und zu erleichtern. Der einfache Zugang zu Informationen und Wissen ist dabei zentral, aber auch das schnelle Auffinden von Expertinnen und Experten hilfreich – über Fachgebieten-, Verwaltungs- und Hierarchiegrenzen hinweg. Analoge und digitale Instrumente, Begegnungsmöglichkeiten an physischen wie auch virtu-

ellen Orten, Wissens- und Prozesslandkarten, Wikis und Blogbeiträge sowie Kollaborationstools können sich dabei gut ergänzen. Mit dem richtigen Einsatz können so auch Arbeitsweisen verändert und die Agilität in Behörden und Verwaltungen unterstützt werden.

„Die Praktiken des Wissensmanagements stabilisieren damit einerseits das tägliche Geschäft und unterstützen andererseits die Erneuerung der Organisation und stellen damit aktuelles Wissen und Können infrage.“⁶



Für uns ist klar: Wir wollen wissen, was wir wissen und auch anwenden können. Das ist ein Baustein unserer Strategie, um für die nächsten Jahre gut aufgestellt zu sein. So wollen wir die Aufgabenmehrung und Personalminimierung aus dem demografischen Wandel bewältigen. Es ist gut, ein funktionierendes Wissens- oder Prozessmanagement zu haben.

Aggi Thieme, Dezernentin beim Rheinisch-Bergischen Kreis

⁶ North, Klaus (2018): Wissen 4.0 – Wissensmanagement im digitalen Wandel, S.9, online abrufbar unter: http://north-online.de/documents/North_WM-4-0_Wissensmgmt-Wandel.pdf (online abgerufen am 14.02.2020).

Wissensmanagement braucht eine

Kultur des Wissensteilens



Wir brauchen kluge Ansätze, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr Wissen untereinander teilen!

Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik bei der Bundesagentur für Arbeit

Wissen ist Macht! Im öffentlichen Dienst ist das Silo-Denken nach wie vor stark verbreitet. Jede Abteilung generiert für sich Erfahrungen und häuft Wissen an. Eine enge Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen und auch innerhalb der Abteilungen ist oft noch nicht selbstverständlich. Mit dem eigenen Wissen profiliert man sich bei Vorgesetzten und macht sich unersetzlich, durch das Teilen gehen eigene Vorsprünge verloren – so ist häufig die Meinung. Zu viel Transparenz wirkt dann abschreckend. Das betrifft vor allem auch negative Erfahrungen.

Wer nicht über gute Erfahrungen spricht, spricht erst recht nicht über schlechte. Eine Fehlerkultur, wie in anderen Organisationen durchaus üblich, ist in der deutschen Verwaltung nur schwach ausgeprägt. Das liegt insbesondere daran, dass der Öffentliche Dienst unter starker Beobachtung steht. Ein hoher eigener und gesellschaftlicher Anspruch an die Rechtssicherheit schränkt die Gestaltungsfreiräume ein. Fehler gilt es folglich möglichst zu vermeiden, um nicht öffentlich zur Rechenschaft gezogen zu werden. Dies setzt sich auch innerhalb der einzelnen Behörden fort: Durch die streng hierarchischen Strukturen schrecken die Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter nicht selten davor zurück, Initiative zu ergreifen oder auch Erfahrungen auf Plattformen zu teilen, auf der die Vorgesetzten mitlesen können. In der öffentlichen Verwaltung ist demnach eine sehr starke Risikoaversion verankert, die den Aufbau einer Fehlerkultur verhindert.

Durch Fehler besser werden!

Doch nicht selten sind es gerade die negativen Erfahrungen und Misserfolge, die anderen Kolleginnen und Kollegen bei ihrer Arbeit weiterhelfen. Nur durch den Austausch können zukünftige Fehler vermieden und die Organisation insgesamt vorangebracht werden. Hier hat die Verwaltung einen großen Nachholbedarf. Werden Fehler als nicht vermeidbare Arbeitsschritte akzeptiert, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter letztlich auch bereit, über ihre negativen Erfahrungen und Misserfolge zu sprechen.

Erfolgreiches Wissensmanagement, das sowohl den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als auch der gesamten Organisation nutzt, wird ohne gegenseitigen Austausch nicht funktionieren. Ein Aufbrechen der Silos und die Entwicklung hin zu einer Netzwerkstruktur sind nötig.

Ein erster Schritt in diese Richtung ist

das Einsetzen von Multiplikatoren, die eigene Erfahrungen über ihre Abteilung hinweg teilen und von Herausforderungen und angewandten Lösungsansätzen berichten. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter machen sich diesen Austausch zunutze, wenn sie selbst vor ähnlichen Herausforderungen stehen. Auf diese Weise fungieren die Multiplikatoren als Impulsgeber und verleihen dem Wissensmanagement ein „Gesicht“ – es verliert dadurch an Abstraktheit. Wird sichtbar, dass das Teilen und Austauschen von Wissen funktioniert und die Kolleginnen und Kollegen davon in ihrer täglichen Arbeit profitieren, erhöht sich die Bereitschaft, selbst ebenfalls tätig zu werden.

Eine intrinsische Motivation ist unerlässlich.

Um eine dauerhafte Kultur des Wissensteilens zu schaffen, müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus die Bereitschaft und letztendlich eine intrinsische Motivation entwickeln, aktiv am Wissensaustausch mitzuwirken. Um dies zu erreichen, ist es wichtig, die Menschen auf dem Weg zu einem erfolgreichen Wissensmanagement mitzunehmen. Zwar ist es möglich und auch sinnvoll, den Mitarbeiterinnen und



Wir müssen endlich lernen, auch unser Wissen über Fehler und entstandene Probleme zu teilen. Mein Wunsch wäre es, dass kein Fehler ein zweites Mal passiert.

Albrecht Broemme, Ehrenpräsident der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk



Mitarbeitern Prozessabläufe und die Anwendung neuer Tools – wie etwa die Nutzung von Kollaborationstools oder den Austausch über eine Plattform – vorzuschreiben und das Wissensteilen von oben anzustoßen. Sollen sie allerdings den Prozess des Wissensmanagements verinnerlichen, ist die freiwillige Bereitschaft dazu unerlässlich. Ziel muss es sein, ein Umfeld zu schaffen, in dem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus eigenem Antrieb heraus ihr Wissen mit anderen teilen wollen und eigene Ideen einbringen können. Hierbei stehen zwei hauptsächliche Erfolgsfaktoren im Vordergrund:

- Der Nutzen des Wissensteilens für den Einzelnen muss klar sein. Sehen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sie selbst von einem Wissensaustausch profitieren, ist das Teilen von Wissen in ihrem eigenen Interesse.
- Außerdem muss den Kolleginnen und Kollegen klar werden, dass das Wissen des Einzelnen wichtig für das Gelingen der Gesamtorganisation ist. Wird das deutlich, fühlen sie sich zum einen wertgeschätzt, zum anderen aber auch stärker motiviert, ihr Wissen und ihre Erfahrungen aktiv einzubringen.

Nicht zu unterschätzen ist auch eine einfache Handhabung der Tools, mit denen der Wissensaustausch vorangetrieben werden soll. Lassen sich die Instrumente gut in den Arbeitsalltag integrieren und stellt das Teilen von Wissen keinen zusätzlichen Aufwand dar,

sind die Hürden zur Teilhabe niedriger. Werden zudem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Aufbau eines Wissensmanagements eingebunden – beispielsweise in einer Pilotgruppe, deren Mitglieder dann ebenfalls für den Wissensaustausch werben – kann Schritt für Schritt eine Kultur des Wissensteilens entstehen, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Erfahrungsschichten und Generationen mitgetragen wird.

Eine wichtige Rolle auf diesem Weg spielen die Führungskräfte!

Die Veränderung der Kultur einer Behörde, weg von Silos und hin zu einem starken Wissensaustausch, ist ohne den



Wir brauchen einen starken Bottom-up-Ansatz! Auf den ersten Blick werden häufig rechtliche Barrieren für das Teilen von Wissen gesehen. Tatsächlich sind es aber oft eher psychologische oder Leadership-Barrieren.

*Steffen Braun, Leiter der Geschäftsstelle
digitalakademie@bw*

Willen und die Unterstützung von oben nicht zu vollziehen. Ist bei den Führungskräften das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines funktionierenden Wissensmanagements vorhanden, müssen sie für die Umsetzung werben, Ressourcen bereitstellen sowie Freiräume für die Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schaffen.

Insofern ist für eine funktionierende Kultur des Wissensteilens eine Mischung aus Top-down und Bottom-up notwendig: Die Führungskräfte sollten von oben für das Thema sensibilisieren und die Rahmenbedingungen schaffen, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eigene Ideen einbringen und eine intrinsische Motivation für den Wissensaustausch entwickeln.

Beim Aufbau eines funktionierenden Wissensmanagements ist somit die Einbindung der Kolleginnen und Kollegen ratsam. Denn nur mit denjenigen, die das Wissensmanagement auch umsetzen und letztendlich leben sollen, kann Wissensmanagement erfolgreich werden. Der Mensch ist die zentrale Figur im Wissensmanagement. Mithilfe von Taskforces und Projektgruppen kann sich eine reine Kooperation – bei denen sich die Kolleginnen und Kollegen zwar austauschen, die Silos aber weiterhin bestehen bleiben – zu einer dauerhaften Kollaboration entwickeln. Sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überzeugt von der Notwendigkeit und vom Nutzen der Kollaboration, brechen die Silos nach und nach auf und eine Kultur des Wissensteilens kann entstehen.

Der künstliche Kollege aus Wolke 7?

Wie neue Tools das Wissensmanagement unterstützen

Wissensmanagement kann durch digitale Tools und neue Technologien deutlich beflügelt werden. Der Trend geht von einem ursprünglichen Fokus auf die Dokumentation klar in Richtung einer verstärkten Kommunikation und Zusammenarbeit. Dabei spielen Cloud-Lösungen eine wichtige Rolle. Zum anderen steckt großes Potenzial in der Nutzung von Künstlicher Intelligenz, mit deren Hilfe große Datenmengen erschlossen und kultiviert werden können. Die Zahl der Lösungen nimmt dabei beständig zu, wobei eine Lösung für alles eine Wunschvorstellung bleibt. Welche Tools tatsächlich einen Mehrwert haben, hängt vom jeweiligen Anwendungsszenario und der eigenen Strategie ab.

Wissensmanagement-Tools sind für die Verwaltung kein Neuland, aber der Fokus verändert sich!

Tools für das Wissensmanagement in Behörden und Verwaltungen knüpfen an das pflichtmäßig zu dokumentierende Wissen an, zielen also darauf ab, „Aktenwissen“ durch Fach-, Erfahrungs- und Prozesswissen zu ergänzen. Mit der Einrichtung von Intranets, Gruppenlaufwerken und Wikis nutzen Behörden und Verwaltungen bereits seit einiger Zeit elektronische Instrumente des Wissensmanagements. In ihrer Ausrichtung sind diese überwiegend auf die Dokumentation von Informationen und Wissen sowie deren Wiederauffindbarkeit ausgerichtet. Hier werden also Informationen zentral abgelegt oder redaktionell aufgearbeitet zur Verfügung gestellt. Es handelt sich somit primär um Informationsquellen beruhend auf Dokumentation und ent-



Die Vernetzung vorhandener Daten und der Einsatz von Künstlicher Intelligenz schaffen ganz neue Möglichkeiten – insbesondere durch die Verknüpfung mit menschlichem Wissen. Aber es braucht eine entsprechende Strategie.

Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Inhaber des Lehrstuhls „Personal und Führung“ an der Technischen Universität Chemnitz

sprechenden Vorgaben. Wer Beiträge für das Wiki schreibt, wird meist von der Organisation festgelegt. Wissen der Beschäftigten und ergänzende Hinweise, die in Form von Wissenslandkarten/ Mind Maps oder einer Prozessdokumentation einfließen, können über das Intranet oder Wikis gut verfügbar gemacht werden. In welchem Umfang diese den Beschäftigten bei der Erledigung ihrer Arbeit helfen, hängt vom Umfang, der Qualität und der Aktualität der zur Verfügung gestellten Unterlagen ab.

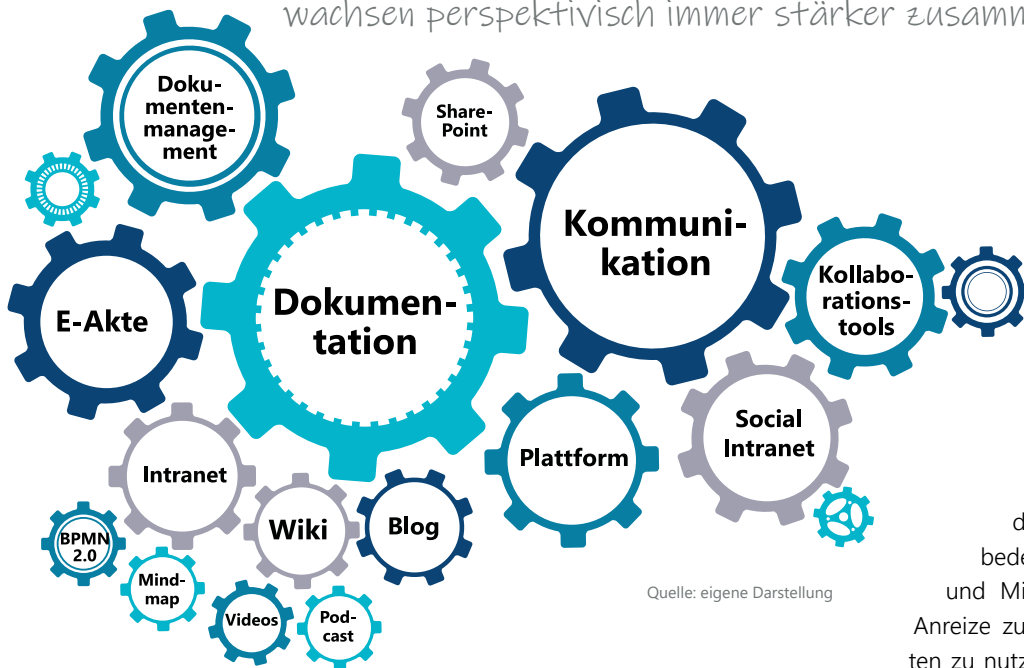
Zunehmender Fokus auf Kommunikation und Interaktion!

Sind Intranets, Wikis und Gruppenlaufwerke in ihrer ursprünglichen Ausrichtung primär auf die Informationsbereitstellung gemünzt, zielen aktuelle

Tools viel mehr auf die Kommunikation, den Austausch und eine stärkere Interaktion ab. Es geht also darum, den Workflow digital zu gestalten. Eine Lösung, auf die Behörden und Verwaltungen schon heute zurückgreifen, ist die Nutzung von SharePoint. Die Logik hinter SharePoint ist, schnell und gemeinsam auf Dokumente und Informationen zugreifen und diese auch gemeinsam bearbeiten zu können. Damit können „Referats- oder Gruppenlaufwerke“ perspektivisch entfallen. Einige Behörden und Verwaltungen haben über eine „Senden an E-Akte“-Funktion bereits Schnittstellen zur E-Akte geschaffen. Die E-Akte ist somit das Herzstück der Dokumentation und erfüllt den Zweck, das Verwaltungshandeln zu jeder Zeit nachvollziehbar und transparent zu machen. Die E-Akte ist aber kein Wissensmanagement-Tool im engeren Sinne.

Kollaborationstools, zu denen auch SharePoint zu zählen ist, wollen die Zusammenarbeit zwischen Kolleginnen und Kollegen deutlich vereinfachen. Heutige Lösungen bieten eine Reihe von Funktionen, die oft modular erweitert werden können. Die meisten Anwendungen können sowohl lokal gehostet oder auch aus der Cloud genutzt werden. Im Zentrum stehen beispielsweise geteilte Kalender, Projektmanagementfunktionen zur Planung und Steuerung, Chatfunktionen, aber auch Möglichkeiten, Daten und Inhalte zu teilen oder zu speichern. Welche Funktionen genutzt werden, hängt von individuellen Zielen ab. Insgesamt schaffen solche Lösungen eine hohe Transparenz und die Möglichkeit, ortsunabhängig zusammenzu-

Wissensmanagement-Tools ergänzen sich und wachsen perspektivisch immer stärker zusammen



arbeiten. Die Kommunikation und, je nach Nutzung, auch die Dokumentation werden quasi in einen virtuellen Raum verlagert. Voraussetzung dafür ist die Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Nutzung der Tools. Ein Top-down-Ansatz ist hier jedoch nicht zielführend. Es empfiehlt sich, ein hohes Maß an Freiwilligkeit walten zu lassen: Ist in der Nutzung ein persönlicher Vorteil erkennbar und nicht mit einem zusätzlichen Aufwand verbunden, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass die Tools auch genutzt werden. Letztendlich können Kollaborationstools die Zusammenar-

beit in Projekten und auch eine agile Arbeitsweise deutlich erleichtern. Wer Zugang zu diesen virtuellen Räumen hat, kann wie gewohnt gesteuert werden.

Das Intranet wird „social“!

Das klassische Intranet gewinnt immer neue Funktionen hinzu, die dem Werkzeugkasten der Kollaborationstools zuzuordnen sind. War das bisherige Anwendungsszenario primär auf die Dokumentation und Bereitstellung von Informationen ausgerichtet, rückt nun die Kommunikation und Interaktion verstärkt in den Fokus. Das Intranet wird zu-

nehmend zum Social Intranet, das Informationen und Menschen vernetzt. Damit einher geht auch ein Wandel in der Art und Weise, wie Inhalte entstehen. Sind diese bisher redaktionell erarbeitet worden, können das die Beschäftigten im Social Intranet selbstständig tun. In der Konsequenz bedeutet das, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befähigen und Anreize zu schaffen, diese Möglichkeiten zu nutzen und ihr Wissen zu teilen. Dafür braucht es eine selbsterklärende Softwarelösung, aber auch eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung. Denn letztlich wird an dieser Stelle auch mit der nach wie vor weitverbreiteten hierarchischen Struktur gebrochen.

Ein Social Intranet verändert aber nicht nur die Art und Weise, wie Inhalte entstehen, sondern bietet auch neue Möglichkeiten, Inhalte verwaltungsübergreifend zu diskutieren, hervorzuheben, weiterzuempfehlen oder zu kommentieren. Die Dokumentation und Verbreitung von Wissen kann also um eine kommunikative Komponente ergänzt werden. Zugleich werden über die Beiträge Expertinnen und Experten für bestimmte Themen sichtbar, was dabei hilft, schnell die richtige Ansprechpartnerin bzw. den Ansprechpartner für individuelle Fragen zu finden. Dadurch wird der Vernetzungscharakter zusätzlich gestärkt. Auf diese Weise können die Beschäftigten Wissen und Erfahrungen teilen, sich untereinander vernetzen, aber auch neue Ideen entwickeln, und zwar über Fachgebiets- und Hierarchiegrenzen hinweg.

Genau darin liegt der Charme sogenannter „Marktplätze der Ideen“. Denn



„Die Möglichkeiten der Digitalisierung, wie der weltweite Austausch von Daten, Chats, Videotelefonie und KI, machen Wissensmanagement-Aktivitäten wirkungsvoller, indem sie die Informationsmenge vergrößern, die Geschwindigkeit erhöhen oder eine höhere Reichweite erzielen. Digitalisierung ist hierbei aber nur ein neuer Weg, die Information bzw. das Wissen bleiben dabei weiterhin im Mittelpunkt.“

Vizeadmiral Joachim Rühle, Stellvertreter des Generalinspektors der Bundeswehr



Die Privatwirtschaft war beim Wissensmanagement zunächst vor allem IT-getrieben; die Verwaltung hat sich diese Erfahrungen erspart, tut sich aber derzeit bei innovativen IT-Lösungen oft noch etwas schwerer.

Tanja Krins, Leiterin der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse bei der Gesellschaft für Wissensmanagement

Ideen (weiter-) zu entwickeln ist im Team leichter. Ein Marktplatz der Ideen bietet eine Plattform, um Vorschläge und Initiativen einzubringen und zu diskutieren. Diese können von Kolleginnen und Kollegen gesehen, kommentiert und ergänzt werden. Denn wie oft gibt es Ideen, die von der oder dem Einzelnen für nicht relevant genug erachtet werden. Wird diese Idee aber auch von anderen geäußert, finden sich Beschäftigte – ggf. aus ganz verschiedenen Bereichen – zusammen, um die Idee gemeinsam weiterzuentwickeln. Hier zeigt sich der Vorteil der neuen Tools, Menschen miteinander zu vernetzen, die sich sonst so vielleicht nicht begegnet wären.

Wissensorte vernetzen und neue Technologien nutzen! Bildlich gesprochen ist es das Ziel – wie die Grafik eingangs zeigt –, die einzelnen Rädchen im Getriebe näher zueinander zu bringen, sodass sie sich gegenseitig noch stärker in Bewegung setzen. Damit sollen zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden, wodurch wiederum auch Prozesse optimiert bzw. automatisiert werden. Dem Einsatz selbstlernender Algorithmen, also Künstlicher Intelligenz, kommt dabei eine große Bedeutung zu und wird auch Behörden und Verwaltungen zunehmend erreichen. Denn mit immer weiter steigenden Datenmengen wächst der Wunsch, diese auch entsprechend nutzen zu können; quasi von Big Data hin zu Smart Data. In der Privatwirtschaft gibt es hierzu bereits weitergehende Ansätze, um beispielsweise mittels Data Mining neues Wissen zu entwickeln. Dabei werden durch den Einsatz mathematischer und statistischer Verfahren sowie entsprechender Algorithmen verborgene Muster und Trends in vorhandenen Daten extrahiert, die dann für die Leistungserbringung und Geschäftsent-

wicklung genutzt werden können. In der Versicherungswirtschaft ist es beispielsweise von großem Mehrwert, beruhend auf den vorhandenen Daten über Schadensfälle bzw. das Ausbleiben solcher, Trends ableiten und Voraussagen hinsichtlich künftiger Ereignisse treffen zu können. Mittels intelligenter Analyseverfahren können aber auch Kundenanfragen oder -beschwerden systematisch ausgewertet sowie Informationen und Prozesse daraufhin optimiert werden.

Für Behörden und Verwaltungen ist dieser Aspekt des Wissensmanagements bisher oft eher noch theoretischer

Natur, spielt aber in den weiterführenden Überlegungen durchaus eine Rolle. Ob tatsächlich alle Daten- und Informationsquellen miteinander vernetzt werden, ist eine grundsätzliche Entscheidung. Einige Organisationen, wie beispielsweise die Bundesagentur für Arbeit, trennen das Wissen über Kunden – dokumentiert und verwaltet in der E-Akte – ganz bewusst von dem prozessualen Wissen. Hintergrund ist der Standpunkt, dass das Kundenwissen tatsächlich auch nur dem Kunden gehört und entsprechend geschützt werden muss.



PRAXISBEISPIEL

Bundesagentur für Arbeit entwickelt Intranet zum Social Intranet

Die Bundesagentur für Arbeit entwickelt ihr Intranet Stück für Stück weiter zu einem Social Intranet. Das bedeutet nicht nur, dass es ein neues Design erhält. Die größte Veränderung besteht tatsächlich darin, wie die Inhalte entstehen. Im bisherigen, klassischen Intranet sind die Beiträge redaktionell entstanden. Künftig soll ein wesentlicher Teil der Inhalte von den Mitarbeitenden selbst erstellt werden können. Der bisherige Top-down-Ansatz wird also durch einen Bottom-up-Ansatz ergänzt. Folgen sollen zudem noch Kommentar- und Feedbackfunktionen, sodass weitere Kommunikationsmöglichkeiten entstehen.

Für den Erfolg des Social Intranets ist die Bereitschaft der Beschäftigten zur Mitwirkung eine wesentliche Voraussetzung. Das heißt, dass Inhalte schnell und intuitiv erstellt werden können und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigt, aber auch befähigt werden, eigene Inhalte zu erstellen.



Beim Aufbau unseres neuen Social Intranets haben wir uns bewusst für eine agile, stufenweise Vorgehensweise entschieden.

Ein zentraler Aspekt ist, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter künftig viel stärker eigenen Content einstellen können.

Angela Frenkenberger, Leiterin Fachbereich Intranet und Informationsportale beim IT-Systemhaus der Bundesagentur für Arbeit



12 Schritte für ein systematisches Wissensmanagement



Die Hürden sind weder Geld noch Technik! Es ist häufig eher die Angst vor Veränderung!

Dr. Rainer Holtschneider, Mitglied des Nationalen Normenkontrollrates und Staatssekretär a.D.

01

Gehen Sie strategisch vor und denken Sie ganzheitlich! Wissensmanagement ist eine Daueraufgabe.

02

Stellen Sie Ressourcen zur Verfügung! Wer soll das Thema bearbeiten? Wo wird es angesiedelt?

03

Definieren Sie Ihren individuellen Anwendungsfall! Was wollen Sie erreichen?

04

Kennen Sie die Instrumente! Welche Möglichkeiten bietet welche Lösung?

05

Entwickeln Sie einfache Maßnahmen, die Sie dann auch umsetzen! Starten Sie mit Pilotprojekten und schaffen Sie Experimentierräume.

06

Keine Scheu vor neuen Tools, aber Tools sind nicht alles! Überlegen Sie auch hier: Was will ich erreichen? Was könnte in der täglichen Arbeit wirklich helfen?

07

Machen Sie es leicht! Orientieren Sie sich an der Einfachheit von Tools, die im Privaten gern genutzt werden.

08

Holen Sie sich regelmäßig Feedback! Was funktioniert, was nicht?

09

Haben Sie Mut, zu scheitern! Nicht jede gute Idee mündet in einer guten Lösung. Wenn man es aber nicht probiert, wird manche gute Idee auf der Strecke bleiben.

10

Ermutigen und befähigen Sie Kolleginnen und Kollegen! Pilotgruppen und Multiplikatoren empfehlen sich.

11

Nehmen Sie sich Zeit! Eine Zusammenbeitskultur verändert sich nicht von heute auf morgen.

12

Einfach starten! Machen ist wie wollen, nur krasser.



Deshalb meine Empfehlung: Entwickeln Sie eine Strategie und fangen Sie anschließend direkt an. Versteifen Sie sich nicht in Diskussionen, sondern seien Sie offen für neue Ideen und Vorschläge. Es ist wichtig, Wissensmanagement zur Chefsache zu machen – aber nur im Hinblick auf die Förderung. Schlussendlich ist es nämlich ein Projekt der gesamten Behörde, welches viel Geduld, Konsequenz und ebenso Begeisterung der Beschäftigten verlangt.

Silvia Bechtold, Vizepräsidentin des Bundesverwaltungsamts

Unsere beteiligten Expertinnen und Experten

Silvia Bechtold, Vizepräsidentin des Bundesverwaltungsamts

Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik bei der Bundesagentur für Arbeit

Steffen Braun, Leiter der Geschäftsstelle digitalakademie@bw

Albrecht Broemme, Ehrenpräsident der Bundesanstalt Technisches Hilfswerk

Waldemar Freer, Wissensmanager der Stadt Karlsruhe

Angela Frenkenberger, Leiterin Fachbereich Intranet und Informationsportale beim IT-Systemhaus der Bundesagentur für Arbeit

Christine Gebler, Leiterin Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung bei der Stadt Heidelberg

Dr. André Göbel, Geschäftsführer der DigitalAgentur Brandenburg

Dr. Rainer Holtschneider, Mitglied des Nationalen Normenkontrollrates und Staatssekretär a. D.

Karin Klingen, Präsidentin des Rechnungshofs von Berlin

Tanja Krins, Leiterin Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse bei der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Dr. Philipp Männle, Leiter des Dezernats für Organisation, Personal, Haushalt, Controlling und IT beim Dienstleistungszentrum Personal Schleswig-Holstein

Carsten Meywirth, Leiter der Abteilung Cybercrime im Bundeskriminalamt (Einrichtung der Abteilung zum 01.04.2020)

Prof. Dr. Peter Pawlowsky, Inhaber des Lehrstuhls „Personal und Führung“ an der Technischen Universität Chemnitz

Vizeadmiral Joachim Rühle, Stellvertreter des Generalinspektors der Bundeswehr

Ivo Schuppe, Teamleitung Social Media, Referatsleiter IHK-Wissensmanagement beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag

Aggi Thieme, Dezernentin beim Rheinisch-Bergischen Kreis

Gabriele Vollmar, Mitglied des Beirates der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.

Lars Wentorp, Chief Information Officer und Leiter IT der Hamburg Port Authority (HPA)

Das Autorenteam der Prognos AG



Marcel Hölterhoff

Bereichsleiter
Managementberatung



Jan Tiessen

Principal Managementberatung



Matthias Canzler

Berater Managementberatung



Franziska Stader

Beraterin Managementberatung

Projektbegleitung Behörden Spiegel



Dr. Eva-Charlotte Proll

Mitglied der Geschäftsleitung



Guido Gehrt

Leiter der Bonner Redaktion