

## Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung: Einführung in ein zukunftsrelevantes Thema

---

Um den komplexer gewordenen Anforderungen im öffentlichen Dienst Rechnung zu tragen, hat das Thema Wissensmanagement in den vergangenen Jahren kontinuierlich an Bedeutung gewonnen und daher mancherorts bereits Einzug in Ideen, Gedanken und Konzepte gehalten. Anders als in der freien Wirtschaft sind die Arbeitsprodukte in der öffentlichen Verwaltung – und hier vor allem in den Bereichen Soziales, Gesundheit, Umwelt und Bildung – zumeist Wissensprodukte (Hasler-Roumois, 2013, S. 30). Somit muss das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Basis für die Dienstleitungen im öffentlichen Dienst (ebd., S.15) angesehen werden. Deshalb wird das Thema Wissensmanagement auch für die öffentliche Kinder- und Jugendhilfe von immer größer werdender Bedeutung.

Gerade Jugendämter stehen vor zahlreichen und immer umfangreicher werdenden Herausforderungen. Hierzu gehören neben den knapper werdenden Haushaltsmitteln, sich stetig verändernden Aufgaben, Stellenwechsel aber auch Ausfallzeiten von Fach- und Führungskräften, z. B. aufgrund von Elternzeit, Krankheit oder der Pflege von Familienangehörigen. Hinzu kommt der Fachkräftemangel im Allgemeinen sowie die Flexibilität und Mobilität der jungen Generation. Die jungen Menschen suchen so nicht mehr zwingend eine Arbeitsstelle im Umkreis ihres Heimatortes, sondern richten ihr Augenmerk bei der Arbeitsplatzsuche auf innovative und attraktive Arbeitgeber, die ihnen Arbeitsplätze anbieten, die auf ihre Bedürfnisse zugeschnitten sind (Flexibilität von Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, moderner technischer Arbeitsplatz etc.).

Das stichhaltigste Argument für die Notwendigkeit von Wissensmanagement dürfte jedoch der demografische Wandel sein. Die Überalterung ist in den vergangenen Jahren nicht nur ein brisantes Thema für unsere Gesellschaft im Gesamtkontext geworden, sondern stellt auch für die Belegschaft in Jugendämtern eine große Herausforderung dar, denn in den kommenden Jahren werden zahlreiche und vor allem langjährige Wissensträgerinnen und Wissensträger in bayerischen Jugendämtern ausscheiden und in den Ruhestand gehen. Mit ihnen geht wertvolles Erfahrungswissen unwiederbringlich verloren, sofern dieses Wissen nicht bereits gesichert worden ist bzw. perspektivisch festgehalten werden soll. Hier sind Ansätze zur Bewahrung von Wissen eine zwingende Angelegenheit, um es nachfolgenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen und den Einstieg in die Arbeit zu erleichtern. Aber nicht nur das, sondern gerade auch die Vermeidung von Doppelarbeit schafft hier eine Grundlage für eine effiziente und zeitökonomische Herangehensweise an Inhalte sowohl für neue Fach- und Führungskräfte als auch für die bereits bestehende Belegschaft. Müller (2015, S. 5) schildert aber auch die Schwierigkeit der Bewahrung von Erfahrungswissen „da die Menschen ihr Wissen oft unbewusst verwenden, Experten wenig Zeit haben und mit der Preisgabe von Wissen häufig psychologische Barrieren wie die Angst vor Machtverlust verbunden sind“. Darüber hinaus sind es insbesondere die in den nächsten Jahren ausscheidenden Fach- und Führungskräfte, die es nicht gewohnt sind ihre Projekt- und Prozesserfahrungen zu dokumentieren und anderen zur Verfügung zu stellen (Bumiller, Hübler & Simen ,2015, S. 10), was einem enormen Verlust an Wissen gleichkommt.

Das Ausscheiden von (langjährigen) Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geht immer mit dem Verlust von Erfahrungs- und Expertenwissen einher und fordert dem Jugendamt eine enorme Anstrengungsleistung ab, um diese Wissenslücken zu schließen. Mit besonderer Härte trifft es das Jugendamt dann, wenn es sich um exklusives, nicht gesichertes Expertenwissen handelt, denn die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stehen vor der Herausforderung, das benötigte Wissen neu zu erwerben. Die nötigen Informationen neu

zu recherchieren kostet dabei oft sehr viel Zeit. Um den möglichen Verlust von Wissen entgegenzuwirken, sind daher Wissensmanagementprozesse erforderlich. Ein sehr einfaches Beispiel hierfür ist die Dokumentation eines abgeschlossenen Projektes: Wird die Dokumentation so abgespeichert, dass alle den Speicherort kennen und zu diesem Zugang haben, kann auf bereits vorhandene Lösungen zurückgegriffen werden, die im Optimalfall bereits modifiziert worden sind (Lessons Learned). Auch bereits bewährte Vorgehensweisen (Best Practice) sollten dokumentiert und für alle zugänglich gemacht werden, um den Ablauf von Verfahrensstrukturen transparenter zu gestalten und zu optimieren. Anspruchsvoller ist die Aufgabe, das Wissen eines Fachexperten so nutzbar zu machen, dass es anderen in einer gewinnbringenden Art und Weise zur Verfügung steht.

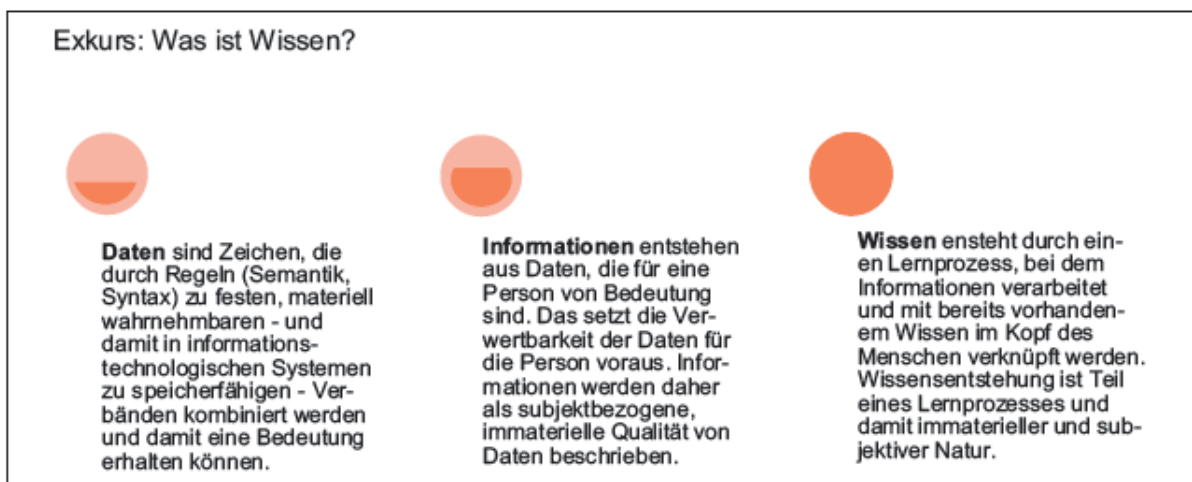
#### Exkurs

Wird Wissensmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht betrachtet, so geht es um die Verwaltung und Bilanzierung von klassischen Ressourcen wie Rohstoff, Arbeit und Kapital. Anfänglich wurde dies auch mit der „neuen“ Ressource – dem Wissen – versucht. Die rein ökonomische Sichtweise auf die Ressource Wissen je doch machte schnell deutlich, wie wenig gewinnbringend dieser Ansatz nicht nur für die Wirtschaft, sondern vor allem für Non-Profit-Organisationen und die öffentliche Verwaltung war, weil gerade deren originären Aufgaben und Leistungen schon immer Wissensprodukte waren und auch in Zukunft – mit wenigen Ausnahmen – bleiben werden (Hasler-Roumoir, 2013, S. 25 f.).

Um einer „Verrohung“ von Wissensmanagement entgegenzuwirken und um die Ressource Wissen optimal nutzen zu können, wurden neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren pädagogische Grundsätze in neue Konzepte von Wissensmanagement eingewoben.

### Wissen als Basis für Wissensmanagement

- Im Arbeitsalltag findet sich Wissen in Handlungsabläufen und Prozessen ebenso sehr, wie in festgeschriebenen Dokumenten. Es zeigt sich demnach, dass es im Arbeitsalltag unterschiedliche Arten von Wissen gibt. Damit diese in den Jugendämtern zielgerichtet genutzt werden können, ist es nötig zu wissen, welche Formen von Wissen es gibt und was deren Besonderheiten sind. Wissen entsteht durch ein-en Lernprozess, bei dem Informationen verarbeitet und mit bereits vorhanden-em Wissen im Kopf des Menschen verknüpft werden. Wissensentstehung ist Teil eines Lernprozesses und damit immaterieller und sub-jektiver Natur.



Hierarchie von Daten, Information und Wissen. Eigene Darstellung. (Quelle: Hasler Roumois, 2013)

Die wichtigste Unterscheidung ist die in explizites und implizites Wissen. Wissen, das festgeschrieben, gespeichert, kommuniziert und wieder abgerufen werden kann, wird als explizites Wissen bezeichnet (z. B. Dienstweisungen, Prozessabläufe etc.). Für die öffentliche Verwaltung ist es wichtig, das Vorhandensein expliziten Wissens publik zu machen und die Informationen aktuell zu halten, da es sonst seinen Nutzen bzw. seinen Wert verliert (Müller & Förtsch, 2015, S. 12). Während explizites Wissen klar abgegrenzt werden kann, fällt dies bei implizitem Wissen sehr viel schwerer, da es individuell an Personen gebunden ist. Es knüpft an deren bisherige Informationen und Wissensbestände an oder ist an Erfahrungen gebunden. Für Organisationen ist deshalb der Transfer des impliziten Wissens Einzelner in das „Gedächtnis aller“ von zentraler Bedeutung. So hat beispielsweise für Jugendämter implizites Wissen eine Relevanz in Form von Wissen erfahrener Kolleginnen und Kollegen (Zusammenhänge und Strukturen, Verfahrensabläufe, Netzwerkinformationen,...), die aus dem Arbeitsbereich ausscheiden.

Neben expliziten und impliziten Wissen gibt es aber noch weitere, die öffentliche Verwaltung betreffende, Formate von Wissen. Bumiller et al. (2015, S. 17) unterscheiden hierbei folgende:

- Orientierungswissen (z. B. als Wissen über Ziele, Strategien und Werte einer Verwaltungsorganisation),
- fachspezifisches Wissen (z. B. als Wissen aus der schulischen, beruflichen oder wissenschaftlichen Grundausbildung),
- allgemeines Verwaltungswissen (z. B. als Wissen über rechtliche und verwaltungspraktische Abläufe),
- Erfahrungswissen (z. B. als Wissen aus der Praxis, aus Projekterfahrungen, aus Krisen oder selbst erlebten Führungssituationen),
- Umfeldwissen (z. B. Wissen über regionale und lokale Besonderheiten) und Methodenwissen (z. B. Wissen zur Anwendung in Kommunikationssituationen oder für den Einsatz von EDV).

Letztlich handelt es sich aber auch hierbei im Kern um explizites und implizites Wissen.

Probst, Raub & Romhardt (2012, S. 23) bezeichnen Wissen daher als „die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“

Gelingt es also den Jugendämtern mit den unterschiedlichen Formaten von Wissen adäquat umzugehen, profitieren nicht nur Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Vorgesetzte, sondern auch Klienten, externe Akteure und Kooperationspartner, weil Wissensmanagement darauf abzielt, Doppelarbeiten und Doppelablagen zu vermeiden und funktionsfähig im jeweiligen Fachgebiet zu bleiben, die Leistungsfähigkeit zu steigern, aber auch zu erhalten, wenn ein Mitarbeiter beispielsweise aufgrund einer länger andauernden Erkrankung abwesend ist oder ein Stellenwechsel bevorsteht.

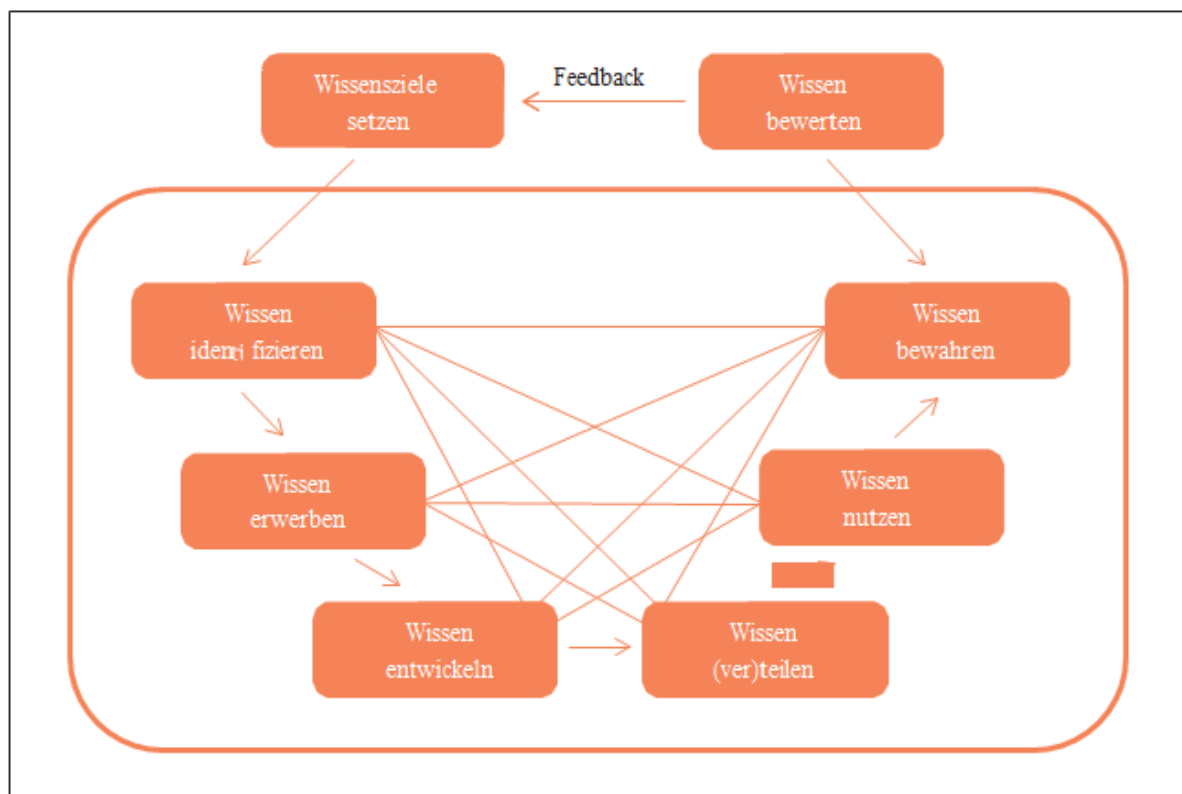
## **Wissensmanagement als Instrument zur effektiven und effizienten Nutzung der Wissensarten**

Reinmann-Rothmeier (2000, S. 5) beschreibt Wissensmanagement als „den systematischen und begründeten Umgang mit Wissen als Wirtschafts-, Arbeits- und Humanressource, wobei ‚Umgang‘ sowohl die Bereitstellung und Gestaltung von Rahmenbedingungen, Methoden und technischen Werkzeugen als auch die Optimierung von technischen, organisationalen und mentalen Prozessen meint“. Wenn Wissen sinnvoll gespeichert, bewahrt und abgelegt

wird, kann es im Bedarfsfall abgerufen werden. Wissen bleibt damit in der Organisation erhalten und kann deren Handlungsfähigkeit bewahren und steigern. Allerdings muss hierfür eine Systematik geschaffen werden, die Wissen sinnvoll vereint, managt und letztlich weiterentwickelt.

## „Die Bausteine des Wissensmanagements“ – Ein Modell für die praktische Umsetzung

Das zu den bekanntesten zählenden Konzepten von Wissensmanagement dürfte das „Bausteine-Modell“ von Probst, Raub und Romhardt (2012, S. 30 ff.) sein. Es zeichnet sich durch eine einfache Anwendung aus und unterstützt unmittelbar dabei die Ressource Wissen sinnvoll zu schützen, zu bewahren und weiterzuentwickeln.



Bausteine-Modell nach Probst, Raub, Romhardt ,2012. Eigene Darstellung.

Das Bausteine-Modell setzt sich aus sechs unterschiedlichen Bausteinen zusammen, die sowohl einzelne Prozesse für den sinnvollen Umgang mit Wissen beschreiben als sich auch mit der praktischen Umsetzung von Maßnahmen von Wissensmanagement befassen. Die Bausteine sind miteinander verbunden und haben Auswirkungen auf- einander. Daneben dienen zwei weitere Bausteine dazu, den sechs Kernprozessen einen Rahmen für den Ablauf zu geben, indem Ziele benannt werden und der Wissensmanagementprozess an sich regelmäßig überwacht und überprüft werden soll. Dadurch entsteht ein Kreislauf, der Wissensmanagement als ein System versteht, das dynamisch ist und damit den tatsächlichen Anforderungen Rechnung tragen kann.

Wie aber zeichnen sich nun die einzelnen Bausteine aus und welche Bedeutung haben sie für die praktische Umsetzung in Jugendämtern? In Anlehnung an Müller & Frötsch (2015, S. 18 f) kann eine geeignete Etablierung von Wissensmanagement mithilfe des Bausteine-Modells in Jugendämtern eingeführt werden:

Wissensziele	Für die Umsetzung des Wissensmanagements müssen Ziele formuliert werden, um zu definieren, welchen Kompetenz- bedarf das Jugendamt hat und welche Schritte hin zu einer wissensbewussten Kultur (z. B. organisationales Lernen) unternommen werden müssen.
Wissensbewertung	Um Wissensmanagement nachhaltig zu gestalten, ist es notwendig in regelmäßigen Abständen die genannten Ziele zu überprüfen, ob sie erreicht worden sind. Hierbei sind viele Messmethoden möglich wie z. B. Mitarbeiterbefragung oder Wissensbilanz.
Wissensidentifikation	Um Ineffizienz und Doppelarbeiten zu vermeiden, muss im Amt Transparenz über vorhandenes Wissen geschaffen werden (z. B. Daten, Informationen, Fähigkeiten) und z. B. in Yellow Pages oder Wissenslandkarten integriert werden.
Wissenserwerb	Das Wissen des Jugendamts muss bedarfsspezifisch erweitert werden. Um das Potential der Mitarbeiterschaft auszudehnen, helfen externe Kooperationspartner, andere Behörden, Spezialisten etc. ebenso sehr, wie die Anschaffung von Fachliteratur.
Wissensentwicklung	Neue Ideen, Fähigkeiten, Produkte und Prozesse sollen aufgedeckt, entwickelt und neu aufgebaut werden, um so dem Arbeitsalltag im Jugendamt gerecht zu werden. Grundlage ist hier eine positive Kultur gegenüber neuen Ideen sowie die Förderung von Kreativität.
Wissens(ver)teilung	Das ökonomische Prinzip der Arbeits(ver)teilung greift an dieser Stelle stark ein und fordert dazu auf, dass nicht alle alles wissen müssen. Bereits bekanntes Wissen soll denen zugänglich gemacht werden, die es gerade benötigen (z. B. Erfahrungswissen, Wissen über Verfahrensabläufe etc.). Hierzu bedarf es interner und externer Netzwerke, um den Transfer von Wissen zu ermöglichen.
Wissensnutzung	Sinn und Ziel von Wissensmanagement ist der aktive Einsatz von Wissen, das in der eigenen Behörde existiert. Damit dies möglich ist, muss einerseits ein System für einen einfachen Zugriff, für die Verständlichkeit der Inhalte und der Wiederfindbarkeit von Wissensbeständen geschaffen werden, andererseits muss auch die Nutzung des eigenen Wissen sichergestellt werden.
Wissensbewahrung	Das Know-How, das ein Jugendamt aktuell besitzt, steht nicht automatisch für immer zur Verfügung. Gerade darum, und vor dem Hintergrund von Stellenfluktuation, muss die Bewahrung von Wissen systematisch durchgeführt werden. Die Beschreibung von Verfahrensabläufen, Vorgängen, Erfahrungen, Prozessen etc. sind dabei wichtige Elemente, die die Fähigkeiten der Belegschaft stärken und sie auch in personell belasteten Zeiten stützen.

Idealerweise wird bei der Einführung von Wissensmanagement mit einer Analyse der sechs Kern-Bausteine begonnen, um so schnell und effizient eine Übersicht möglicher Schwachstellen zu erhalten. So kann es beispielsweise Wissenslücken beim Wissenstransfer, der Erfahrungssicherung, der Wissensspeicherung oder bezüglich Methoden- und Verfahrenswissen geben. Schon mit der Identifikation einzelner

Herausforderungen sind Jugendämter dazu in der Lage darauf einzugehen und mit unterschiedlichen Wissensmanagement-Tools schnelle erste Erfolge zu verbuchen.

Exkurs: „Yellow Pages“ als Wissensmanagementwerkzeug

Mit der Einführung und Pflege von Yellow Pages, auch als Expertenverzeichnisse oder Expertendatenbanken bekannt, können unnötige Such- und Recherchezeiten nach Dokumenten, Verfahrensprozessen oder Ansprechpartnern (Experten) enorm reduziert werden. Yellow Pages unterstützen neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich schnell zurechtzufinden, bringen Experten für neue Projekte zusammen und schaffen einen Überblick über Qualifikationen, Kompetenzen und Themenschwerpunkte der Belegschaft. Allerdings sind sie nur auf aktuellem Stand nützlich.

## **Warum ist der Weg zum Wissensmanagement sinnvoll?**

Als zentrale Zielsetzung von Wissensmanagement stehen der Erhalt der Leistungsfähigkeit und die Erhöhung der Effizienz der Arbeitsweise der öffentlichen Verwaltung (Materna GmbH et al, 2013, S. 12), und damit auch der Jugendämter, im Fokus. Konkret sind damit folgende Ziele von Wissensmanagement gemeint:

1. Bewahrung des Wissens fluktuierender Experten durch systematisches Sichern,
2. Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten durch das ausführliche Dokumentieren von Projekterfahrungen und Best Practices-Beispielen,
3. schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch Nutzung gespeicherter Wissensbestände, z. B. in Form von Dokumenten in Datenbanken und Wissensträgerlandkarten,
4. Ausschöpfung von Synergiepotenzialen durch behördenübergreifenden Wissensaustausch,
5. Entlastung der Mitarbeiter und Zeitersparnis durch das Verringern von Fragen an Experten durch den strukturierten und schnellen Zugriff auf dokumentiertes Wissen,
6. Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet, da das eigene Wissen bzw. dessen Anwendung den anderen Mitarbeitern gegenüber kommuniziert werden muss (Müller, M., 2004, S. 11, zitiert in Materna GmbH et al, 2013, S. 21).

Allerdings ist zu beachten, dass diese Zielsetzungen bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch Ängste und Widerstände hervorrufen können, da Wissen ein Alleinstellungsmerkmal sein kann, mit dem die eigene Stellung in der Organisation gefestigt werden soll (Bundesministerium des Innern & Bundesverwaltungsamt, 2013, S. 335). Daher kann Wissensmanagement nur erfolgreich sein, wenn es „auch motivierende Aspekte für alle Wissensträger enthält, ihr Wissen für die Gemeinschaft bereitzustellen“ (ebd.). Dass dazu eine Wissens- und Kommunikationskultur in der Organisation gelebt werden muss, die Wissensmanagement aktiv unterstützt, ist unverzichtbare Grundvoraussetzung. Die dafür zu schaffenden Rahmenbedingungen werden dabei von den Bereichen Personal, Organisation und Informationstechnologie dominiert.

Zum Abschluss dieser kurzen Einführung in den Bereich Wissensmanagement werden die zentralen Aspekte für die öffentliche Verwaltung aufgezählt, die sich aus dem Einsatz von Wissensmanagement als Nutzen für die Organisation ergeben:

1. Wissensmanagement ist ein Instrument zur Bewältigung des demografischen Wandels.
2. Wissensmanagement ist ein Instrument zum Erhalt und zur Steigerung der Leistungsfähigkeit.
3. Wissensmanagement ist ein Instrument zur nachhaltigen Prozessverbesserung und damit letztlich zur mittel- und langfristigen Kostenersparnis (vgl. Materna GmbH et al, 2013, S. 23).

Mehr zum Thema lesen Sie im nächsten Mitteilungsblatt.



Sandra Schader ist Dipl. Sozialpädagogin (FH) und Bildungswissenschaftlerin (MA). Sie ist Ansprechpartnerin für den Aufbau des Arbeitsbereiches Wissensmanagement.

Sanda Schader und Grit Hradetzky

## Literatur

Bumiller, M. & Hübler, M. & Simen, J. (2015): Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH. Abschlussbericht. München: [Innovationsstiftung bayerische Kommune. Online verfügbar: www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht\\_Wissensmanagement\\_final.pdf](http://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf)

Bundesministerium des Innern & Bundesverwaltungsamt (Hrsg.). (2013): Handbuch für Organisationsuntersuchungen und Personalbedarfsermittlung. PDF-Arbeitsversion. Zugriff am 11.03.2016. Verfügbar unter [www.verwaltunginnovativ.de/OHB/DE/ohb\\_pdf.pdf?blob=publicationFile&v=6](http://www.verwaltunginnovativ.de/OHB/DE/ohb_pdf.pdf?blob=publicationFile&v=6)

Hasler Roumois, U. (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen (3. Aufl.). Zürich: Orell Füssli.

Materna GmbH & Hochschule Harz (FH), Fachbereich Verwaltungswissenschaften (Hrsg.). (2013): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Gemeinsame empirische Studie der Materna GmbH Information & Communication und der Fachhochschule Harz (FH), Fachbereich Verwaltungswissenschaften. Zugriff am 07.03.2016. Verfügbar unter [www.wissensmanagement-oev.de/studienergebnisse.php](http://www.wissensmanagement-oev.de/studienergebnisse.php)

Müller, M. (2004): Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen. Zugriff am 07.03.2016. Verfügbar unter [www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensbewahrung-in-behoerden-und-oeffentlichen-verwaltungen/](http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensbewahrung-in-behoerden-und-oeffentlichen-verwaltungen/)Müller, M. & Förtsch, F. (2015). Wissensmanagement. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.

Probst, G. & Raub, S. & Romhardt, K. (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Gabler.

Reinmann-Rothmeier, G. (2000) Communities und Wissensmanagement: Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen. Forschungsbericht 129: Ludwig-Maximilians-Universität München. Zugriff am 02.03.2016

Online verfügbar: [https://epub.ub.uni-muenchen.de/237/1/FB\\_129.pdf](https://epub.ub.uni-muenchen.de/237/1/FB_129.pdf)