

# Mitteilungsblatt

## Best Practice Sharing und Lessons Learned

Mit bewährten Wissensmanagement-Instrumenten die praktische Gestaltung von Wissensmanagement im Jugendamt aktivieren.

In den letzten beiden Ausgaben des Mitteilungsblatts (1 + 2/2016) wurde in das Thema Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung eingeführt, die Kernaufgaben erläutert und eine Implementierungsstrategie vorgestellt. Darauf aufbauend werden nun Möglichkeiten aufgezeigt, mit denen Wissensmanagement in Behörden praktiziert werden kann. Hierzu gibt es ein breit gefächertes Repertoire an Methoden und Werkzeugen, das die Vielfältigkeit des beruflichen Alltags im Jugendamt berücksichtigt und für den jeweiligen Bedarf oder Kontext ein geeignetes Instrument anbietet.

### Inhaltsverzeichnis

#### Thema

*Best Practice Sharing und Lessons Learned* 1

#### Berichte

*Rothenburger Planungstage:  
20. bis 22. Juli 2016* 8

*Interdisziplinäre Fachtage „Interkulturelle  
Arbeit in den Frühen Hilfen“* 9

#### Info

*„Was macht eigentlich CASHLESS-  
MÜNCHEN?“* 13

*Verzeichnis der Bayerischen Jugendämter* 19

*Landesjugendhilfeausschuss* 19

*Bayerisches Landesjugendamt* 20

*Zu guter Letzt* 20

*Impressum* 20

Wenn Wissensmanagement noch ein neues oder gar unbekanntes Thema in der Behörde ist, dann eignen sich für den Einstieg vor allem klassische und bewährte Methoden und Werkzeuge. Zu den bekanntesten Methoden von Wissensmanagement zählen neben Best Practice Sharing und Lessons Learned auch Expertenverzeichnisse und verschiedene Formen von Wissenslandkarten. Sie sind vielfach erprobt und machen auch mit noch wenigen Vorkenntnissen die praktische Gestaltung von Wissensmanagement im Jugendamt möglich.

### 1. Best Practice Sharing

Bei Best Practice handelt es sich um eine bewährte Vorgehensweise, einen gelungenen Ablauf eines Projekts oder um bereits erprobte und optimierte Methoden, um Aufgaben zu bewältigen. Die bereits erarbeiteten Lösungen werden daher gerne als Erfolgsmodell oder Erfolgsmethode bezeichnet und sind als Vorbild für die Bewältigung künftiger Aufgaben gedacht. Bei Best Practice Sharing geht es aber nicht nur um das Teilen von Erfolgsstrategien. Dazu gehören auch „Best Practices

zu identifizieren, aufzubereiten, weiterzugeben und weiterzuentwickeln. Best Practice Sharing liefert die Grundlage dafür, dass die Mitglieder einer Organisation auf Wissen und Erfahrungen von anderen zur Lösung spezifischer Probleme gezielt zugreifen können“ (Reinmann, 2009, S. 77). Wenn Best Practice Sharing in der Behörde eingeführt und stetig weiterentwickelt wird, wird die anfängliche Mehrarbeit – wie es bei neuen und unerprobten Arbeitsabläufen stets der Fall ist – schließlich reduziert oder Doppelarbeit gar vermieden. Darüber hinaus baut der Best Practice Ansatz dem Verlust von Wissen vor und dient somit der Wissensbewahrung.

Um Best Practice Sharing in der Behörde einzusetzen, kann eine Projektgruppe installiert oder ein Workshop abgehalten werden. Ziel ist dabei, bereits bewährte Strategien (z. B. Vorgehen bei Kindeswohlgefährdung, interne Kommunikation) zu eruieren und zu verschriftlichen. Bei der Dokumentation und Speicherung von Best Practices ist zu beachten, dass diese für alle nachvollziehbar sein müssen und der Speicherort bekannt ist. Best Practices sind dabei nicht starr, sondern müssen an den jeweiligen Bedarf (z. B. bei Gesetzesänderungen) angepasst und weiterentwickelt werden. Diejenigen Behörden, die bereits mit Intranet arbeiten, haben darüber hinaus die Möglichkeit, die jeweiligen Best Practice auch dort abzulegen. Mit Hilfe der Verschlagwortung und Intranetsuche wird den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, schnell und einfach zu den jeweiligen Best Practices zu gelangen.

### **2. Lessons Learned**

Sprichwörtlich geht es darum, Lehren aus Projekten oder auch aus dem bisherigen Verfahrensablauf der Arbeit zu ziehen. Dabei sollen alle Erfahrungen festgehalten werden, um geeignete Praktiken zu wiederholen und weniger geeignete zu vermeiden. Ziel dieser Methode ist es demnach „systematisch aus erfolgreichen und weniger erfolgreichen Vorgehensweisen bzw. Fehlern für die Zukunft zu lernen und diese Lehren nachhaltig in der Organisation zu verankern“ (Mittelmann, 2011, S. 75). Hierfür bedarf es einer Fehlerkultur in der Behörde, die nicht verurteilt, sondern bereit ist, Lehren aus der Situation zu ziehen.

Werden Lessons Learned im Jugendamt eingesetzt, so kommen nach Mittelmann (2011, S. 75) drei Prozesse zum Tragen:

#### **1) Identifizieren und Aufbereiten der Erfahrungen:**

Zunächst müssen von der Amtsleitung oder Abteilungsleitung Projekte, Aktivitäten oder besondere Ereignisse ausgewählt werden, die deutliche Verzerrungen in positiver oder negativer Art vorzuweisen haben und daher deutlich über oder unter dem erwarteten Erfolg liegen. Um ein möglichst breites Bild der vorausgegangenen Situation zu erhalten, empfiehlt es sich, möglichst viele beteiligte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu befragen. Als Erhebungsmethode eignen sich z. B. Einzel-, aber auch Gruppeninterviews.

Um die Verständlichkeit und Wiederverwendung zu gewährleisten, empfiehlt Mittelmann (ebd., S.76) folgender Grundstruktur zu folgen:

- a) Gesamtsituation und Rahmenbedingungen, unter denen diese Erfahrungen gemacht wurden, kurz beschreiben.
- b) Die identifizierten Kernthemen beschreiben und begründen, was in einer Situation genauso wieder gemacht, unbedingt vermieden oder ganz anders gehandhabt werden sollte.

c) Eventuell allgemeine Empfehlungen hinzufügen, die nicht in das Schema unter Punkt b passen.

### 2) Maßnahmen ergreifen

Die Analyse der Dokumentation unter Bezugnahme der Prozesse und Praktiken in der Behörde, ermöglichen eine verbesserte Handhabung der ausgewählten Abläufe und Vorgehensweisen. Auch Sofortmaßnahmen sind denkbar, sofern einige gravierende Fehler identifiziert worden sind.

### 3) Gelerntes integrieren

Nach einer gewissen Zeit müssen die gesetzten Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin überprüft und ggf. abgeändert werden, falls die gewünschten Veränderungen noch nicht erzielt wurden. Sind die erzielten Ergebnisse jedoch mindestens zufriedenstellend, so müssen sie in Prozesse sowie Verfahrensvorschriften und Dienstweisungen integriert werden.

Auch bei Lessons Learned gilt die Transparenz für den Speicherort sowie die Nachvollziehbarkeit der Dokumentation.

#### **Interview mit Frank Schmidt, Bereichsleiter Soziale Dienste und erzieherische Hilfen, Stadtjugendamt Nürnberg**

**Mitt.Blatt:** *Wissensmanagement ist in aller Munde und auch der Öffentliche Dienst entwickelt zunehmend Strukturen, um beispielsweise Doppelarbeit und Doppelablage zu vermeiden oder effektiveres Arbeiten und schnellere Einarbeitung zu ermöglichen. Was hat das Stadtjugendamt Nürnberg dazu bewogen, im Bereich Wissensmanagement tätig zu werden?*

**Schmidt:** *Wenn ich die letzten Jahre Revue passieren lasse, dann wird deutlich, dass das Stadtjugendamt Nürnberg größer geworden ist und eine komplexere Struktur bekommen hat. Wir haben aktuell zwei Abteilungsleitungen, neun Regionalleitungen und 160 Mitarbeiter im ASD. Gerade im ASD sind die Herausforderungen deutlich spürbar, weil die Aufgabenvielfalt und die Regelungsdichte gewachsen sind oder sich verändert und erweitert haben. Dies hat auch zur Folge, dass die internen und externen Netzwerke immer wieder angepasst werden müssen. Nicht zuletzt möchte das Stadtjugendamt Nürnberg Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer binden und sie auch gesund erhalten.*

*Vor diesem Hintergrund ist der Transfer von Wissen eine unserer großen Herausforderungen. Klassische Instrumente wie Dienstbesprechung reichen nicht mehr aus, um Kooperation und Kommunikation im Amt sicherzustellen. Daher setzen wir uns seit einigen Jahren mit dem Thema Wissensmanagement auseinander und haben ein Repertoire an Möglichkeiten für die tägliche Arbeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geschaffen.*

**Mitt.Blatt:** *Welche Möglichkeiten sind das im Konkreten?*

**Schmidt:** *Vorweg möchte ich erwähnen, dass wir über einen Zeitraum von zwei-einhalb Jahren zusammen mit dem Stadtjugendamt Schwabach ein vom Europäischen Sozialfonds finanziertes Personalentwicklungsprojekt durchgeführt haben, das uns zahlreiche Impulse für neue aber auch die Weiterentwicklung bereits be-*

stehender Konzepte gegeben hat.

Zum einen haben wir unser Einarbeitungskonzept, das u. a. Meilensteine während des Einarbeitungsprozesses vorsieht, aber auch Verbindlichkeiten festgelegt.

Außerdem haben wir unser Mentoring-Konzept. Neue Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter werden von einem erfahrenen Kollegen begleitet, der ihnen Orientierung in der Arbeitsstruktur oder den jeweiligen Aufgaben gibt.

Für unsere neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermöglichen wir auch Hospitationen in unserem Haus. Indem sie andere Organisationsbereiche und Personen kennenlernen können, wird auch Transparenz hergestellt.

Unsere „Schwerpunktsachbearbeiter“ haben eine besondere fachliche Qualifikation, z. B. im Bereich Jugendgerichtshilfe. Sie sind also einerseits Experten für ein spezielles Thema, andererseits haben sie eine Multiplikatorenfunktion, da sie Neuerungen in die einzelnen Teams bringen.

Darüber hinaus haben wir die „Infobox“, eine technikgestützte Intranetlösung, die ständig gepflegt und aktualisiert wird. Verschiedene Rubriken geben Orientierung bei der Suche nach themenbezogenen Besprechungsprotokollen, Aufsätzen, Dienstanweisungen, Organisationshinweisen, Formularen oder Verfahrensbeschreibungen.

Dann haben wir noch unser Trainer-Konzept. Für bestimmte Themen wie Trennung und Scheidung bilden wir Trainer aus, die später in anderen Einheiten ihre Kolleginnen und Kollegen schulen. Dies stärkt die Handlungs- und Methodenkompetenz unserer Belegschaft im ASD.

Mithilfe des Qualitätszirkels können unsere Mitarbeiter auf kollegialer Ebene Fälle reflektieren und Lösungen für künftige Fälle entwickeln.

Insgesamt ist uns eine konstruktive Fehlerkultur wichtig. Wir wollen die Angst vor fehlerhaften Handlungen abbauen, indem wir unsere Belegschaft fortbilden und gesund erhalten.

**Mitt.Blatt: Was glauben Sie, schätzen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besonders an Ihrem breit gefächerten Wissensmanagement-Repertoire?**

**Schmidt:** Mit all unseren Möglichkeiten versuchen wir ein positives Arbeits- und Betriebsklima zu erreichen. Durch unser Einarbeitungs- und Mentoring-Konzept sowie die Hospitation werden neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht alleine gelassen, sondern erhalten eine kompetente Begleitung – und zwar nicht nur in ihrer Anfangszeit. Auch danach haben wir mit unseren Konzepten die Möglichkeit geschaffen, die Beurteilungs- und Handlungsfähigkeit der jeweiligen Fachkräfte zu schulen, was die Reflexionsfähigkeit sowie das professionelle Handeln weiterentwickeln. Dies wiederum trägt dazu bei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden und vor allem auch deren psychische Resilienz zu stärken und sie gesund zu erhalten.

**Mitt.Blatt: Was sind für Sie die größten Herausforderungen für das Wissensmanagement in Behörden?**

**Schmidt:** Zeit und Informationsflut sind sicher zwei herausragende Punkte. Au-

*ßerdem haben es weniger technikaffine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schwerer im Umgang mit EDV-gestützten Wissensmanagement-Lösungen. Darüber hinaus wird für unsere Behörde in den kommenden Jahren der Wissens- und Kompetenztransfer durch altersbedingte Fluktuationsprozesse eine unserer größten Herausforderungen sein.*

**Mitt.Blatt: Was sind die hot topics für die nächsten drei Jahre?**

**Schmidt:** *Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekommen zahlreiche Informationen und oftmals ist es schwer, daraus die richtige Info für sich zu filtern. Gerade unsere „Infobox“ ist gut mit Dokumenten zu den unterschiedlichsten Themen gefüllt, was die Suche teilweise erschweren kann. Für die nächsten Jahre schwebt uns daher eine Weiterentwicklung dieser technikgestützten Lösung von Wissensmanagement vor, indem wir unserem System, z. B. mithilfe eines Wikis<sup>1</sup> noch mehr Struktur geben.*

*Die altersbedingte Personalfluktuatation führt uns außerdem dazu die Ressourcen im Wissens- und Kompetenztransfer weiterzuentwickeln und in einem ständigen Prozess nachhaltig zu gestalten, sodass sie für unsere Fachkräfte einen sichtbaren Effekt haben.*

**Mitt.Blatt: Vielen Dank für das Gespräch.**

### 3. Expertenverzeichnisse (Yellow Pages)

Expertenverzeichnisse sind ein geeignetes Instrument für die Organisation von Wissen innerhalb eines Amtes. Sie geben der Belegschaft einen schnellen Überblick über Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Qualifikationen und Themenschwerpunkte von Kolleginnen und Kollegen. Expertenverzeichnissen kommt eine Wegweiser-Rolle zu, da sie Wissensträger identifizieren und einen schnellen und systematischen Zugriff auf Wissen in der Behörde möglich machen. Auch die Zusammenstellung von Projektteams kann mit Hilfe von Expertenverzeichnissen gesteuert werden, da das Verzeichnis die Profile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter offenlegt und so entsprechende Teams schnell und unkompliziert zusammenfinden. Darüber hinaus werden Such- und Recherchezeiten reduziert und es erfolgt eine gewisse Dokumentation über das Wissen, das in der Behörde vorhanden ist.

Expertenverzeichnisse können als Liste in Excel oder Word gepflegt werden. Benutzerfreundlicher sind jedoch Datenbanken, die im Intranet der Behörde verankert sind, da über die Suche nach Personen oder Themenbereichen ein schneller Zugriff auf die Daten möglich ist. Sie sind jedoch nur nützlich, wenn sie gepflegt und aktualisiert werden.

Expertenverzeichnisse sollten folgende Informationen über die jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beinhalten:

- Name
- Abteilung/Team/Fachbereich etc.

<sup>1</sup> Wiki ist ein webbasiertes Instrument für die kollaborative Entwicklung von Inhalten. Beispiel für einen Inhalt ist ein gemeinschaftlich verfasster Artikel. Die Benutzer können die Inhalte sowohl lesen, als auch verändern.

## Thema

- Berufliche Qualifikation
- Berufserfahrung
- Fachliche Schwerpunkte

Da es sich hier um personenbezogene Daten handelt, entscheiden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst, welche Informationen hinterlegt werden sollen bzw. ob überhaupt ein Profil angelegt werden soll. Wird die Entscheidung in der Behörde getroffen, Expertenverzeichnisse einzusetzen, so sollte ab Beginn des Projekts der Datenschutzbeauftragte mit hinzugezogen werden.

#### 4. Wissenslandkarten

Wissenslandkarten sind grafische Darstellungen von vorhandenem oder benötigtem Wissen, Wissensträgern und Beziehungen. Sie visualisieren somit Zusammenhänge im Wissensmanagement und geben zeitgleich Orientierung bei komplexen Zusammenhängen. Reinmann (2009, S. 75) macht deutlich, dass Wissenslandkarten nicht dazu dienen Wissensinhalte zu visualisieren, sondern „Experten als Wissensträger, Art und Ort von Wissensbeständen, Wissensressourcen bezogen auf konkrete Abläufe und / oder Zusammenhänge von Wissen oder Wissensträgern“ dargestellt werden sollen. Gerade wenn viele Informationen und Daten vorliegen, verschaffen Wissenslandkarten einen Überblick und geben Aufschluss darüber, wer Wissensträger ist oder welches Wissen noch benötigt wird.

Es können folgende Wissenslandkarten unterschieden werden (Reinmann, 2009 S. 75 f.):

- **Wissensträgerkarten** identifizieren Experten als Wissensträger innerhalb der Organisation, wie beispielsweise Expertenverzeichnisse. Der Nachteil: Sie visualisieren die Wissensträger und deren Beziehung meist nicht.
- **Wissensbestandskarten** geben eine Übersicht wo, wie viel, in welcher Form und in welchem Format (z. B. analog oder digital) Wissen in der Organisation bewahrt wird.
- **Wissensanwendungskarten** sind die Kombination aus Wissensträger- und Wissensbestandskarten, da sie die in einer Organisation vorhandenen Wissensressourcen mit Prozessen und / oder Verfahrensschritten abbilden und somit Synergiemöglichkeiten visualisieren.
- **Wissensstrukturkarten** bilden komplexe und vielschichtige Elemente und deren Verknüpfungen in einem Wissensgebiet ab.

Für die Erstellung von jeder Form von Wissenslandkarten empfiehlt es sich die von Mittelman (2011, S. 182 ff.) dargestellten fünf Schritte zu beachten:

- 1) Bestandsaufnahme und Analyse  
Wissensintensive Bereiche, Verfahren oder Abläufe im Jugendamt oder auch Wissensträger und Wissensbestände müssen zunächst identifiziert werden. Kernbereiche und Kernaktivitäten der Behörde können so auf Schwierigkeiten, Herausforderungen oder Probleme untersucht und später daraufhin bewertet werden.

In diesem Schritt ist das Wichtigste, eine klare Zielsetzung zu formulieren, weshalb eine Wissenslandkarte erstellt wird.

## 2) Modellierung

Die Ergebnisse, die in Schritt 1 gewonnen wurden, müssen geordnet und aufbereitet werden. Hier bedarf es elektronischer Unterstützung, um die gewonnenen Daten im nächsten Schritt in einer entsprechenden Form darzustellen.

## 3) Technisierung

Um die Visualisierung der Wissenslandkarte adäquat zu gestalten, gibt es eine Reihe verschiedener elektronischer Erfassungsprogramme, wie z. B. FreeMind, die im Netz als Open Source verfügbar sind und die sich für die Erstellung von Wissenslandkarten eignen.

## 4) Inbetriebnahme

Die Visualisierung der Daten wird in diesem Schritt realisiert, sodass die Belegschaft der Behörde mithilfe der erstellten Wissenslandkarte nach relevanten Informationen suchen kann. Die spezifische Visualisierungstechnik (z. B. Wissensträger- oder Wissensanwendungskarte) wird je nach Zweck ausgewählt. Wissensträgerkarten können beispielsweise gut als Mind Map realisiert werden, da die Hauptäste die Wissensgebiete und die Zweige die Experten für die jeweiligen Wissensgebiete anzeigen könnten.

## 5) Betrieb und Wartung

Wissenslandkarten müssen kontinuierlich an den Bedarf angepasst und gepflegt werden, um den Nutzen aufrechtzuerhalten.

## Fazit

Für die aktive Gestaltung von Wissensmanagement gibt es noch eine ganze Reihe weiterer Methoden und Instrumente. Die vorgestellten Methoden verschaffen eine gute Möglichkeit mit wenigen Vorkenntnissen Wissensmanagementprozesse in der Behörde zu gestalten und zu aktivieren. Die Auswahl der jeweiligen Methodik nimmt einen zentralen Baustein bei der Gestaltung des zukünftigen Wissensmanagementprozesses ein. Fragen wie „Was wollen wir erreichen?“ oder „Wie wollen wir in Zukunft damit umgehen?“ sind berechtigt und dienen am Anfang des Prozesses dazu, eine gute Auswahl für den jeweiligen Themenbereich zu treffen und eine dazu passende Methode auszuwählen.

Sandra Schader

## Literatur:

Mittelmann, A. (2011). Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand GmbH.

Reinmann, G. (2009). Studententext Wissensmanagement. Universität Augsburg Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät. Online verfügbar: [http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM\\_Studententext09.pdf](http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studententext09.pdf) (letzter Zugriff: 19.9.16).