

Mitteilungsblatt

Mit Wissen verantwortungsvoll umgehen: Grundlagen für die Einführung von Wissens- management in der öffentlichen Verwaltung

Im Mitteilungsblatt Nr. 1/2016 wurden die stetig wachsende Bedeutung von Wissensmanagement für die öffentliche Verwaltung und deren Kernaufgaben beschrieben. Dass dazu Veränderungen in der Organisation nötig sind, liegt auf der Hand.

Nachfolgender Artikel widmet sich daher der Vorbereitung der Implementierung von Wissensmanagementprozessen in einer Behörde.

Verwaltung ist von hierarchischen Strukturen und dem Problem des Blockierens von Wissen geprägt (Materna GmbH & Hochschule Harz, 2013, S. 63). Bei der Implementierung des Wissensmanagements müssen Vorkehrungen auf organisationaler Ebene getroffen werden, die dafür Sorge tragen, dass Wissensarbeit akzeptierter ist und gewollter Bestandteil der Arbeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird. Nur so kann Vertrauen zwischen den Wissen austauschenden Personen entstehen und der individuelle Nutzen von Wissensweitergabe und -management erkannt werden (ebd.). Die Verantwortung und der Einfluss der jeweiligen Entscheider und Führungskräfte, eine geeignete Kultur zu schaffen und zu leben, werden dabei oft unterschätzt. Ein Umfeld, das – in Bezug auf Wissen – von gegenseitigem Geben und Nehmen geprägt ist, liegt vorwiegend in deren Verantwortung. Ein Klima hingegen, in dem „Wissen ist Macht“ vorherrscht, führt zu „Einzelkämpfertum“, das für ein gelingendes Wissensmanagement kontraproduktiv ist. Es ist daher unabdingbar, dass die Führungskräfte selbst vom Nutzen des Wissensmanagements überzeugt sind, um die Belegschaft dafür gewin-

Inhaltsverzeichnis

Thema

*Mit Wissen verantwortungsvoll umgehen:
Grundlagen für die Einführung von Wissens-
management in der öffentlichen Verwaltung* 1

Berichte

*„Das Jugendamt als Arbeitgeber“ –
22. Gesamtbayerische Jugendamtsleitungs-
tagung 2016* 10

Info

*Die ökonomisierte Kindheit und ihre Aus-
wirkung auf die Familienbildung –
Wird das Zeitmanagement von Eltern zum
neuen Arbeitsfeld in der Jugendhilfe?* 23

*Neuveröffentlichung Arbeitshilfe zu den
Beratungs- und Mitwirkungsaufgaben der
Kinder- und Jugendhilfe im Kontext von
Trennung und Scheidung nach §§ 17, 18,
50 SGB VIII* 26

*„Was macht eigentlich Treffpunkt e. V.
Nürnberg?“* 28

*„Ausbildungsabbrüche vermeiden“ –
Erste Fachveranstaltung für Jugendsozial-
arbeiterinnen und -sozialarbeiter an be-
ruflichen Schulen (JaS)* 33

Verzeichnis der Bayerischen Jugendämter 37

Landesjugendhilfeausschuss 38

Bayerisches Landesjugendamt 38

Tipp

ConSozial 2016 39

Zu guter Letzt 39

Impressum 40

nen zu können. Sie sind damit in erheblichem Maße an der erfolgreichen Implementierung von Wissensmanagement beteiligt. Größtenteils sind es Führungskräfte, die für die Definition von Organisationszielen verantwortlich sind und ihnen obliegt es, Wissensmanagement-Aktivitäten einzuführen. Eine entsprechende Vorbildfunktion der Führungskraft ist demnach nicht von der Hand zu weisen.

Gelungenes Wissensmanagement braucht aber weitaus mehr als motivierte Führungskräfte. Es braucht vor allem immer den Einzelnen, der dessen Mehrwert erkennt und bereit ist, eigenes Wissen zu teilen, Fremdes anzunehmen und dabei mit den zur Verfügung gestellten technischen Systemen zu arbeiten, um Wissen in der Organisation zu halten.

Wissensmanagement braucht drei Säulen:

1. den Menschen als lernendes Individuum im Zentrum von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung (Lenk, Meyerholt & Wengelowski, 2014, S. 138),
2. die Organisation, in deren Gedächtnis das implizite Wissen Einzelner verankert werden soll (Materna GmbH & Hochschule Harz, 2013, S. 69) und
3. die Technologie, da Wissensmanagement eine „komplexe soziotechnische Aufgabe“ (ebd., S. 19) ist.

Erfolgsfaktoren und Barrieren für die Einführung von Wissensmanagement anhand der drei Säulen

Säule 1: Der Mensch

Fördernde Bedingungen

Der Mensch steht im Mittelpunkt. Deshalb ist für eine erfolgreiche Gestaltung von Wissensmanagement – neben der Transparenz gegenüber geplanten Aktivitäten – die Akzeptanz und die Bereitschaft der Mitarbeiterschaft notwendig, damit Wissen transferiert werden kann und nicht unkontrolliert abfließt. Um dies zu erreichen, ist die Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Prozess unabdingbar. Die Involvierung der Belegschaft, deren Individuen allesamt implizite Wissensträger sind, spielt dabei eine erhebliche Rolle und erfordert regelmäßige Schulungen in Bezug auf neue oder erweiterte Anwendungen des Wissensmanagementprozesses, zielt aber auch auf das stetige Bewusstmachen der hohen Bedeutung von Wissenstransfer und Wissens(ver)teilung ab. Ziel und Erfolgsfaktor zugleich ist es, wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein eigenes Bewusstsein für die Bedeutung des Themas Wissensmanagement erlangen und sich als „Wissensarbeiter“ begreifen. Nicht zu vergessen sind Anreizsysteme, welche die Motivation befördern bzw. initiieren und aufrechterhalten.

Barrieren

Neues verunsichert. Das gilt auch für die Einführung von Wissensmanagement. Unsicherheiten und Ängste können hervorgerufen werden, was zu negativen Einstellungen, mangelnder Akzeptanz und Widerständen führen kann. Eine Unternehmenskultur, die durch die Einstellung „Wissen ist Macht“ geprägt ist, blockiert das Wissensmanagement. Auch eine unzureichende Fehlerkultur kann zum Scheitern führen. Zudem baut eine unterschiedliche Verwendung von (Fach)Begriffen im Zusammen-

hang mit Wissensmanagement und den daraus resultierenden Bedeutungszuschreibungen oftmals unüberwindbare Mauern auf.

Säule 2: Die Organisation

Fördernde Bedingungen

Sind Wissensmanagement-Aktivitäten organisatorisch bspw. in Arbeitsprozessen, den Organisationszielen aber auch im Leitbild klar verankert, so ist dies der erste Schritt zur erfolgreichen Umsetzung. Kurz: Die Organisationskultur befördert Wissensmanagement, weil sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin unterstützt, ihr Wissen weiterzugeben und nicht unter Verschluss zu halten. Es gilt, die Mitarbeiterschaft dahingehend zu sensibilisieren, „dass sie ihr (Erfahrungs-)Wissen nicht als Macht, sondern als relevanten Bestandteil der organisationalen Wissensbasis, welches es zu erhalten gilt“ (Hüppe, 2016, S. 12), verstehen. Neben einer toleranten Fehler- und Lernkultur sind z. B. die Integration von „Lessons Learned“ oder Best Practices in die Organisationskultur hilfreich. Zudem sollten zeitliche „Freiräume“ geschaffen werden (z. B. durch feste Verankerung von Wissensmanagement in Arbeitsplatzbeschreibungen), damit Wissensmanagement bedient werden kann. Daneben muss es einen Verantwortlichen für das Wissensmanagement geben und die Belegschaft muss Feedback in Bezug auf die Anwendungen und Aktivitäten geben können.

Barrieren

Hierzu zählen:

- eine nicht förderliche organisationsinterne Struktur für das Wissensmanagement,
- unzureichende Zeitfenster für Wissensmanagementaktivitäten,
- eine zu geringe Personalausstattung,
- die nicht ausreichende Qualität des zur Verfügung gestellten Wissens,
- konkurrierende Unternehmens- oder Arbeitsbereiche und
- die hierarchiespezifische Kommunikation des Wissens.

Hemmend ist auch, wenn die nötigen Kompetenzen der am Wissensmanagement Beteiligten nicht genügend Berücksichtigung finden. Auch ein unrealistisches oder nicht veränderbares Zeitfenster zur Einführung von Wissensmanagement ist eine Barriere.

Säule 3: Die Technologie

Fördernde Bedingungen

Die Technologie bzw. technische Ausstattung muss Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich der Wissensstrukturierung, -generierung, -bewahrung und -verbreitung sinnvoll unterstützen. Positiv wirken sich ein einfaches Zugriffsmanagement, eine vertraute Benutzeroberfläche und die Visualisierung von Daten aus.

Barrieren

Als Barrieren sind eine ungenügende technische Ausstattung, die mangelnde Integration von technischen Systemen in die bereits bestehende IT-Infrastruktur, eine geringe Benutzerfreundlichkeit der eingesetzten technischen Systeme, die zu starke technische Fokussierung des Wissensmanagements im Allgemeinen und die fehlende Anbindung interner und externer Stellen an die Wissensmanagement-Anwendung zu nennen.

Mensch – Organisation – Technologie: Drei Faktoren, die in unmittelbarer Abhängigkeit zueinander stehen

Wissensmanagement erfordert damit vor seiner Einführung eine umfassende Auseinandersetzung mit den Faktoren **T**echnologie, **O**rganisation und **M**ensch (diese werden auch als TOM bezeichnet). Hasler Roumois (2013, S. 74) beschreibt die Faktoren wie folgt:

- die unterstützenden Arbeitsinstrumente (**T**echnologie)
- die strukturierenden Arbeitsprozesse (**O**rganisation)
- das arbeitende und denkende Individuum (**M**ensch = Wissensträger).

Technologie

Keywords: „Informationsmanagement, Datenverwaltung, [...], Prozess- und Kommunikationsunterstützung, Wissensportale, Social Software, Web. 2.0“ (Hasler Roumois, 2013, S. 76).

Wissensarbeit unter Bezugnahme des Faktors Technologie bedarf neben geeigneter Hardware auch einer entsprechenden Software (bei MS Office z. B. OneNote, Dokumentenmanagement) sowie einen Zugang zum Internet und damit zu Social Software¹. IT-Lösungen sollen dabei Kommunikation und Kooperation ermöglichen bzw. erleichtern. Sofern ein Intranet vorhanden ist, sind geeignete Formen von Messaging, Portalen und Kurznachrichten zu prüfen.

Organisation

Keywords: „Gestalten von Abläufen, Prozessen, Qualitätsentwicklung, Wissensbilanzen, Ressourcennutzung, Entwicklung von organisationalen Kernkompetenzen, lernende und intelligente Organisation“ (ebd.).

Wissensarbeit unter Bezugnahme des Faktors Organisation muss sich mit einem Leitbild sowie den damit verbundenen Organisationszielen (z. B. lernende Organisation), aber auch mit Prozess- und Qualitätsmanagement auseinandersetzen. Zentraler Punkt hierbei ist eine klare Zieldefinition bei der Implementierung von Wissensmanagement, verbunden mit der Antwort auf die Frage, welche Erleichterungen die Einführung für die Belegschaft mit sich bringt.

Mensch

Keywords: „Lerntheorien, Lernmethoden, Lernfähigkeit, Entwicklung von Kompetenzen und Skills, Kommunikation, Wissenskommunikation, Teamarbeit“ (ebd.).

Wissensarbeit unter Bezugnahme des Faktors Mensch muss Teamarbeit genauso sehr fördern wie die Kommunikation und (Weiter-)Entwicklung von Kompetenzen einer jeden bzw. eines jeden Einzelnen. Das Arbeitsumfeld sowie die zugrundeliegende Organisationskultur muss so gestaltet werden, dass eine stetige Wissensarbeit unterstützt wird. Hier stellen Anreizsysteme und Motivation durch die oberen Hierarchieebenen die Grundlage für entsprechende Wissenskommunikation und somit für den Wissenstransfer dar. Müller und Frötsch (2015, S. 47) vermerken hierzu, dass ein gelungener Wissenstransfer niemals stattfinden kann, wenn die Über-

¹ „Sammelbegriff für Softwaretools, die der Unterstützung von Personen in den Bereichen Kommunikation und Zusammenarbeit, allgemein der Pflege sozialer Beziehungen dient. Der Begriff Social Software ist v.a. im Zusammenhang mit dem Begriff Web 2.0 aufgekommen, bezeichnet aber nicht nur Anwendungen wie Wikis oder Blogs, sondern ebenso Chats, Foren o.ä.“ (Gabler Wirtschaftslexikon)

zeugung und das Wohlfühl des Mitarbeiters dem im Wege stehen. Ziel muss also eine Arbeitsumgebung sein, die eigenverantwortliche Wissensweitergabe an Menschen und Systeme fördert und fordert, und in der Wissensweitergabe tatsächlich zur Erreichung der Ziele benötigt wird (ebd., 2015, S. 47). Und natürlich braucht „es zusätzlich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die diese Rahmenbedingungen als Chance zur Veränderung wahrnehmen und bereit sind, ihre Fähigkeit, Wissen zu managen, einbringen“ (ebd.). Nicht zuletzt wird aber von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Zusammenhang ein hohes Maß an „Lernbereitschaft, Selbstvertrauen, aber auch Fehlertoleranz“ (Hill, Müller, Fritzsche, Hartenstein, Hecht & Krämer, 2014, S. 59) gefordert.

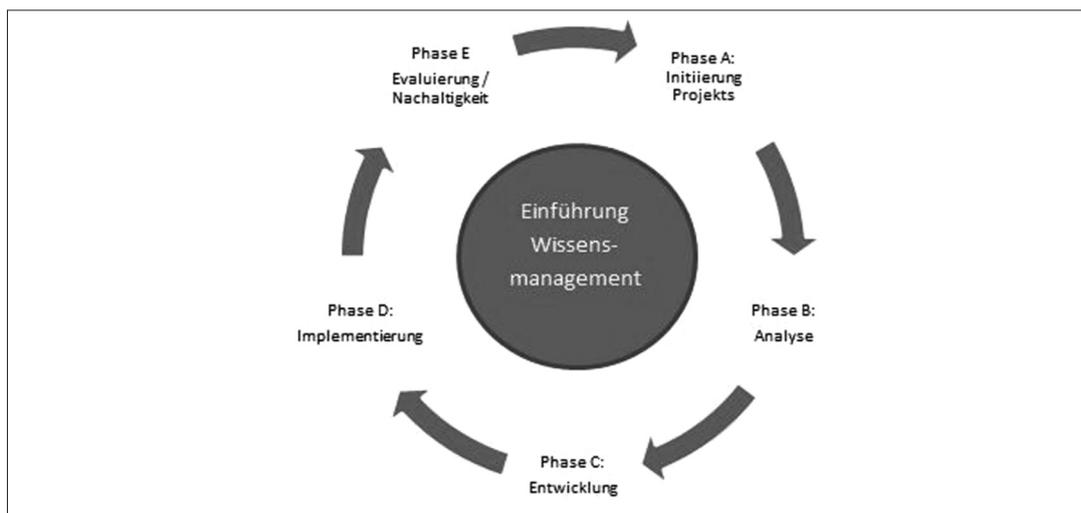
TOM ist dabei als „Magisches Dreieck“ zu betrachten: Wenn ein Faktor verändert wird, muss beachtet werden, dass sich damit unweigerlich Auswirkungen auf die anderen Faktoren ergeben.

Die Einführung von Wissensmanagement: Ein 5-Phasen-Programm

Damit die Einführung von Wissensmanagement gelingt und von der Mitarbeiterschaft hinreichend akzeptiert wird, bedarf es eines transparenten und geplanten Vorgehens.

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat schon im Jahr 2002 die Initiative „Fit für den Wettbewerb“ gestartet. Ziel ist, vor allem kleine und mittelständische Unternehmen auf ihrem Weg in die Wissensgesellschaft zu begleiten und diese – vorwiegend aufgrund knapper zeitlicher und personeller Ressourcen – bei der Einführung von Wissensmanagement zu unterstützen (Orth, 2013, S.4). Das entwickelte Konzept lässt sich auch auf einen Leitfaden zur Implementierung von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung übertragen, sofern man die jeweiligen Spezifika angemessen bewertet.

Im Folgenden wird das Programm vorgestellt und auf die Bedarfe der öffentlichen Verwaltung angepasst. Den Faktoren Technologie, Organisation und Mensch kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Nachstehende Abbildung zeigt die fünf Phasen der Einführung:



Die fünf Phasen bei der Einführung von Wissensmanagement (Quelle: Orth, 2013, S. 10, eigene Darstellung)

Phase A: Initiieren eines Wissensmanagement-Projekts

Die Amtsleitung bzw. eine andere Führungsperson initiiert das Projekt. Ein erster Schritt hierbei ist die Definition von Zielen:

- Wo wollen wir hin?
- Was sind unsere Wissensmanagement-Ziele?
- Was sind keine Wissensmanagement-Ziele?

Es ist notwendig, ein Projektteam zusammenzustellen und eine Projektleiterin bzw. einen Projektleiter zu benennen. Die Projektgruppe sollte eine repräsentative Auswahl der Belegschaft vereinen. Nachdem die jeweiligen Rollen der „Wissensarbeiter“ geklärt sind, müssen Verantwortlichkeiten geregelt und ein Zeitplan erstellt werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, einen Schwerpunkt zu setzen (z. B. Wissensbewahrung bei ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern), da in der Regel nicht alle Bereiche zeitgleich bearbeitet werden können. Im Projektplan muss dieser benannt sein.

Wichtig ist es, die ganze Belegschaft mit einzubeziehen und über das Vorgehen zu informieren, transparent zu bleiben und Kosten sowie den Nutzen aufzuzeigen, weshalb die Einführung von Wissensmanagement notwendig ist.

Phase B: Analyse

Zumeist werden in der öffentlichen Verwaltung bereits einige Methoden von Wissensmanagement verwendet. Stärken und Schwächen im Umgang mit der Ressource Wissen zeigen Veränderungs- und Verbesserungsmöglichkeiten auf, wobei geeignete Diagnoseinstrumente bei der Bemessung des Ist- und Soll-Zustandes unterstützen. Diese Phase dient vor allem der Analyse, welcher Bereich sich für die Einführung von Wissensmanagement am meisten lohnt und bestenfalls Erfolge auch am schnellsten sichtbar werden. Ergebnisse sollten der nicht am Projektteam beteiligten Mitarbeiterschaft kommuniziert werden, um deren Bereitschaft gegenüber dem Projekt zu fördern.

Exkurs: Die Reifegradanalyse

Die Anwendung eines Analyseinstruments hilft bei der Standortbestimmung

Wo stehen wir und wo wollen wir hin? Diese Frage steht am Anfang einer jeden Standortbestimmung. Wenn Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung eingeführt werden soll, bedarf es zunächst der Analyse des Ist-Zustands und, darauf aufbauend, einer Beschreibung des Soll-Zustands. Als Instrument dafür eignet sich die Reifegradanalyse². Sie „dient als Werkzeug für eine systematische Standortbestimmung und eignet sich somit als Grundlage für eine erfolgsorientierte Implementierung von Wissensmanagement“ (Soyez, 2016, S.40). Bei der Standortbestimmung müssen Stärken und Schwächen in Bezug auf das Wissensmanagement aufgedeckt werden. Das kann zu neuen Impulsen führen, die in gezielte Anstrengungen für den Aufbau von Wissensmanagement münden sollten. Möchte eine Behörde bei der Einführung oder Weiterentwicklung von Wissensmanagement die Reifegradanalyse anwenden, so müssen bestimmte Themen bzw. Bereiche anhand strukturierter Interviews (Wissensaudit) mit einer repräsentativen Auswahl der Belegschaft eruiert und analysiert werden. Wichtig dabei ist,

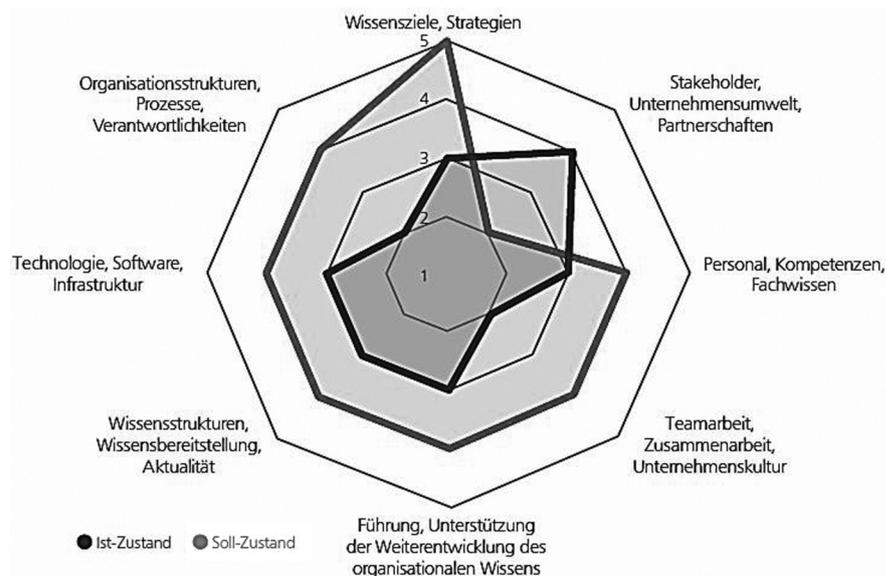
² Die Reifegradanalyse ist als Diagnosemodell Bestandteil des Reifegradmodells des Wissensmanagements, das vom Fachzentrum für Wissensmanagement der Siemens AG entwickelt wurde.

dass die TOM-Faktoren die Basis der Untersuchung bilden. In nachstehender Tabelle wurden die nach Soyez (2016, S. 40 f.) zu untersuchenden Bereiche für die öffentliche Verwaltung angepasst.

<i>Bereiche</i>	<i>Aufgaben</i>
Wissensziele, Strategie	Zieldefinition für die Behörde unter Einbeziehung des Wissens der Belegschaft. Welche Ziele sollen erreicht werden? Wie können Sie erreicht werden? Welche Aktivitäten sind dafür notwendig?
Stakeholder, Unternehmensumwelt, Partnerschaften	Institutionalisierung des Wissensaustauschs mit Kollegen, Vorgesetzten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, internen und externen Experten etc.
Personal, Kompetenzen, Fachwissen	Welches Wissen ist für die jeweilige Mitarbeiterin/den jeweiligen Mitarbeiter von Bedeutung (z. B. während der Einarbeitungszeit oder kurz vor dem Ruhestand, aber auch beim Lösen eines schwierigen Falls)? Wo sind Wissensträger (z. B. Experten in Bezug auf Kindeswohlgefährdung) und Wissenslücken (z. B. fehlendes Fachwissen im Bereich Trennung und Scheidung)?
Teamarbeit, Zusammenarbeit, Unternehmenskultur	Schaffen von Rahmenbedingungen für die Wissensarbeit und den Wissenstransfer (z. B. Tandems); Verankerung in Organisationszielen und Leitbild.
Führung, Unterstützung der Weiterentwicklung des organisationalen Wissens	Unterstützen und Fördern der Wissensarbeit als Führungsaufgabe.
Wissensstrukturen, Wissensbereitstellung, Aktualität	Wissen sichern und verteilen: gezieltes Dokumentieren und Zur-Verfügung-Stellen von Wissen für Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzte und die Belegschaft.
Technologie, Software, Infrastruktur	Eindeutiger Speicherort, ausreichend Speicherplatz und benutzerfreundliche Software unterstützen den Zugriff auf Wissen.
Organisationsstrukturen, Prozesse, Verantwortlichkeiten	Zuständigkeiten für Aktivitäten und Rollen für Wissensaktivitäten müssen geklärt sein.

Untersuchungsgegenstände für die Reifegradanalyse (Quelle: Soyez, 2016, S. 40 f., eigene Darstellung)

Aus den Themenbereichen lassen sich Fragen für ein Interview mittels Checkliste erarbeiten, sodass der Ist- sowie der Soll-Zustand definiert werden kann. Dabei wird deutlich, welche Bereiche einer Wissensmanagementstrategie bedürfen, welche die größte Divergenz aufweisen und welche Bereiche für die erste Implementierung von Wissensmanagement noch vernachlässigt werden dürfen, da die Prioritäten anders gestaffelt sind.



Reifegrad – Soll-Ist-Zustand (Soyez, 2016, S. 41).

Ziel der Reifegradanalyse ist es demnach nicht nur, den aktuellen Sachstand zu ermitteln, sondern daraus resultierend Maßnahmen zu ergreifen, um Wissensmanagement in die Behörde zu integrieren.

Phase C: Entwicklung

Diese Phase geht eng mit dem vorhergehenden Schritt einher, weil sie auf die Handlungsräume der Analyse zurückgreift und darauf aufbauend eine Lösung entwickelt. Dabei wird den drei TOP-Faktoren wiederum eine besondere Rolle zuteil. Im Bereich der Technologie können beispielsweise Datenbanken und Wikis initiiert werden und auf personeller sowie organisatorischer Ebene können Methoden zur Verbesserung der Wissenskommunikation zum Tragen kommen.

Entscheidend in dieser Phase sind demnach die Formulierung von Anforderungen sowie die Machbarkeit ausgewählter Methoden für die öffentliche Verwaltung bzw. dessen Pilotbereich.

Phase D: Implementierung

Ausgewählte Wissensmanagement-Lösungen werden in dem vorher definierten Pilotbereich eingeführt und müssen ggf. an bisherige Abläufe angepasst werden. Die neuen Methoden können demnach Auswirkungen auf bereits bestehende Prozesse

haben, weshalb Prozessbeschreibungen an die neuen Lösungen angepasst werden müssen.

Geeignete Startmaßnahmen sollten schnell kleinere Erfolge sichtbar machen, aber auch verdeutlichen, dass Probleme in den bisherigen Abläufen bestehen und diese möglichst schnell behoben werden müssen.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen in Bezug auf die neue Wissensmanagement-Lösung geschult werden, um deren Motivation aufrechtzuerhalten und ein Bewusstsein für die Arbeit mit der neuen Lösung zu entwickeln. Dazu können Schulungen und Qualifizierungsmaßnahmen genauso beitragen wie das Vorstellen von Erfolgsgeschichten.

Phase E: Evaluation / Nachhaltigkeit

Eine zeitnahe Evaluation verdeutlicht, ob die implementierten Wissensmanagement-Strategien die gesetzten Ziele erreichen. An den Ergebnissen begründet sich die Entwicklung neuer Maßnahmen bzw. die Anpassung der laufenden Prozesse.

Erfolgsfaktoren, wie das kontinuierliche Sammeln von Lernerfolgen, der Aufbau von Feedbackstrukturen, aber auch das Aufzeigen von Erfolgen und dessen Nutzen erleichtern die Evaluation und spiegeln ein deutliches Bild für das weitere Vorgehen wider.

Fazit

Wissensmanagement kann nicht nebenbei und schnell eingeführt werden. Es braucht Zeit, Umsicht und vor allem eine tiefe Überzeugung von dessen Sinnhaftigkeit. Den Nährboden für eine erfolgreiche Implementierung bildet dabei die bestehende Unternehmenskultur. Erst wenn diese die Bedingungen für ein Wissensmanagement erfüllt, kann es auch erfolgreich umgesetzt werden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind dabei das wichtigste Gut, sie entscheiden, ob das Wissensmanagement ein Archivierungssystem von Dokumenten ist oder zur gelebten Kultur wird, welche die Fachlichkeit und Zukunftsfähigkeit der Organisation stärkt.

Im nächsten Mitteilungsblatt lesen Sie, welche Methoden sich für eine Implementierung von Wissensmanagement eignen.

Sandra Schader

Literatur

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

Hill, H. (Hrsg.). (2014): Ein soziales Netzwerk als internes Kommunikationsmittel für die öffentliche Verwaltung. Potenziale, Herausforderungen und Realisierungsoptionen auf dem Weg zur vernetzten Organisation. Berlin: Fraunhofer-Institut für Offene Kommunikationssysteme. FOKUS [u.a.]. Zugriff am 06.06.2016. Verfügbar unter http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-2833147.pdf

Hüppe, Sebastian (2016): Notwendigkeit trifft betriebliche Realität: Warum scheitert Wissensmanagement oft schon bei der Einführung? In: Wissensmanagement. Nr. 3/2016, S. 10-13.

Lenk, K., Meyerholt, U. & Wengelowski, P. (2014): Wissen managen in Staat und Verwaltung. E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors. Bd. 14, 1. Aufl. Berlin: edition sigma.

Linde, F. (2005): Barrieren und Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements. Kölner Arbeitspapiere zur Bibliotheks- und Informationswissenschaft. Band 47.

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 07.06.2016. Verfügbar unter <http://www.wissensmanagement-oev.de/studienergebnisse.php>

Müller, M. & Förtsch, F. (2015): Wissensmanagement. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag.

Orth, Ronald (2013): Fit für den Wissenswettbewerb. Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. Hrsg: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Zugriff am 01.06.2016. Verfügbar unter <https://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil1,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

Soyez, N. (2016): Wissensmanagement: Wo steht meine Organisation? In: Wissensmanagement, Nr. 3/2016, S. 40-41.

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Social Software. Zugriff am 07.06.2016. Verfügbar unter [35/Archiv/596505797/social-software-v4.html](http://www.gabler.de/35/Archiv/596505797/social-software-v4.html)

BERICHTE

„Das Jugendamt als Arbeitgeber“ – 22. Gesamtbayerischen Jugendamtsleitungs- tagung 2016

In diesem Jahr fand die Gesamtbayerische Jugendamtsleitungstagung vom 27. – 29. April auf der Maininsel in Schweinfurt statt. Aus allen Teilen Bayerns waren die Jugendamtsleiterinnen und -leiter an die Stadt am Main gekommen, um sich intensiv mit dem Thema Personalmarketing im Öffentlichen Dienst zu beschäftigen. Hans Reinfelder, Leiter des Bayerischen Landesjugendamts, eröffnete die Tagung und umriss Hintergründe des Schwerpunktthemas: „In der Kinder- und Jugendhilfe arbeiten mit 860.000 Beschäftigten mehr Menschen als in der Autoindustrie, in der