



27.03.2023

ZIELBILD DER ELEKTRONISCHEN VERWALTUNGS-  
ARBEIT VON MORGEN AUS SICHT EINER PERSONA  
AUS DER VERWALTUNG

# Abschlussbericht

PROJEKTKURS PUBLIC MANAGEMENT: ZUKUNFTS-  
SZENARIEN DER DIGITALEN VERWALTUNGSARBEIT

UNIVERSITÄT POTSDAM

Autor:innen und Projektleitung:

Darlin Albrecht

Leon Beel

Lena Kolb

Clara Meyer

Tom Pawelsky

Betreuung durch:

Daniela Großmann, M.A.

## INHALT DES ABSCHLUSSBERICHTS

Tabellenverzeichnis.....	3
Abbildungsverzeichnis.....	3
1 Ausgangssituation und Zielsetzung.....	4
2 Forschungsstand.....	5
2.1 Wissen.....	5
2.2 Wissensmanagement.....	6
3 Projektablauf und Methodik.....	9
3.1 Phase 1: Initialisierung.....	9
3.2 Phase 2: Datenerhebung.....	9
3.3 Phase 3: Datenanalyse und Hypothesenentwicklung.....	10
3.4 Phase 4: Szenarioentwicklung und Zielbild.....	11
4 Ergebnisse.....	12
4.1 Persona.....	12
4.2 Hypothesensets.....	13
5 Szenarioanalyse.....	21
6 Zielbild „Das öffentliche Wissensmanagement von morgen“.....	26
6.1 Onboarding.....	26
6.2 Arbeitsroutine.....	28
6.3 Einführungsprozess von neuer IKT.....	30
6.4 Offboarding.....	32
7 Fazit und Ausblick.....	33
Literatur.....	35
Anhang.....	39
Ehrenwörtliche Erklärung.....	50

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Zuordnung der Interviewees .....	10
Tabelle 2: Tagesablauf von Thomas Kaiser .....	29

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Kreislauf des Wissensmanagements, eigene Darstellung i. A. an Probst et al. (2012) .....	7
Abbildung 2: Kurzporträt der Persona, eigene Darstellung .....	12
Abbildung 3: Die Persona und ihre Handlungsfelder, eigene Darstellung.....	14
Abbildung 4: Streudiagramm der Einflussfaktoren .....	23
Abbildung 5: Übersicht der Szenarien, eigene Darstellung .....	24

## 1 AUSGANGSSITUATION UND ZIELSETZUNG

Die PD ist die Inhouse-Beratung der öffentlichen Hand in Deutschland. Durch ihre Arbeit in den Themenfeldern Strategische Verwaltungsmodernisierung, Bau und Infrastruktur leistet sie einen bedeutenden Beitrag für die Zukunftsfähigkeit staatlichen Handelns (PD 2022). Innerhalb der PD befasst sich die Expert Group *Digitale Verwaltung* mit der Konzeption und Umsetzung von Zielbildern einer modernen digitalen öffentlichen Verwaltung.

Zentrale Voraussetzung und zugleich wichtiger Bestandteil moderner digitaler Verwaltungsarbeit ist ein erfolgreiches Wissensmanagement (u. a. Lenk et al. 2021; Trendreport Digitaler Staat 2020). Als wissensintensive Organisationen müssen Verwaltungen unablässig Wissen generieren und anwenden, um ihre vielseitigen Aufgaben im Spannungsfeld von gesetzgebendem Staat, (Parteien-)Politik und diverser Gesellschaft zu erfüllen (Wewer/Fischer 2019, 654). Wissen wird somit zur zentralen Ressource der öffentlichen Leistungserbringung, die es systematisch zu managen gilt.

Heute gewinnt ein systematisches Wissensmanagement weiter an Bedeutung: So stellen eine stetig steigende Aufgaben- und Anforderungslast, begrenzte Haushaltsmittel sowie sinkende Personalkapazitäten eine zunehmende Bedrohung für die operative Leistungsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung dar (u. a. Göbel 2014; Reichard 2019; Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages 2020; Lenk et al. 2021).

Im Angesicht dieser Herausforderungen haben Politik und Verwaltung die Notwendigkeit eines erfolgreichen Wissensmanagements erkannt (u. a. BMI 2017, SenInnDS 2022). Öffentliches Wissensmanagement verbleibt jedoch bislang meist bei Einzelmaßnahmen und Pilotprojekten, es mangelt an ganzheitlichen Strategien und Umsetzungskonzepten (Wewer/Fischer 2019, 662). Vor diesem Hintergrund werden die Expertise und Leistungen der PD im Allgemeinen und der Expert Group *Digitale Verwaltung* im Besonderen immer stärker im Rahmen von Wissensmanagement-Projekten nachgefragt (u. a. Auswärtiges Amt 2022).

Wir, die studentische Projektgruppe *UPgrade Consulting*, sind von der Expert Group *Digitale Verwaltung* damit beauftragt worden, sie bei ihrer Arbeit zu unterstützen. Zu diesem Zweck haben wir das Projekt „Das öffentliche Wissensmanagement von morgen“ initiiert und in Zusammenarbeit mit der PD durchgeführt. Im Rahmen des Projekts verfolgen wir drei übergeordnete Ziele:

- die Entwicklung einer realistischen Persona aus der öffentlichen Verwaltung,
- das Ableiten von induktiven Hypothesensets aus von uns erhobenen qualitativen Interviewdaten,
- die Konzeption eines Zielbilds für das öffentliche Wissensmanagement von morgen.

Der vorliegende Bericht dient der Ergebnissicherung im Projekt und fungiert gleichzeitig als dessen Abschluss. Im Folgenden wird zunächst der aktuelle Forschungsstand zu Wissen und Wissensmanagement beschrieben. Anschließend werden im dritten Abschnitt der Projektverlauf sowie das angewandte methodische Vorgehen beleuchtet. Das vierte Kapitel umfasst die aus der Auswertung qualitativer Interviewdaten gewonnenen empirischen Erkenntnisse, auf denen das in Abschnitt sechs konzipierte Zielbild aufbaut. Im fünften Abschnitt werden potenzielle Szenarien ausgearbeitet, die ebenfalls als Grundlage für das in Abschnitt sechs vorgestellte Zielbild dienen. Abschließend werden im Abschnitt sieben die zentralen Erkenntnisse des Berichts zusammengefasst und es wird ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf gegeben.

## 2 FORSCHUNGSSTAND

### 2.1 WISSEN

Wissen steht in enger Beziehung zu Daten und Informationen, darf mit diesen aber nicht gleichgesetzt werden. Daten bezeichnen eine bloße Sammlung von Buchstaben, Zeichen oder Zahlen, die in dieser Form keinen Sinn ergeben. Erst durch Interpretation erhalten sie eine Bedeutung und werden zu Informationen. Durch die Verknüpfung von Informationen entsteht schließlich Wissen. Wissen lässt sich somit als angewandte Information definieren, mit der politische, ökonomische oder gesellschaftliche Ziele erreicht werden können (Wewer/Fischer 2019, 654).

Die Abgrenzung von Wissen zu Daten und Informationen verdeutlicht, dass Wissen immer an Menschen als Träger:innen gebunden ist (Wilkesmann/Wilkesmann 2018, 323). Nur sie können durch das Auswählen und Verknüpfen von Informationen eigenständig Wissen generieren. Technische Trägermedien, die in der Literatur mitunter als „technische Wissensträger“ bezeichnet werden, sind hingegen als reine Informationsquellen zu verstehen, die kein neues Wissen generieren können (Fischer 2018, 288).

Wissen nimmt viele verschiedene Formen an (siehe für einen Überblick Al-Laham 2003). Zentral für die vorliegende Arbeit ist vor allem die Unterscheidung von

explizitem und implizitem Wissen nach Polanyi (1962), die auf der Möglichkeit der Kodifizierung von Wissen beruht. Während explizites Wissen weitestgehend problemlos in Form von Dokumenten oder Datenbanken niedergeschrieben, gespeichert und weitergegeben werden kann, liegt implizites Wissen unbewusst im verborgenen Erfahrungsschatz von Wissensträger:innen vor und lässt sich nicht unmittelbar in Worte fassen (Polanyi/Sen 2010, 4f.).

Als Ressource gewinnt Wissen im Kontext der Digitalisierung durch neue Möglichkeiten der Erfassung, Speicherung und Verarbeitung von Daten enorm an Bedeutung für die organisationale Wertschöpfung (Probst et al. 2012). Das gilt insbesondere für die öffentliche Verwaltung, die unablässig Wissen zur Aufgabenerledigung generieren und anwenden muss (Lenk et al. 2014, 80). Mit dem Bedeutungsgewinn von Wissen wächst auch der Bedarf, diese Ressource in einer Organisation systematisch zu managen.

## 2.2 WISSENSMANAGEMENT

Obwohl es die Bezeichnung nahelegt, kann Wissen an sich durch seinen vielseitigen und zum Teil unbewussten Charakter nicht direkt gemanagt werden (Alvesson/Kärreman 2001, 995). Lenkungs- und Steuerungsbestrebungen richten sich darum stets auf die Gestaltung der Voraussetzungen, unter denen in einer Organisation mit der Ressource Wissen umgegangen wird (Lenk et al. 2021, 54). Wissensmanagement beschreibt somit die Gesamtheit aller Aktivitäten, „die eine systematische und nachhaltige Erschließung, Verbreitung, Nutzung und Bewahrung des Wissens einer Organisation gewährleisten sollen“ (Wewer/Fischer 2019, 654).

In einer Organisation ergeben sich drei Gestaltungsdimensionen für Wissensmanagement. In der Dimension des Personals richten sich Wissensmanagement-Aktivitäten auf die Menschen als Wissensträger:innen. Im Vordergrund steht die Frage, wie Personalführung, -motivation und -entwicklung gestaltet werden müssen, damit Wissensmanagement erfolgreich ablaufen kann (Helm et al. 2007, 228). Aktivitäten in der Dimension der Technologie zielen auf die Gestaltung des Einsatzes moderner Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) ab, um deren Potenziale für das Wissensmanagement in einer Organisation umfassend zu realisieren. Potenziale der IKT für Wissensmanagement sind unter anderem enorme Bereitstellungs- und Speicherkapazitäten für Wissen, Vernetzungsmöglichkeiten zwischen Wissensträger:innen oder auch die Explikation von implizitem Wissen (u.a. Schorn 2018; Kim/Lee 2006). Die Dimension der Struktur bezieht sich auf den Aufbau und die Abläufe einer Organisation. Im Rahmen von

Wissensmanagement gilt es, beide Bereiche so zu gestalten, „dass zum einen die technischen Hilfsmittel bereitstehen, um das Wissen der gesamten Organisation für alle verfügbar zu machen, und zum anderen die Menschen als Wissensträger ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen immer wieder einbringen können“ (Wewer/Fischer 2019, 655). Wissensmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn es in allen drei benannten Gestaltungsdimensionen stattfindet und sie systematisch miteinander verbindet (ebd.)<sup>1</sup>.

In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, um die einzelnen Aktivitäten des Wissensmanagements zu systematisieren. Den bekanntesten Ansatz liefern Probst et al. (2012): Die Autoren fassen Wissensmanagement-Aktivitäten zu Kernprozessen zusammen und stellen diese als Bausteine in einem Kreislaufmodell dar. Entscheidend für das Verständnis des Modells ist, dass die einzelnen Bausteine nicht nur aufeinander aufbauen, sondern sich auch wechselseitig beeinflussen. Eine Ausnahme bilden die Bausteine der Wissensziele und der Wissensbewertung, die von Probst et al. (2012) als übergeordnete strategische Ebene verstanden werden, die in einem weniger komplexen Austausch zu den anderen Bausteinen stehen. Die einzelnen Bausteine werden im Folgenden dargestellt und beschrieben.

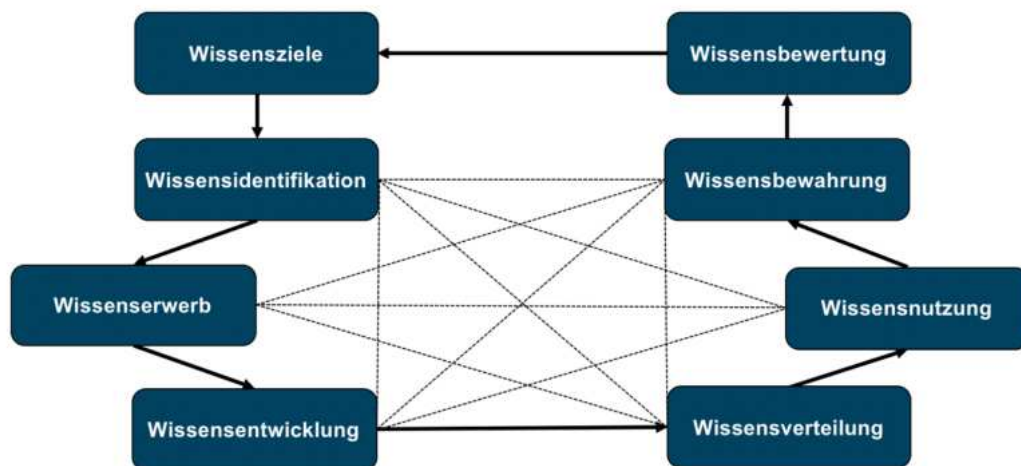


Abbildung 1: Kreislauf des Wissensmanagements, eigene Darstellung i. A. an Probst et al. (2012)

<sup>1</sup> Mitunter wird in der Literatur die Organisationskultur als vierte Gestaltungsdimension des Wissensmanagements beschrieben (u. a. Sollberger/Thom 2006). Das wirft konzeptionelle Probleme auf, da eine eindeutige Abgrenzung zu den anderen Dimensionen nicht möglich ist. Auch ist umstritten, inwiefern sich Merkmale der Organisationskultur aktiv steuern bzw. gestalten lassen (Helm et al. 2007, 229). Vor diesem Hintergrund behandelt die vorliegende Arbeit die Organisationskultur nicht als eigene Gestaltungsdimension des Wissensmanagements, bezieht aber kulturelle Implikationen der anderen Dimensionen mit ein.

Den Ausgangspunkt des Modells bildet der Baustein der *Wissensziele*. In dessen Rahmen wird auf strategischer Ebene festgelegt, welches Wissen wo in der Organisation aufgebaut werden soll (ebd., 33). Darauf folgt die *Wissensidentifikation*: Es findet eine Analyse der Wissensstände in der Organisation und in ihrer Umwelt statt. Ziel ist eine präzise Bestandaufnahme, wo welches Wissen intern oder extern vorliegt (ebd., 31). Wird aufbauend auf dieser Analyse Wissen aus der Umwelt in die Organisation „importiert“, sprechen Probst et al. (2012) vom Prozess des *Wissenserwerbs*. Dieser erfolgt beispielsweise in Form der Rekrutierung von Wissensträger:innen anderer Organisationen (ebd., 31). Ist eine Organisation nicht Willens oder in der Lage, all das benötigte Wissen aus ihrer Umwelt zu importieren, muss sie es im Rahmen der *Wissensentwicklung* eigenständig erzeugen. Das kann unter anderem durch die Bildung von Arbeits- oder Projektgruppen gelingen, die unterschiedliche fachliche Expertisen verbinden und durch einen kollektiven Lernprozess neues Wissen generieren (Wilkesmann/Wilkesmann 2018, 331). Im Rahmen des Bausteins der *Wissensverteilung* wird festgelegt, welche Stelle auf welchem Weg und in welchem Umfang Zugang zu dem Wissen erhält, das durch Wissenserwerb und/oder Wissensentwicklung für die Organisation gewonnen wurde (Wewer/Fischer 2019, 657). Auf die Wissensverteilung folgt die *Wissensnutzung*, welche den produktiven Einsatz von Wissen zur organisationalen Aufgabenerledigung beschreibt (Probst et al. 2012, 33). Um die Wissensnutzung langfristig zu garantieren, soll im Rahmen des Bausteins der *Wissensbewahrung* sichergestellt werden, dass für die Organisation relevantes Wissen gespeichert und aktuell gehalten wird. Eine besondere Herausforderung stellen in diesem Kontext Personalabgänge dar (Wewer/Fischer 2019, 658). Abschließend erfolgt im Zuge der *Wissensbewertung* ein Abgleich der Ergebnisse des Wissensmanagement-Prozesses mit den anfänglich formulierten Wissenszielen (ebd.). Stimmen die Ergebnisse nicht oder nur unzureichend mit den anfänglich aufgestellten Zielen überein, beginnt der Kreislauf von Neuem.

Werden Wissensmanagement-Aktivitäten, wie im Modell von Probst et al. (2012) beschrieben, strategisch geplant, systematisch aufeinander abgestimmt und überwacht, können dadurch verschiedene positive Effekte in Organisationen realisiert werden (Wewer/Fischer 2019, 662). Für den spezifischen Fall der öffentlichen Verwaltungen zeigt sich, dass Wissensmanagement die öffentliche Leistungserbringung effizienter gestalten und qualitativ verbessern kann (Henttonen et al. 2016). Im Zuge dessen steigt die Zufriedenheit der Bürger:innen mit der Verwaltung, respektive mit ihren Leistungen (ebd.). Auf Ebene der Beschäftigten ist eine gesteigerte Motivation, Leistungsbereitschaft sowie Arbeitszufriedenheit durch



Wissensmanagement zu beobachten (Fischer/Döring 2021). Luen und Hawamdeh (2001) stellen zudem fest, dass Verwaltungsbeschäftigte durch Wissensmanagement schnellere und bessere Entscheidungen treffen können, wodurch wiederum die organisationale Leistungsfähigkeit gestärkt wird.

Im Rahmen unseres Zielbilds streben wir an, die oben beschriebenen Potenziale für eine moderne Verwaltungsarbeit vollumfänglich zu realisieren. Wie wir dabei vorgegangen sind, wird im folgenden Abschnitt beschrieben.

### **3 PROJEKTABLAUF UND METHODIK**

#### **3.1 PHASE 1: INITIALISIERUNG**

Im Rahmen der Initialisierungsphase haben wir uns durch eine umfassende Literaturrecherche bestehende wissenschaftliche Erkenntnisse sowie praxisnahe Erfahrungsstände zu den Themenkomplexen „Wissen“ sowie „Wissensmanagement“ erschlossen. Der Fokus lag dabei vor allem auf Herausforderungen im Umgang mit der Ressource Wissen sowie Strategien zu deren Bewältigung. Besondere Berücksichtigung fanden Ansätze mit Bezug zur digitalen Verwaltungsarbeit. Anschließend konnten wir relevante Akteursgruppen identifizieren, welche für den Umgang der Verwaltung mit Wissen von zentraler Bedeutung sind. Darauf aufbauend haben wir eine erste Skizze einer Persona erstellt, die in Abschnitt 4.1 dieses Zwischenberichts in finalisierter Form präsentiert wird. Phase 1 konnte erfolgreich abgeschlossen werden.

#### **3.2 PHASE 2: DATENERHEBUNG**

Aufbauend auf den gesammelten theoretischen Erkenntnissen und der initialen Skizzierung der Persona haben wir die Durchführung qualitativer leitfadengestützter Interviews geplant. Auf Anregung unserer Auftraggeberin ist dabei ein Mixed Sample zur Anwendung gekommen: Wir interviewten nicht allein Personen, welche die erarbeiteten Merkmale unserer Persona aufweisen, sondern erweiterten den Fokus auf Akteursgruppen, die als Stakeholder unserer Persona fungieren. Somit adressieren unsere Interviews Verwaltungsbeschäftigte kurz vor als auch im Ruhestand, Berufseinsteiger:innen sowie Wissensmanagement-Expert:innen<sup>2</sup>. Für jede Gruppe haben wir einen individualisierten Interviewleitfaden erstellt (siehe Anhang 2). Alle Interviewleitfäden enthalten eine kurze Einführung zum Thema Wissensmanagement sowie zu unseren Projektzielen. Zudem ist unser Verständnis

---

<sup>2</sup> Als Expert:innen werden im Rahmen dieser Arbeit Personen verstanden, die das Thema Wissensmanagement für eine Verwaltungseinheit personell verantworten.

zentraler Begriffe des Projektes beschrieben, um die gemeinsame Kommunikation zu erleichtern. Die Interviewfragen selbst beziehen sich auf das in Abschnitt 2.2 beschriebene Kreislaufmodell von Probst et al. (2012): Für jeden Baustein des Modells haben wir Fragen aus der Literatur abgeleitet und in Fragensets systematisiert. Diese Sets sind je nach Akteursgruppe angepasst worden, um adressatengerecht Informationen gewinnen und dabei akteurspezifische Perspektiven einnehmen zu können. Die Unterschiede zwischen den verschiedenen Leitfäden basieren vor allem auf dem variierenden Erfahrungsschatz, auf den die Befragten potenziell zurückgreifen und berichten können. So wurden beispielsweise Berufseinsteiger:innen gezielter nach dem Onboarding befragt, während bei den Personen kurz vor sowie im Ruhestand das Offboarding im Vordergrund stand. Des Weiteren konnten den Wissensmanagement-Expert:innen unter anderem gezielter Fragen zu übergeordneten Themen wie Visionen und Strategien gestellt werden.

Ziel der Interviewleitfäden ist es, eine valide Datengrundlage für die Finalisierung der Persona sowie für die Identifikation von Herausforderungen und Lösungsansätzen des Wissensmanagements zu generieren. Diese bilden die Grundlage für die Konzeption des Zielbilds. Parallel zur Erstellung der Leitfäden konnten wir acht Interviewpartner:innen (im Folgenden Ip) für die verschiedenen Gruppen gewinnen. Die untenstehende Tabelle verdeutlicht, dass wir darauf geachtet haben, Vertreter:innen unterschiedlicher Verwaltungsebenen und -einheiten zu interviewen, um ein möglichst repräsentatives Sample für die deutsche Verwaltung zu erstellen. Phase 2 konnte somit erfolgreich abgeschlossen werden.

Interviewpartner:in	Rolle	Verwaltungseinheit
<b>A</b>	Ausscheidende Mitarbeiterin	Bundsmittelbehörde
<b>B</b>	Expertin	Oberste Landesbehörde
<b>C</b>	Ausscheidender Mitarbeiter	Mittlere Landesbehörde
<b>D</b>	Berufseinsteiger	Oberste Landesbehörde
<b>E</b>	Ausgeschiedener Mitarbeiter	Mittlere Landesbehörde
<b>F</b>	Berufseinsteigerin	Oberste Bundesbehörde
<b>G</b>	Expertin	Kommunalverwaltung

Tabelle 1: Zuordnung der Interviewees

### 3.3 PHASE 3: DATENANALYSE UND HYPOTHESENENTWICKLUNG

Die Auswertung der Interviewdaten erfolgte mittels der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Dieser Analyseansatz bietet sich an, da die einzelnen Bausteine des in Abschnitt 2.2 beschriebenen Kreislaufmodells bereits als

Kategorien für die Analyse fungieren können. Anhand der Kategorien beziehungsweise Bausteine wurde das Interviewmaterial codiert. Dazu wurden relevante Aussagen der Interviewpartner:innen herausgearbeitet und den jeweiligen Kategorien zugeordnet. Anschließend konnten diese Aussagen zusammengefasst, generalisiert sowie interpretiert werden (Kuckartz et al. 2008).

Durch die Auswertung der Interviewdaten konnte zum einen die Persona finalisiert werden; das Ergebnis wird in Abschnitt 4.1 präsentiert. Zum anderen war es uns möglich, für jeden Baustein des Kreislaufmodells Herausforderungen und Lösungsansätze zu bestimmen. Wie in Abschnitt 3.2 beschrieben, bilden diese die Grundlage für die Erstellung des Zielbilds.

Die Erkenntnisse, die aus der Auswertung der Interviewdaten gewonnen werden konnten, haben wir je Baustein in Hypothesensets festgehalten. Dieses induktive Vorgehen bietet sich an, um unsere Persona adäquat mit den von uns bestimmten Herausforderungen sowie Lösungsansätzen des Wissensmanagements zu verbinden. Einen deduktiven Ansatz der Hypothesenbildung haben wir bewusst vermieden, da die Literatur, aus welcher wir Hypothesen hätten ableiten können, Wissensmanagement zumeist entweder ausschließlich auf einer Makro-Ebene mit Fokus auf die Organisationsstruktur betrachtet (u.a. Bundred 2006), oder sich auf eine Mikro-Ebene konzentriert, indem das Verhalten von Wissensträger:innen analysiert wird (u.a. Fischer 2018). Im Rahmen unseres Zielbilds streben wir hingegen eine Verknüpfung beider Ebenen an, um ein holistisches Verständnis von Wissensmanagement zu befördern.

Die Ergebnisse der Persona-Kreation sowie der Hypothesenentwicklung wurden im Rahmen der Zwischen- sowie Abschlusspräsentation vorgestellt und diskutiert. Sie werden in finalisierter Form in Abschnitt 4 präsentiert.

### **3.4 PHASE 4: SZENARIOENTWICKLUNG UND ZIELBILD**

Aufbauend auf der in Phase 3 erfolgten Datenanalyse, der Finalisierung der Persona sowie der Erstellung der Hypothesensets haben wir eine Szenarioanalyse durchgeführt. Deren einzelne Schritte und Ergebnisse werden im Detail in Abschnitt 5 beschreiben. Eines der von uns entwickelten Szenarien haben wir im Detail ausgearbeitet und als Zielbild eines öffentlichen Wissensmanagements von morgen anhand von vier Prozesspfaden konkret ausgestaltet. Die Auswahl und Gestaltung der Prozesspfade orientiert sich an den Charakteristika sowie dem beruflichen Lebenszyklus der von uns entwickelten Persona und erfolgte in enger Abstimmung mit der Auftraggeberin. Das Ergebnis wird in Abschnitt 6 präsentiert.

Das Zielbild konnten wir auszugsartig der Auftraggeberin im Rahmen der Abschlusspräsentation am 08.02.2023 vorstellen und diskutieren. Der vorliegende Bericht finalisiert diese Präsentation und schließt Phase 4 des Projektes ab.

## 4 ERGEBNISSE

Wie in Abschnitt 3.3 beschrieben, werden im Folgenden die von uns erstellte Persona sowie die entwickelten Hypothesensets präsentiert. Mit diesen Ergebnissen erfüllen wir die ersten beiden Teilziele des Projektes, wie sie in Abschnitt 1 beschrieben wurden.

### 4.1 PERSONA

Die Konzeption einer Persona dient der Entwicklung des Zielbildes für ein erfolgreiches Management der Ressource Wissen in der modernen elektronischen öffentlichen Verwaltung. Eine Persona repräsentiert gemäß dem Konzept von Cooper (2004) eine spezifische Nutzergruppe und fungiert als Technik zur Nutzersegmentierung sowie Unterstützung für die Identifizierung und Kommunikation von Bedürfnissen, Wünschen sowie Herausforderungen der Nutzergruppe (Jansen et al. 2022, 3). Die entwickelte Persona basiert auf der Auswertung jener qualitativen Interviews, die im Zuge des Projektes durchgeführt worden sind (siehe Abbildung 2).



Abbildung 2: Kurzporträt der Persona, eigene Darstellung

Thomas Kaiser repräsentiert die Nutzergruppe der zeitnah in Pension wechselnden Verwaltungsbeschäftigten mit Führungsaufgaben. Er ist 60 Jahre alt, verheiratet und lebt in Potsdam. Thomas ist Gruppenleiter in einem Ministerium und hat zehn Beschäftigte in seinem Team mit vielen verschiedenen Themenfeldern. Er ist frustriert, da er zum einen eine hohe personelle Fluktuationsrate beklagen muss und weil zum anderen das interne Wissen seiner Gruppe nicht ausreichend dokumentiert und geteilt wird. Er hat überdies Angst, dass er und seine geleistete Arbeit nach seinem baldigen Dienstaustritt in einigen Jahren vergessen werden.

Er wünscht sich für seine letzten Dienstjahre eine bessere personelle und finanzielle Unterstützung sowie Wertschätzung und Respekt sowohl von seinen Vorgesetzten als auch von seinem Team. Zudem würde er sich freuen, wenn seine Berufserfahrung und sein 'Arbeitserbe' von seinem:r Nachfolger:in weitergeführt werden. Da er seit vielen Jahren in der Arbeitsgruppe tätig und ein Teamplayer ist, misst er dem Wohl seiner Mitarbeiter:innen auch nach seinem Ausscheiden eine große Bedeutung zu.

Thomas strebt an, den demografischen Wandel abzufedern und durch ein strukturiertes effizientes Wissensmanagement mehr Arbeitsentlastung und Zeitersparnis zu erzielen. Zudem möchte er die „Wissenssilos“ in den einzelnen Themenbereichen aufbrechen und das bereichsübergreifende Wissen zusammenführen.

Jedoch werden seine Pläne von Herausforderungen und Ängsten beeinträchtigt. Durch die wenigen personellen Ressourcen sind sowohl er als auch seine Arbeitsgruppen überlastet. Zudem besteht eine starke Zurückhaltung gegenüber neuer IKT sowie wenig Lernbereitschaft und Motivation bei den ihm Untergebenen. Dies wird insbesondere durch Thomas' gering ausgeprägten technischen Fähig- und Fertigkeiten verstärkt. Thomas freut sich zwar auf seinen Ruhestand, hat jedoch Angst vor dem Bedeutungsverlust und der potenziell fehlenden Wertschätzung beziehungsweise Diskreditierung bei seinem Dienstaustritt.

## 4.2 HYPOTHESENSETS

Wie in Abschnitt 3.3 ausführlich beschrieben, haben wir für jeden Baustein des Kreislaufmodells nach Probst et al. (2012) Hypothesensets entwickelt, die aus den Interviewdaten gewonnenen Informationen zu Herausforderungen und Lösungsansätzen des Wissensmanagements wiedergeben. Die einzelnen Bausteine interpretieren wir dabei als Handlungsfelder, in denen unsere Persona im Rahmen des Zielbilds aktiv werden muss. Dadurch gelingt es uns, die Persona adäquat in

unseren Erkenntnissen zu Herausforderungen und Lösungsansätzen des Wissensmanagements einzubetten.

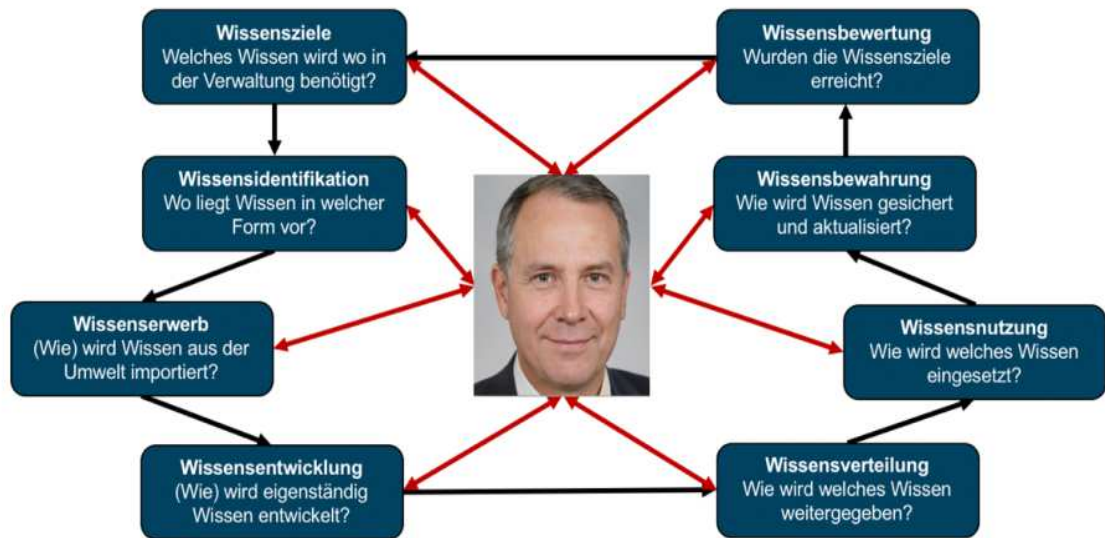


Abbildung 3: Die Persona und ihre Handlungsfelder, eigene Darstellung

Die Hypothesensets spiegeln zentrale Erkenntnisse unserer Datenanalyse wider. Weitere Eindrücke die wir vor dem Hintergrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit nicht vertiefend betrachten können, lassen sich dem Anhang entnehmen (siehe Anhang 1).

Die folgenden Abschnitte beschreiben zunächst je Baustein den Status Quo des Wissensmanagements in der deutschen öffentlichen Verwaltung und zeigen daran aktuelle Herausforderungen auf. Anschließend werden potenzielle Lösungsansätze benannt und die Hypothesen formuliert. Dazu nutzen wir mitunter auch Erkenntnisse aus der Fachliteratur, um vor dem Hintergrund des begrenzten Rahmens dieser Arbeit valide Aussagen treffen zu können.

### **Wissensziele und Wissensbewertung – Welches Wissen soll wo in der Verwaltung aufgebaut werden und wie erfolgreich gelingt dieser Aufbau?**

Die Auswertung der Interviewdaten verdeutlicht, dass Wissensmanagement-Aktivitäten in der öffentlichen Verwaltung vor allem emergent und unsystematisch entstehen (Ip A bis E). Eine gezielte strategische und organisationsweite Planung, Koordination sowie Steuerung dieser Aktivitäten, wie sie durch das Formulieren von Wissenszielen und die Evaluation von Maßnahmen im Rahmen der Wissensbewertung vorgesehen ist, findet bislang nicht oder nur unzureichend statt (Ip A, B, D, F). Infolgedessen kann sich kein einheitliches Verständnis von Wissensmanagement in der Verwaltung etablieren. Auch mangelt es an langfristig

orientierten Maßnahmen und ineffiziente Aktivitäten können weder identifiziert noch korrigiert werden (Siegel 2019, 334; Bumiller et al. 2015). Die Ip A, C und D geben darüber hinaus an, dass ein Bewusstsein für Wissensmanagement vor allem bei Führungskräften vorliegt, während die Relevanz des Themas auf Ebene der Fachlichkeit häufig eher unerkannt bleibt:

*„Um das Bewusstsein für Wissensmanagement bei der Belegschaft zu schärfen, ist die jeweilige Führungskraft gefordert, hier die entsprechende Motivation zu wecken, dass sie es machen sollen. Alleine wird das von der Basis nicht kommen, weil [...] sie keine Vorteile für sich erkennt und eigentlich arbeitsmäßig überlastet ist“ (Ip B).*

Die Interviewpartner:innen gehen mehrheitlich davon aus, dass die aufgezeigten Herausforderungen durch eine personelle Verortung von Wissensmanagement durch Stellenbildung in der Verwaltung bewältigt werden können (Ip B, C, G). Dieser Lösungsansatz wird durch die Literatur gestützt: Stember und Göbel (2013) beobachten, dass die Berufung von Wissensmanager:innen in der öffentlichen Verwaltung die strategische Koordination von Wissensmanagement-Aktivitäten sowie den korrekten Einsatz von Wissensmanagement-Instrumenten fördert. Göbel (2014) stellt darüber hinaus einen positiven Zusammenhang zwischen der personellen Verortung und dem Informationsstand sowie der Akzeptanz von Verwaltungsbeschäftigten gegenüber Wissensmanagement fest. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass durch den Einsatz von Wissensmanager:innen das beschriebene Steuerungsdefizit bei Wissensmanagement-Aktivitäten überwunden werden kann, während gleichzeitig ein ebenenübergreifendes Bewusstsein für Wissensmanagement geschaffen und damit eine Entlastung von Führungskräften realisiert wird (siehe o. g. Zitat Ip B).

**H1.1:** *Die Ernennung von Wissensmanager:innen fördert die strategische Koordination von Wissensmanagement-Aktivitäten in einer Verwaltungseinheit.*

**H1.2:** *Die Ernennung von Wissensmanager:innen fördert den Informationsstand und die Akzeptanz der Verwaltungsbeschäftigten hinsichtlich Wissensmanagement und entlastet auf diesem Wege Führungskräfte.*

### **Wissensidentifikation – Welches Wissen liegt wo in der Verwaltung vor?**

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt, dass in der Verwaltung vor allem das Wissen identifiziert werden kann, das in Datenbanken kodifiziert oder anhand von formal festgelegten Stellenplänen verortet werden kann (Ip A, B, D, F). Wissen, das

zwar vorliegt, aber nicht expliziert werden kann oder kein Bestandteil von Stellenbeschreibungen ist, wird hingegen häufig übersehen und bleibt für die Gesamtorganisation verborgen (Ip A).

*„Ich finde [das Wissen] nicht. Es ist schon irgendwo da, aber es weiß ja keiner, wo“ (Ip F).*

Infolge der unzureichenden Wissensidentifikation kann die Verwaltung ihr Wissen häufig nicht vollumfänglich nutzen (Ip B). Auch wird zum Teil bereits vorhandenes Wissen unter unnötigem Ressourcenaufwand erneut entwickelt oder erworben. Ein potenzieller Lösungsansatz für die aufgezeigten Herausforderungen besteht in der stärkeren Vernetzung von Verwaltungsbeschäftigten untereinander. Die Interviewpartner:innen geben mehrheitlich an, dass sie durch soziale Interaktion im Rahmen von privaten und/oder fachlichen Netzwerken ein umfassenderes Verständnis für die Wissensstände der Kolleg:innen erlangen, als es ihnen durch Stellenbeschreibungen möglich ist (u.a. Ip A, F). Netzwerke bieten darüber hinaus eine geeignete Arena für das Teilen von auch implizitem Wissen und für gemeinsames Lernen (Ip A; Noorderhaven/Harzing 2009; Pircher 2014). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass eine stärkere Vernetzung unter Verwaltungsbeschäftigten ihre Fähigkeit zur Wissensidentifikation verbessert. In der Literatur finden sich verschiedene Ansätze, um die Vernetzung der Mitglieder einer Organisation zu fördern. Ein bereits in der Verwaltungspraxis erfolgreich erprobtes Instrument zur Netzwerkbildung im Kontext des Wissensmanagements ist beispielsweise die Job-Rotation (u. a. Senatsverwaltung für Finanzen 2017; Kane et al. 2005). Während Job-Rotation vor allem auf Vernetzung innerhalb einer Verwaltungseinheit abzielt, beschreibt Interviewpartnerin B, wie interministerielle Austauschformate die Wissensidentifikation zwischen Verwaltungen effizienter gestalten, indem sie eine zeitsparende und zum Teil stärker informelle Alternative zu formellen Unterstützungsanfragen bieten. Die durch diese Austauschformate entstehenden Netzwerke zwischen Verwaltungen bezeichnen Lenk et al. (2014) passend als Wissensnetze.

**H2.1:** *Die Förderung interner Vernetzung wirkt sich positiv auf die Fähigkeit von Verwaltungsbeschäftigten zur Wissensidentifikation aus.*

**H2.2:** *Die Herausbildung von Wissensnetzen fördert die Effizienz der Wissensidentifikation zwischen Verwaltungseinheiten.*



### **Wissenserwerb und Wissensentwicklung – Wie kann die Verwaltung Wissen aus der Umwelt importieren oder es direkt selbst generieren?**

Die Interviewpartner:innen bewerten die Wissensentwicklung in der Verwaltung als ausbaufähig. Zum einen wird eine unzureichende Lernbereitschaft unter Beschäftigten beobachtet:

*„Ich höre oft den Satz: ‘Das habe ich doch nicht gewusst. Woher soll ich das wissen? Das muss man mir doch sagen!’ (Ip A).*

Zum anderen mangelt es durch eine hohe Arbeitsbelastung auch an Ressourcen für Lernprozesse (Ip C). Wird Wissen in der Verwaltung dennoch eigenständig entwickelt, erfolgt dies zumeist ohne zentrale Steuerung:

*„Es gibt keinen richtigen Ratgeber [für die Wissensentwicklung]“ (Ip F).*

Auch wird die interne Wissensentwicklung nicht im ausreichenden Umfang von Führungskräften eingefordert (Ip A, E). Stattdessen setzt die Verwaltung vor allem auf den Erwerb von externem Wissen wie beispielsweise in Form von Gutachten oder Beratungsleistungen (Bumiller et al. 2015, 25f.). Dadurch werden gemeinsame, verwaltungsinterne Lernprozesse verhindert sowie der Aufbau neuer Kompetenzen erschwert (Siegel 2010). Zudem nehmen die Abhängigkeiten von externen Akteuren zu (u.a. Steiner et al. 2018). Die Einführung einer systematischen und organisationsweiten Personalentwicklung hat das Potenzial, die beschriebenen Herausforderungen zu überwinden (Ip A). Personalentwicklung zielt zum einen auf die Höher- beziehungsweise Weiterqualifikation von Beschäftigten ab, indem durch Maßnahmen wie etwa dem Job-Enrichment<sup>3</sup> oder Coaching-Programmen neue Fähigkeiten und Wissensstände aufgebaut werden sollen (Thom/Zaugg 2009, 5). Zum anderen gilt es, bestehendes Wissen durch Anpassungsfortbildungen zu aktualisieren und zu erhalten (ebd.). Für Wissensmanagement bietet die Personalentwicklung somit grundsätzlich das Potenzial, die Wissensbasis der Verwaltung zu erweitern, sie zu aktualisieren und zu sichern (Bumiller et al. 2015, 30). Die Interviewpartner:innen betonen mehrheitlich, dass diese Potenziale nur realisiert werden können, wenn Führungskräfte den Beschäftigten entsprechende Ressourcen zur Wissensentwicklung zur Verfügung stellen, wie etwa zusätzliche zeitliche Kapazitäten oder aber auch Räumlichkeiten (Ip A, B, F).

---

<sup>3</sup> Job-Enrichment beschreibt eine Arbeitsbereicherung durch die Zusammenfassung strukturell verschiedener Aufgaben.

**H3.1:** *Der systematische Einsatz von Instrumenten der Personalentwicklung fördert die Wissensentwicklung und reduziert Abhängigkeiten von externen Wissensträgern.*

**H3.2:** *Die Bereitstellung von zusätzlichen Ressourcen durch Führungskräfte zum Zwecke von Lernprozessen fördert die Wissensentwicklung.*

### **Wissensverteilung – Wie wird welches Wissen in der Verwaltung weitergegeben?**

Die Interviewpartner:innen geben mehrheitlich an, dass Wissen in der Verwaltung vor allem innerhalb von informellen Netzwerken geteilt wird (Ip A, C, D, E, G). Das hängt vor allem damit zusammen, dass neben der Erledigung anderer Arbeitsaufgaben regelmäßig die Zeit zur Wissensteilung fehlt, wie folgendes Zitat verdeutlicht wird:

*„Man müsste sich fünfteilen, um immer auf dem aktuellen Stand zu sein. Ich kann das Wissensangebot gar nicht wahrnehmen aus Zeitgründen. Theoretisch könnte ich viel mehr erfahren!“ (Ip D).*

Die erhobenen Ergebnisse legen als zentrale Herausforderung nahe, dass die Wissensteilung nur unzureichend institutionalisiert ist. Formalisierte Gelegenheiten zum Teilen von Wissen existieren kaum oder werden durch mangelhafte zeitliche, technische oder räumliche Ressourcen erschwert (Ip A, D, F). Eine weitere Herausforderung im Kontext der Wissensteilung besteht darin, dass Verwaltungsbeschäftigte mitunter Wissen aktiv zurückhalten, um daraus einen persönlichen Vorteil zu erlangen (Ip A). Ein potenzieller Lösungsansatz für die beschriebenen Herausforderungen besteht in der Definition der Wissensteilung als formale Arbeitsaufgabe. Dieser Ansatz könnte zum einen dazu führen, dass das Teilen von Wissen mit entsprechenden Ressourcen unterstützt und somit nicht mehr untergeordnet zu anderen Aufgaben durchgeführt werden muss, sondern parallel sowie gleichwertig zu diesen stattfinden kann (Brem 2013, 55). Des Weiteren erlaubt die Formalisierung als Arbeitsaufgabe den Führungskräften, die Wissensteilung aktiv einzufordern und ein Zuwiderhandeln strikt zu sanktionieren<sup>4</sup> (Ip B). Infolgedessen kann das Teilen von Wissen zur formellen wie auch informellen Norm in der Verwaltung avancieren und Einzug in die Organisationskultur finden. In diesem Fall wird in der Literatur von einer „knowledge sharing culture“ gesprochen (Gurteen 1999).

---

<sup>4</sup> Inwiefern Sanktionen auch einen negativen Einfluss auf das Weitergeben von Wissen haben, geht weder aus unseren Interviewdaten noch der Literatur eindeutig hervor.

**H4.1:** Die Definition als formale Arbeitsaufgabe fördert die Wissensverteilung in der öffentlichen Verwaltung.

**H4.2:** Durch das strikte Sanktionieren des Zurückhaltens von Wissen entsteht eine Kultur der Wissensteilung in der Verwaltung.

### **Wissensnutzung – Wie wird Wissen in der Verwaltung zur Aufgabenerledigung eingesetzt?**

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt, dass die öffentliche Verwaltung zunehmend auf den Einsatz moderner IKT setzt, um die Wissensnutzung durch die eigenen Beschäftigten zu unterstützen (Ip A, C-F). Die Verwaltungsbeschäftigten werden bislang jedoch kaum an der Einführung und Gestaltung dieser Technologien beteiligt (Ip A). Infolgedessen ist die eingesetzte IKT häufig nur unzureichend auf deren IT-Kompetenzen ausgerichtet. Auch werden arbeitsalltägliche Bedarfe der Beschäftigten nur unzureichend adressiert:

*„Ich bräuchte [zur Aufgabenerledigung] z. B. so eine Art Suchfunktion [...] Die gibt es nicht.“ (Ip D).*

Die mangelnde Nutzerorientierung resultiert in einer geringen Akzeptanz gegenüber der eingesetzten IKT und führt zu einer eher zurückhaltenden Nutzung der bereitgestellten technischen Hilfsmittel (Ip A, D). Infolgedessen können die Potenziale der IKT für die Wissensnutzung in der Verwaltung häufig nicht vollumfänglich realisiert werden (ÖFIT/KGSt 2019). Ein potenzieller Lösungsansatz für die beschriebenen Herausforderungen besteht in der stärkeren Einbindung der Verwaltungsbeschäftigten in die Einführung und Gestaltung der Technologien. Durch Mitarbeitendenpartizipation kann sichergestellt werden, dass die entsprechenden Anwendungen zur Unterstützung der Wissensnutzung adäquat an die Kompetenzen und alltäglichen Arbeitsanforderungen der Nutzenden angepasst werden (Bumiller et al. 2015; Ben Rehouma 2021). Ein geeignetes Format für die Beteiligung stellen beispielsweise Low-Code-No-Code-Plattformen dar (Ip B, D). Es ist davon auszugehen, dass die Einrichtung solcher Formate die Akzeptanz gegenüber der IKT sowie deren Nutzung fördert (Lauer 2019, 156). Interviewpartnerin A betont darüber hinaus, dass der Einsatz technischer Hilfsmittel zur Wissensnutzung mittels einer konsequenten Prozessorientierung bei der Implementierung optimiert werden kann. Durch die Integration von IKT in Geschäftsprozesse wird eine zielgerichtete Verbreitung von Wissen möglich, indem nur die Informationen den Beschäftigten zur Verfügung gestellt werden, die für die jeweilige Aufgabenerledigung relevant sind (Remus 2002, 33). Ein Überfrachtung an Informationen, ein sogenannter *information*

*overload*, könnte auf diesem Wege verhindert werden. Auch erleichtert eine Prozessorientierung die Interpretation von durch IKT bereitgestellten Informationen, indem diese direkt in einem spezifischen Bedeutungszusammenhang stehen (ebd.). Somit ist davon auszugehen, dass eine konsequente Mitarbeitendenpartizipation sowie Prozessorientierung bei der Implementierung und Gestaltung von IKT die Realisierung der technischen Potenziale für die Wissensnutzung in der Verwaltung fördert.

**H5.1:** *Durch die konsequente Beteiligung der Beschäftigten an der Einführung und Gestaltung von IKT wird die Realisierung technischer Potenziale für die Wissensnutzung in der Verwaltung gefördert.*

**H5.2:** *Durch eine konsequente Prozessorientierung bei der Einführung von IKT wird die Realisierung technischer Potenziale für die Wissensnutzung in der Verwaltung gefördert.*

### **Wissenssicherung – Wie kann in der Verwaltung vorhandenes Wissen bewahrt werden?**

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt, dass im Kontext der Wissenssicherung vor allem Personalausritte eine zentrale Herausforderung darstellen. Bislang geht mit dem Ausscheiden von Beschäftigten aus dem Dienst oftmals auch deren über Jahre erworbenes und in der Praxis erprobtes Wissen für die Verwaltung verloren, weil es vorab nicht ausreichend gesichert wurde (Ip A bis F). Vor diesem Hintergrund gilt es, Austrittsprozesse in der Verwaltung stärker auf die Wissenssicherung auszurichten:

*„Es wäre gut, [...] ein strukturiertes Offboarding einzuführen, [...] bei dem man ein strukturiertes Interview mit der Person führt, die ausscheidet: Was ist wo abgelegt? [Auf wen] kann man bei den Themen nochmal [...] zugehen, so was in die Richtung.“ (Ip F).*

Zur Gestaltung eines wissensbewussten Offboardings regen die Interviewpartner:innen eine temporäre Doppelbesetzung von Stellen an (Ip C, D, E). Auf diesem Wege können stelleninhabende Beschäftigte auch implizites Wissen an Nachfolger:innen weitergeben, indem sie beispielsweise bestimmte Arbeitsschritte vorführen oder Tipps geben können, die man nicht verschriftlichen kann oder will (Ip A). Als weiteres Instrument zur Stärkung der Wissensbewahrung im Offboarding kann die Einrichtung von Alumni-Programmen fungieren, die es der Verwaltung ermöglichen, auch auf das Wissen bereits ausgeschiedener Wissensträger:innen zuzugreifen (Ip A, B). Alle Interviewpartner:innen betonen darüber hinaus, dass Führungskräfte das Sichern von Wissen im Rahmen des Offboardings aktiv

einfordern, strategisch steuern und durch die Bereitstellung zusätzlicher Ressourcen unterstütztem müssen, um Wissensverluste zu verhindern. Auf Grundlage unserer Interviewdaten ist somit davon auszugehen, dass die systematische Integration der beschriebenen Instrumente bzw. Maßnahmen in Austrittsprozesse die Wissenssicherung in der Verwaltung fördert.

Unsere Interviewdaten zeigen darüber hinaus, dass einmal in der Verwaltung gesichertes Wissen nicht oder nur unzureichend auf Aktualität und Nutzen geprüft wird. Infolgedessen erleben Verwaltungsbeschäftigte mitunter eine Überfrachtung an Wissen, die zu fehlerhaftem Handeln und/oder zusätzlichem Rechercheaufwand führt (Ip A). Vor diesem Hintergrund gilt es, Prüfmechanismen in der Verwaltung einzuführen, die sicherstellen, dass nutzloses Wissen aus dem organisationalen Gedächtnis gelöscht wird (Kluge/Gronau 2018). Denkbar wäre hier vor allem der Einsatz von Algorithmen, die bspw. Warnmeldungen versenden, wenn Einträge in Datenbanken über einen längeren Zeitraum nicht mehr aktualisiert oder abgerufen worden sind. Unabhängig von der konkreten technischen Ausgestaltung ist davon auszugehen, dass die Wissensbewahrung in der Verwaltung durch die beschriebenen Prüfmechanismen gefördert wird, indem nur das für die Verwaltungsarbeit relevante Wissen gesichert wird.

**H6.1:** *Durch die Förderung von temporären Doppelbesetzungen von Stellen, die Einführung von Alumni-Programmen und die Institutionalisierung des Offboardings als Führungsaufgabe werden Wissensverluste im Zuge von Personalausritten in der Verwaltung reduziert.*

**H6.2:** *Durch die Einführung von technischen Prüfmechanismen kann die Aktualität und der Nutzen von in der Verwaltung gespeichertem Wissen sichergestellt werden.*

Im Folgenden werden aufbauend auf den aufgestellten Hypothesen Szenarien für eine moderne Verwaltungsarbeit unter Gesichtspunkten eines öffentlichen Wissensmanagement von morgen entwickelt.

## 5 SZENARIOANALYSE

Für die Identifikation und Beschreibung der Szenarien, die als Grundlage unseres Zielbilds eines öffentlichen Wissensmanagements von morgen dienen, nutzen wir den Szenarioansatz nach Peter Schwartz (1996). Dieser wird als intuitiver Ansatz der Szenarioentwicklung kategorisiert, da er den Pragmatismus der Szenarioerstellung hervorhebt (Mietzner 2009, 140). Unsere Auswahl begründet sich auf jenen Pragmatismus sowie die strukturierte Vorgehensweise der qualitativen Ausarbeitung

der Szenarien durch das Erarbeiten einer Matrix-Struktur. Der Ansatz kann in sechs beziehungsweise sogar acht Schritte unterteilt werden (Rialland/Wold 2009, 22). Die letzten beiden Schritte der „Analyse der Auswirkungen auf die Entscheidungsfindung“ sowie der „Auswahl von Indikatoren für das Monitoring“ werden aufgrund des begrenzten Umfangs dieses Forschungsprojektes vernachlässigt. Nachfolgend werden wir die einzelnen Schritte der Szenarioanalyse theoretisch sowie empirisch anhand unserer Projektdaten aufschlüsseln.

### **Schritt 1: Identifikation der zentralen Fragestellung**

Entsprechend unseres Projektauftrages nutzen wir die Szenarioanalyse zur Identifizierung relevanter Einflussfaktoren unseres Zielbildes für das öffentliche Wissensmanagement von morgen. Sie dient als zusätzliche Grundlage für das Zielbild, welches durch die Kombination der Persona, den gebildeten Hypothesensets sowie einem ausgewählten Szenario aus der Szenarioanalyse gebildet wird.

Die zentrale Forschungsfrage der Szenarioanalyse umfasst die Fragestellung, welche Faktoren ausschlaggebend für das zukünftige Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung sind und wie potenzielle Szenarien aussehen könnten.

### **Schritt 2: Identifikation der Einflussfaktoren**

Im zweiten Schritt müssen spezifische Faktoren identifiziert werden, welche die Zukunft der elektronischen Verwaltungsarbeit beeinflussen können. Für die Szenarioanalyse werden hauptsächlich unsichere Faktoren fokussiert, die beeinflusst werden können. Unsichere Faktoren umfassen alle Themenfelder, bei denen verschiedene Entwicklungen möglich sind, jedoch nicht bekannt ist, welche Entwicklungen tatsächlich stattfinden werden (Mietzner 2009, 141). Für das Forschungsprojekt steht bei der Identifizierung der Einflussfaktoren das Thema des Wissensmanagements im Mittelpunkt der Betrachtung.

In den einzelnen Interviews wurden verschiedene Faktoren thematisiert, die das Wissensmanagement innerhalb einer öffentlichen Verwaltung beeinflussen (siehe Abschnitt 4 sowie Anhang 1). Folgende Faktoren wurden genannt:

- Organisationskultur,
- Wissensstrategie,
- Bewusstsein für Wissensmanagement/Wahrnehmung,
- Technologie,
- personelle Ressourcen,
- finanzielle Ressourcen,

- Führungsstil,
- zentrale Steuerung,
- interne Kommunikation (Transparenz),
- Motivation/Bereitschaft,
- Arbeitsbelastung,
- Erfahrung,
- Kompetenz,
- Kapazität,
- Qualität des Wissens,
- Wertschätzung,
- Wertevorstellung.

### Schritt 3: Identifikation der treibenden Kräfte für die Szenarien

Zur Eingrenzung der Vielzahl an möglichen Einflussfaktoren müssen die treibenden Kräfte für die Szenarien identifiziert werden (Mietzner 2009, 141). Als Maßstab wird die Häufigkeit der Nennungen der Faktoren in den Interviews genutzt. Am häufigsten wurden folgende genannt: Bewusstsein für Wissensmanagement, Kapazitäten, personelle Ressourcen, zentrale Steuerung, Organisationskultur, Kommunikation, Technologie sowie Motivation (siehe Anhang 1).

### Schritt 4: Ranking nach Bedeutung und Unsicherheit

Um die einzelnen Faktoren priorisiert einordnen zu können, werden die treibenden Kräfte ins Verhältnis von Bedeutung und Unsicherheit gesetzt. Dazu nutzen wir folgendes Streudiagramm (siehe Abbildung 4).

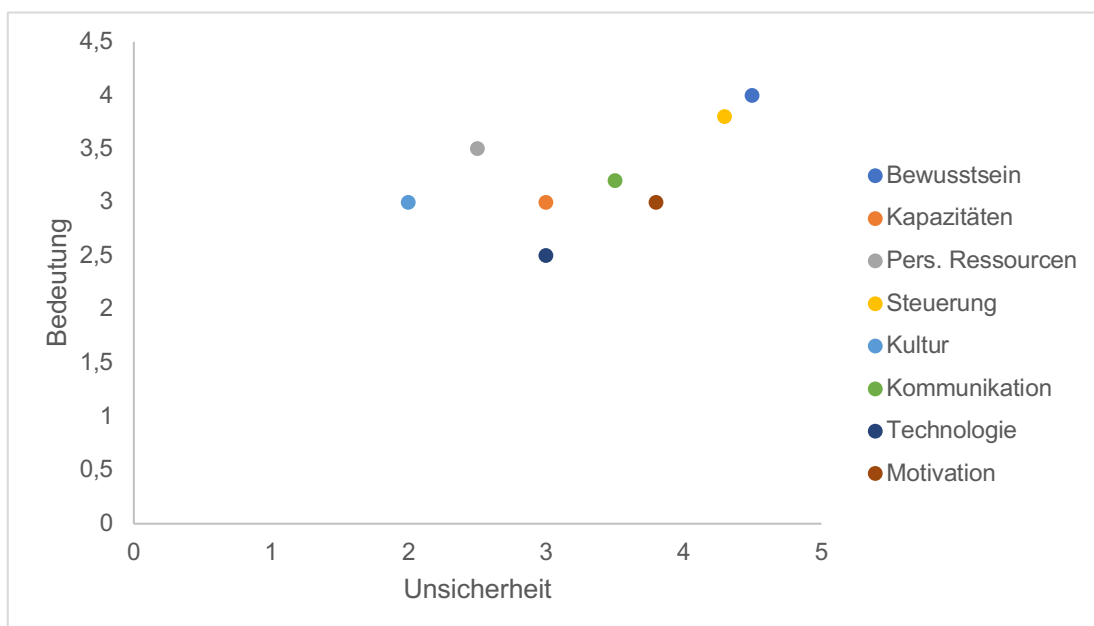


Abbildung 4: Streudiagramm der Einflussfaktoren

### Schritt 5: Auswahl des Szenariofundaments

Nach der Einordnung der Faktoren entsprechend ihrer Bedeutung und Unsicherheit müssen zwei kritische Bereiche festgelegt werden. Sie werden nach dem größtmöglichen Einfluss auf den Untersuchungsgegenstand und den Grad der Unsicherheit ausgewählt. Aus den Faktoren kann dann eine Matrix erstellt werden, in welcher diese jeweils niedrig oder hoch ausgeprägt sind (van der Heijden et al. 2002; Mietzner 2009). Aus jedem Feld der Matrix lässt sich jeweils ein Szenario ableiten.

Auf Grundlage der Interviews, der Persona sowie der Bewertung der Faktoren haben wir *Bewusstsein* und *zentrale Steuerung* als kritische Bereiche identifiziert. Unter der zentralen Steuerung wird die aktive Planung, Koordination, Durchführung, Akzeptanz sowie Förderung von Wissensmanagement von der oberen Leitungsebene in der öffentlichen Verwaltung verstanden. Mit Hilfe der Entwicklung einer Matrix ergeben sich die vier Szenarien *ineffizientes Wissensmanagement*, *lernende Organisation*, *scheiternde Organisation* sowie *ineffektives Wissensmanagement* (siehe Abbildung 5).



Abbildung 5: Übersicht der Szenarien, eigene Darstellung

### Schritt 6: Ausarbeitung der Szenarien

Eine grundlegende Abweichung zu anderen Ansätzen der Szenarioentwicklung ist, dass es nicht darum geht, einen *worst* oder einen *best case* zu erschaffen, wie beispielsweise bei dem Szenarioansatz nach Ute Hélène von Reibnitz et al., vielmehr stellt jedes Szenario ein eigenes Zukunftsbild dar, welches auf unterschiedlichen Auspragungen von Unsicherheit beruht (Mietzner 2009, 141).

Das Szenario des ineffizienten Wissensmanagements beschreibt ein Zukunftsbild, bei dem es keine klaren Ziele und zentralen Strategien zum Wissensmanagement gibt. Zudem bestehen innerhalb der öffentlichen Verwaltung vereinzelte „Wissenssilos“, in denen das Wissen sowohl intern als auch bereichsübergreifend



nicht geteilt wird. Es bestehen keine Möglichkeiten zur Wissensentwicklung, Wissensteilung sowie Wissensnutzung. Durch die fehlende Steuerung des Wissensmanagements sind die Mitarbeiter:innen mit der Menge des Wissens überfordert und können das Wissen nicht entsprechend effizient anwenden.

Im zweiten Szenario der scheiternden Organisation besteht ein unzureichendes Bewusstsein für Wissensmanagement. Von der Organisationsleistung wird kein systematisches Wissensmanagement zur Verfügung gestellt, sodass sich die Mitarbeiter:innen selbst und ihr Wissen organisieren müssen. Dadurch entstehen ineffiziente Arbeitsabläufe, Wissensverluste nach Abgang, ein respektiver Weggang von Kolleg:innen sowie starke Abhängigkeiten von externen Quellen für die Wissensaneignung und -nutzung.

Das dritte Szenario umfasst das ineffektive Wissensmanagement, das einen hohen Grad an Steuerung aufweist, bei welchem jedoch nur ein unzureichendes Bewusstsein von Wissensmanagement vorliegt. Dies führt dazu, dass zentrale Vorgaben zum Wissensmanagement nicht korrekt angewendet und Hinweise sowie technische Unterstützungssysteme nicht genutzt werden. Durch das fehlende Bewusstsein besteht kaum bis keine Mitarbeiterpartizipation im Wissensmanagement. Dies führt dazu, dass die Nutzerorientierung nicht optimal ausgestaltet werden kann und nur wenig Akzeptanz des Wissensmanagements und dementsprechender Maßnahmen vorhanden ist.

Das letzte Szenario ist die Lernende Organisation mit einem hohen Bewusstsein für Wissensmanagement sowie einem hohen Grad an Steuerung. Es besteht ein zentraler Einsatz von Wissensmanager:innen, die eng mit den Führungskräften und dem Personalbereich zusammenarbeiten. Durch die interne Vernetzung von Beschäftigten und der Nutzung von Rotationsprinzipien als Personalentwicklungsmaßnahme kann eine große Masse an Wissen gewonnen werden. Das Thema Wissensmanagement ist ein aktiver kontinuierlicher Bestandteil des Arbeitsalltages von allen Beschäftigten, welches durch die Nutzung von bedienungsfreundlichen IT-Systemen zentral unterstützt wird. Die Mitarbeiter:innen können sich in Austauschrunden und Informationsveranstaltungen aktiv am Wissensmanagement beteiligen. Es besteht eine hohe Akzeptanz von Maßnahmen zum Wissensmanagement. Durch die aktive Nutzung des bestehenden Wissens können Arbeitsprozesse effizient abgewickelt werden.

Im folgenden Abschnitt wird das Szenario der Lernenden Organisation vertiefend betrachtet und als Zielbild öffentlichen Wissensmanagements von morgen weiter ausgestaltet.

## **6 ZIELBILD „DAS ÖFFENTLICHE WISSENSMANAGEMENT VON MORGEN“**

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland ist heute einem enormen Veränderungsdruck ausgesetzt. Während bis zum Jahr 2030 rund jeder fünfte Verwaltungsbeschäftigte in den Ruhestand eintritt und in diesem Zuge ein massiver Wissensverlust droht, erfordert die fortschreitende Digitalisierung den kontinuierlichen Aufbau neuer Fähigkeiten und Kompetenzen (Lenk et al. 2021). Mit unserem Zielbild eines öffentlichen Wissensmanagements von morgen zeigen wir Wege auf, wie die beschriebenen Herausforderungen erfolgreich bewältigt werden können. Dazu integrieren wir mittels der von uns erstellten Hypothesensets (Abschnitt 4.2) die Persona (Abschnitt 4.1) in das Szenario der Lernenden Organisation und erweitern letzteres somit. Das Szenario der Lernenden Organisation wird ausgewählt, da dieses auf Grundlage unserer Interviewdaten und dem dieser Arbeit zugrundeliegenden Kreislaufmodell nach Probst et al. (2012) am ehesten einen effektiven sowie effizienten Umgang der Verwaltung mit der Ressource Wissen beschreibt.

Unser Zielbild setzt im Jahr 2029, einem Jahr vor dem Höhepunkt der im vorangegangenen Absatz beschriebenen Pensionierungswelle, an und orientiert sich am Lebenszyklus - also verschiedenen Phasen, die im Laufe einer beruflichen Karriere bestritten werden - unserer Persona Thomas Kaiser. Das bedeutet, wir schauen uns den generellen Arbeitsalltag unserer Persona an und fokussieren uns ebenfalls auf ausgewählte Prozesse aus Sicht einer Führungskraft, die für das Wissensmanagement von Bedeutung sind, dem On- und Offboarding sowie einem Einführungsprozess von neuer IKT. Auf Wunsch unserer Auftraggeberin betrachten wir dabei im Besonderen auch mögliche Herausforderungen und Risiken, mit denen Thomas Kaiser im Kontext der Einführung moderner IKT konfrontiert wird.

### **6.1 ONBOARDING**

Unsere Persona, Thomas Kaiser, ist sich durch seine langjährige Berufserfahrung sicher, dass ein erfolgreiches und nachhaltiges Wissensmanagement ein Kernelement für funktionierende sowie effiziente Arbeitsabläufe ist. Daher ist es ihm wichtig, jenes bereits im Onboarding-Prozess prominent zu thematisieren und zu behandeln. Überdies ist das Onboarding in Thomas' Ministerium von besonderer

Bedeutung, da die regelmäßige Job-Rotation auf Arbeitsebene ein stetig neu zusammengesetztes Team im Referat zur Folge hat. Er identifiziert drei Handlungsschwerpunkte, die bei einem Onboarding-Prozess beachtet werden sollten.

### **Preboarding**

Er möchte sicherstellen, dass die noch stelleninhabende Person ihr Wissen digital und geordnet festhält, falls sie das noch nicht getan hat. Dazu fordert er sie direkt auf (H4.1). Des Weiteren erhält sie im Vorhinein Erinnerungen durch die:den Wissensmanager:in. Besonders wichtig ist es ihm, dass der:die Kolleg:in dafür genügend Zeit einplant und dass diese in der Organisation, im Team auch zur Verfügung gestellt wird. Die Sicherung des Wissens sollte nicht erst am letzten Arbeitstag geschehen, da hier die Gefahr besteht, dass Inhalte verloren gehen. Er möchte durch diese Vorgehensweise langfristig eine nachhaltige digitale Wissensdatenbank erschaffen, die stetig weitergeführt und aktualisiert wird.

Des Weiteren soll sich der:die Neueinsteiger:in nicht nur Wissen mit Hilfe von Dokumenten aneignen müssen. Für den Erwerb von informellem Wissen und Kenntnissen über Dynamiken, die nicht einfach niedergeschrieben werden können, soll ein sogenannter „Buddy“ im Team ernannt werden. Dieser soll unterstützend wirken, indem er bei Fragen jeglicher Art als erste Ansprechperson fungiert. Durch diesen soll ebenfalls erstes Vertrauen und Teamgefühl vermittelt und gefördert werden.

### **Orientierung**

Es ist zunächst meist schwierig, sich in einer neuen Stelle zurechtzufinden. Neueinsteiger:innen werden oft mit Wissen und Informationen überhäuft und fühlen sich nicht selten dadurch überfordert. Daher ist es für Thomas Kaiser wichtig, offene Fragen und auch Herausforderungen des:r Neueinsteiger:in zu erfassen, festzuhalten und dort, wo er oder der Buddy können, weiterzuhelfen. Er sorgt außerdem dafür, dass der Onboarding-Prozess dementsprechend evaluiert und angepasst wird. Zudem ist es ihm wichtig, dass der:die Neueinsteiger:in genügend Zeit zur Verfügung gestellt bekommt, um auf Schulungsmaterialien und Ähnliches zugreifen zu können, um die derzeitige Qualität von Prozessschritten mindestens beibehalten zu können.

### **Integration**

Durch den Buddy wurde bereits die erste Konstante im Team aufgebaut. Dabei soll es aber nicht bleiben. Thomas Kaiser setzt Jours fixes an wie beispielsweise regelmäßige Retrospektiven, um den Austausch im Team zu fördern. Er schätzt es

als notwendig ein, dass die Teammitglieder auch über den Aufgabenprozess des:r jeweils anderen Bescheid wissen, um so die Wissensidentifikation zu erleichtern (H2.1). Darüber hinaus beteiligt Thomas Kaiser den:die Neueinsteiger:innen an übergreifenden Austauschformaten zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten, um die Herausbildung von Wissensnetze zu unterstützen (H2.2).

## 6.2 ARBEITSROUTINE

Der Arbeitsalltag einer Führungsposition in der öffentlichen Verwaltung besteht generell aus einer Vielzahl an wechselnden, vielseitigen Aufgaben und klar definierten Verantwortlichkeiten. Zentrale Aufgabengebiete sind unter anderem eine strategische Zielsetzung, das Motivieren von Mitarbeitenden, das Treffen von Entscheidungen, die Förderung von Mitarbeitenden und auch das Abwägen von Risiken. Um diesen komplexen Anforderungen gerecht werden zu können, ist die Verwaltung und Sicherstellung von Wissen unerlässlich.

Ein exemplarischer Arbeitsalltag von Thomas Kaiser sieht wie folgt aus:

Uhrzeit	Tätigkeit
6:00	Thomas Kaiser steht auf und bereitet sich auf den Arbeitstag vor. Er überlegt, ob er im Home-Office arbeiten oder in das Büro fahren möchte.
7:00	Thomas Kaiser pendelt zur Arbeit und beginnt im Büro mit dem Überprüfen seines digitalen Kalenders und der Beantwortung von E-Mails. Er überfliegt außerdem die Neuigkeiten im Intranet des Ministeriums.
8:00	Er nimmt an einem hybriden Frühstückstreffen (Jour fixe) mit anderen Führungskräften teil, um referatsübergreifende, aktuelle Themen und Herausforderungen zu diskutieren.
9:00	Anschließend führt Thomas Kaiser ein Meeting mit seinem Team, um über neue Entwicklungen zu berichten. Außerdem informiert jedes Teammitglied von seinen:ihren Projekten und Aufgaben. Es wird evaluiert, inwiefern die Arbeitsteilung angepasst werden könnte. Darüber hinaus erfragt Thomas Weiterbildungsbedarfe in seinem Team und stellt aktuelle Schulungsangebote der Hausleitung vor.
10:00	Es steht ein Projektmeeting mit einer Referatsleiterin eines anderen Ministeriums an, um über gemeinsame Projekte und Prozesse zu sprechen.

11:00	Thomas Kaiser nimmt an einer Präsentation teil, die von dem:der zentral eingesetzten Wissensmanager:in für sein Team gehalten wird.
12:00	Die Mittagspause beginnt. Als Führungskraft nutzt Thomas die Zeit, um sich zu erholen. Meistens geht er mit Kolleg:innen in die Kantine. Er nutzt aber auch die Möglichkeit, sich Mittagessen liefern zu lassen.
13:00	Thomas hat nun sein zweiwöchentliches Jour fixe mit dem Abteilungsleiter, um Feedback über aktuelle Arbeitsergebnisse zu erhalten. Diese waren für den Abteilungsleiter bereits in der Cloud des Ministeriums einsehbar.
14:00	Thomas Kaiser verfasst Sachstände und Berichte über aktuelle Projekte und lädt sie ebenfalls in die Cloud hoch oder leitet sie den zuständigen Einheiten direkt weiter (via E-Akte).
15:00	Die neue Kollegin bittet Thomas um ein individuelles Feedbackgespräch, da sie erst vor zwei Wochen in das Referat rotiert ist. Thomas bestärkt die Kollegin darin, verschiedene aufgabenbezogene Fortbildungen wahrzunehmen und räumt ihr dafür entsprechende Kapazitäten ein.
16:00	Thomas befasst sich abschließend mit asynchronen IT-Schulungsvideos, die ihm von seiner Wissensmanagerin am Morgen empfohlen wurden. Er konnte nicht allen Anweisungen und Empfehlungen folgen, deswegen teilte er seine offenen Fragen im Chat-Room des Referates. Er hofft, morgen Antworten und Hilfestellungen von der Digitallotsin zu erhalten.
17:00	Thomas Kaiser beendet seinen Arbeitstag und pendelt nach Hause.
18:00	Flexwork ermöglicht es Thomas, auch noch abends an unfertigen Projekten zu arbeiten, wenn er sich z.B. am Tag Zeit für private Projekte oder Familie nahm. Dies ist jedoch heute nicht erforderlich.

*Tabelle 2: Tagesablauf von Thomas Kaiser*

Es fällt auf, dass Thomas Kaisers Arbeitsalltag in der Regel weniger von fachlichen Aufgaben geprägt ist als z.B. der von Sachbearbeiter:innen. Vielmehr beschäftigt Thomas sich mit der Planung und dem Controlling von Projekten. Sein Tagesverlauf ist bestimmt vom Austausch mit Mitarbeitenden, anderen Führungskräften und diversen Stakeholdern. Daraus resultiert eine hohe Anzahl an Meetings, die seinen Arbeitstag ausfüllen. Hinzu kommen allerlei Langzeitaufgaben, etwa das Vorantreiben von Querschnittsthemen wie das der digitalen Transformation. Deutlich wird, dass Thomas seine Arbeit priorisieren und auch, soweit es möglich ist, weitergeben muss. Für das umfangreiche Gebiet des Wissensmanagements lässt er

sich daher durch eine:n zentral ernannte:n Wissensmanager:in unterstützen, der:die seinem Team als Ansprechpartner:in dienen soll. Dies hat den Vorteil, dass diese Person jene Wissensmanagement-Aktivitäten aktiv koordinieren (H1.1) und für Akzeptanz auf Mitarbeitenebene werben kann. Somit entlastet sie die Führungskraft (H1.2). Thomas Kaiser kann sich daher besser auf die neuen Herausforderungen des E-Leadership fokussieren, die sich aus der räumlichen sowie zeitlichen Distanz zu den Mitarbeitern durch IKT ergeben. Darüber hinaus ermöglicht ihm die beschriebene Entlastung, die (Weiter-)Entwicklung seiner Teammitglieder systematisch zu unterstützen (H3.1). Neben dem Erfragen von Bedarfen und der Vermittlung entsprechender Angebote fördert er die Wissensentwicklung durch die Bereitstellung der dafür erforderlichen Ressourcen (H3.2).

Der Einsatz von elektronischen Geräten und Programmen im Allgemeinen, und demnach Technik und Software im Speziellen ist auch nicht mehr aus dem Alltag von Thomas Kaiser wegzudenken. Büroarbeitssysteme („MS-Office“) und Kommunikationssysteme (E-Mail, TK, ...) ermöglichen ihm die Option des mobilen Arbeitens (Home-Office). Außerdem wären beispielsweise die diversen hybriden Formate der vielen Meetings nicht ohne Programme wie „Webex“ oder zum Teil auch Kreativarbeitssysteme wie „Adobe Creative Cloud“ umsetzbar. Auch Groupwaresysteme (z.B. „Trello“, „Dropbox“) sind notwendig, um effektiv organisationsübergreifend arbeiten zu können. Neben diesen Anwendungen sind die zentrale Datenbank, die interne digitale Enzyklopädie als auch das Intranet essenziell für Thomas, um sich inhaltlich auf Meetings vorbereiten zu können.

Um der Gefahr entgegenzustehen, dass mit veraltetem Wissen gearbeitet wird, werden regelmäßig Überprüfungen durchgeführt, um obsoletes Wissen zu aktualisieren oder zu entfernen. Dies geschieht beispielsweise durch direkte Arbeitsanweisungen oder die Durchführung von internen Audits. Auch KI wird genutzt, um die Aktualität des Wissens zu erhalten. Dies ist möglich durch eine Kombination aus verschiedenen Machine Learning-Methoden und NLP-Technologien (H6.2).

### **6.3 EINFÜHRUNGSPROZESS VON NEUER IKT**

Im Kontext der fortschreitenden Digitalisierung erlebt Thomas Kaiser regelmäßig die Einführung moderner IKT in seinen Arbeitsalltag. Um diese Technologien für seine Arbeit nutzen zu können, muss Thomas neue Kompetenzen und Fähigkeiten erlernen. Damit das Gelingen kann, werden die Einführung der IKT und das Erlernen

ihrer Nutzung konsequent miteinander verbunden. Der entsprechende Prozess gliedert sich in vier Phasen.

### **Information und Beteiligung**

Bevor neue IKT ausgeschrieben wird, werden Thomas Kaiser und dessen Team über das geplante Einführungsvorhaben informiert und zu einer diesbezüglichen Workshop-Reihe eingeladen. Die Teilnahme wird durch eine zusätzliche Ressourcenausstattung vonseiten der Hausleitung ermöglicht (H3.2). Im Rahmen der Workshops werden zunächst der Bedarf sowie Vor- und Nachteile der geplanten Einführung transparent kommuniziert. Anschließend haben Thomas und dessen Team die Möglichkeit, fachliche Anforderungen an die konkrete Anwendung zu formulieren. Sie werden dabei von einer technisch-versierten Moderation unterstützt und beraten. Die erarbeiteten Anforderungen können final in die Leistungsbeschreibung der auszuschreibenden IKT aufgenommen werden. Ziel dieser ersten Phase ist es, eine möglichst auf die Bedürfnisse und Kompetenzen der Nutzenden zugeschnittene Anwendung auszuschreiben, um die Akzeptanz der Beschäftigten gegenüber der einzuführenden Technologie sicherzustellen (H5.1).

### **Pilotierung**

Im Rahmen der in der Ausschreibung festgelegten Testphase wird eine herstellereinspezifische Anwendung im Referat von Thomas Kaiser pilotiert. Thomas und dessen Team können dabei im kleinen Rahmen erproben, wie die von ihnen definierten Anforderungen umgesetzt worden sind. Diese Erprobung ermöglicht eine kollektive Lernsituation und stärkt die Vernetzung zwischen den Beschäftigten (H2.1). Darüber hinaus hat Thomas' Abteilung im Rahmen der Pilotierung die Möglichkeit, vor dem flächendeckenden Rollout zu prüfen, wie die neue Technologie am zielführendsten in bestehende Prozesse integriert werden kann (H5.2).

### **Rollout und Coaching**

Ist die Pilotierung erfolgreich abgeschlossen, erfolgt der flächendeckende Rollout. Obwohl die implementierte Anwendung durch die Beteiligung der Nutzenden und die Prozessorientierung in den vorangegangenen Phasen weitestgehend sichergestellt wird, werden Schulungsangebote zur Verfügung gestellt, deren Besuch von Führungskräften wie Thomas Kaiser konsequent angeregt und ermöglicht wird (H3.1/H3.2). Neben Schulungen stellen je Organisationseinheit berufene Digitallotsen sicher, dass auch weniger technikaffine Beschäftigte wie Thomas schnell die für die neue Anwendung erforderlichen Fähigkeiten entwickeln. Dazu bieten sie individuelle Sprechstunden an und organisieren ein Buddy-Programm, welches bereits mit der

Anwendung vertraute Mitarbeitende mit solchen Beschäftigten zusammenbringt, die sich mit der Nutzung noch schwertun.

### **Evaluation und Feedback-Zyklus**

Nach einer gewissen Zeit startet eine Evaluation der implementierten Anwendung, mit der die Verwaltungsbeschäftigten den Prozess der Einführung bewerten und auch Verbesserungen anregen können. Thomas Kaiser beteiligt sich aktiv daran und fordert sein Team auf, ebenso zu handeln.

## **6.4 OFFBOARDING**

Aber auch sein baldiger Berufsausstieg ist Thomas Kaiser bewusst: Er fürchtet, dass es Probleme bei künftigen Arbeitsprozessen geben könnte, wenn sein formales, aber auch informales Wissen verloren geht. Er identifiziert folgende drei Handlungsschwerpunkte: Vorbereitungs-, Wissenssicherungs- und Übergabephase.

### **Vorbereitung**

Die Vorbereitungsphase setzt bereits vor dem eigentlichen Offboarding-Prozess an. Thomas Kaiser nimmt Kontakt zur zentralen Wissensmanager:in auf. Er hat in seinen zurückliegenden Berufsjahren bereits Materialien (u.a. Flyer, Vorträge und Videos) von dieser Person aus Neugierde studiert und auch an Workshops teilgenommen. Nun ist er sich jedoch nicht sicher, ob er bereits ausreichend Wissen für seine Stelle festgehalten hat. Deswegen plant er, eine individuelle Beratung in Anspruch zu nehmen. Er versucht, zu diesem auch die ihm nachfolgende Führungskraft einzuladen, um zu verstehen, was konkret für einen erfolgreichen Wissenstransfer notwendig sein wird.

### **Wissenssicherung**

Die:der Wissensmanager:in macht Thomas Kaiser bewusst, dass die Wissenssicherung eine formale Arbeitsaufgabe ist (H4.1), ähnlich etwa dem Festhalten der täglichen Arbeitszeit. Daher ist es ihm wichtig, dass der Prozess als Routine erlebt wird und dementsprechend eine hohe Priorisierung erfährt, da es meist nicht möglich ist, über Jahre erlerntes und angewendetes Wissen erst in der letzten Arbeitswoche schriftlich festzuhalten. Als Führungsperson versucht er, diese Erkenntnis, dieses Bewusstsein an sein Team weiterzugeben, indem er nicht nur die Wissenssicherung selbst, sondern auch die dafür notwendige Wissensverteilung aktiv einfordert und somit kulturell institutionalisiert (H4.2).

Ihm ist außerdem bekannt, dass analoge Akten nicht ausreichen, um Wissen zu archivieren. Er hat die Potenziale von IT-Anwendungen verstanden, wie zum Beispiel



im Fall der E-Akte. Ihm fiel es zwar nicht so leicht wie anderen Kolleg:innen, sich in neue Software wie „Teams“ einzuarbeiten, jedoch nutzte er die regelmäßigen Jours fixes, um sich in seinem Team Hilfe zu holen und sah insbesondere jüngere Kolleg:innen als Tandempartner:innen in seinem Lernprozess an. Reichte dies nicht aus, so versuchte er, sich durch Schulungen weiterzubilden oder meldete sich direkt bei dem:der ernannten Digitallotsen:in des Referates.

### **Übergabe**

Klassisch endet der Offboarding-Prozess mit der Übergabe. Wichtig findet Thomas hierbei, ein zunächst abschließendes evaluierendes Gespräch mit der Abteilungsleitung, Nachfolge und dem:der Wissensmanager:in zu führen, um letzte offene Punkte zu klären und dem:r Neueinsteiger:in seine bisherigen Schritte bezüglich des Wissensmanagements näher zu bringen. Als ideal für die Wissenssicherung sieht Thomas Kaiser eine Doppelbesetzung seiner Stelle an (H6.1). Diese bietet eine Vielzahl an Vorteilen. Erst einmal gewährleistet sie eine Kontinuität für aktuelle Arbeitsabläufe, denn der:die Nachfolger:in erhält genug Zeit, um die verschiedenen Schritte des Onboardings zu durchlaufen und die alltäglichen Aufgaben der Position zu erleben. Dies reduziert auch die oben angesprochene hohe Arbeitsbelastung, die während der Eingewöhnungszeit auftreten kann. Des Weiteren kann der:die Nachfolger:in mitverfolgen, wie mit Herausforderungen umgegangen wird und wie das Team ebenenübergreifend mit anderen Abteilungen zusammenarbeitet. Außerdem liefert er:sie eine neue Perspektive auf aktuelle Prozesse und kann dabei helfen, das Wissensmanagement zu optimieren. Eine Doppelbesetzung dürfte auch für die Entwicklung von Führungskompetenzen oder sogar Meta- und E-Transformationskompetenzen relevant sein. Durch die direkte Einbindung ist es insgesamt unwahrscheinlicher, dass Wissen beim Transfer verloren geht. Nach der temporären Doppelbesetzung könnte ebenfalls ein Alumni-Programm und/oder der Einstellung Thomas Kaisers als temporärer Berater, beispielsweise im Umfang von vier bis acht Stunden pro Woche, hilfreich sein, um Wissensbedarfe abzusichern (ebenfalls H6.1).

## **7 FAZIT UND AUSBLICK**

Verwaltungsarbeit ist stets Wissensarbeit: Um ihre vielfältigen und komplexen Aufgaben erfüllen zu können, müssen Verwaltungsbeschäftigte unablässig Wissen aus Daten und Informationen generieren und anwenden (Lenk et al. 2014). Ein erfolgreiches Wissensmanagement wird somit zur zentralen Voraussetzung und ist wichtiger Bestandteil einer modernen digitalen Verwaltungsarbeit. Vor diesem

Hintergrund haben wir, *UPgrade Consulting*, im Auftrag der Expert Group *Digitale Verwaltung* ein Zielbild für das öffentliche Wissensmanagement von morgen konzipiert und anhand einer von uns entwickelten Persona aus der Verwaltung angewendet.

Um das Zielbild und die Persona empirisch zu validieren, sind auf theoretischer Grundlage des Kreislaufmodells von Probst et al. (2012) qualitative Interviews geplant, durchgeführt und ausgewertet worden. Darauf aufbauend konnten wir Hypothesensets generieren und eine Szenarioanalyse durchführen, die es uns ermöglicht haben, unsere Persona adäquat in das Zielbild zu integrieren. Dabei wurden verschiedene Einflussfaktoren der Umgebung der Persona berücksichtigt, insbesondere die zentrale Steuerung von Wissensmanagement sowie das Bewusstsein für Wissensmanagement bei den Mitarbeitenden. Das Zielbild orientiert sich am Lebenszyklus unserer Persona Thomas Kaiser, der als Gruppenleiter in einer öffentlichen Verwaltung arbeitet. Es umfasst die vier Prozesse des Onboardings eines neuen Mitarbeiters, der Arbeitsroutine, der Einführung von neuer IKT sowie des Offboardings von Thomas Kaiser.

Unsere Arbeit weist Limitationen auf, aus denen sich ein weiterer Forschungsbedarf ergibt. Durch das qualitative Design und den festgelegten zeitlichen Rahmen des Projektes konnten nur eine begrenzte Zahl an Interviews geführt werden. Zur Generalisierung tiefgreifender Erkenntnisse wäre zum einen ein größeres Sample mit Beschäftigten und zum anderen dabei ein Mitarbeiter:innen-Mix weiterer Verwaltungseinheiten und -ebenen erforderlich. Darüber hinaus haben wir im Rahmen der Auswertung der Interviewdaten nicht nach Rollen bzw. Gruppen der Interviewpartner:innen differenziert, da wir keine signifikanten Unterschiede in der Wahrnehmung von Wissensmanagement feststellen konnten. Es ist aber durchaus vorstellbar, dass solche Unterschiede bei einem größeren Sample erkennbar wären und in der Folge direkt in der Verwaltungspraxis adressiert werden könnten. Hier bedarf es weiterer Forschung.

Unabhängig von den beschriebenen Limitationen verdeutlicht unsere Arbeit die zentrale Bedeutung von Wissensmanagement für Modernisierungs- und Digitalisierungsbestrebungen in der öffentlichen Verwaltung. Um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung für die Zukunft zu sichern, gilt es, Wissensmanagement-Aktivitäten in den aufgezeigten Handlungsfeldern aktiv zu fördern, systematisch aufeinander abzustimmen und mit moderner IKT zu verbinden. Hierzu will die vorliegende Arbeit von *UPgrade Consulting* einen theoretischen und praktischen Beitrag leisten.

## LITERATUR

- Al-Laham, Andreas. 2003. *Organisationales Wissensmanagement*. München: Vahlen.
- Alvesson, Mats; und Dan Kärreman. 2001. Odd couple: making sense of the curious concept off knowlegde management. *Journal of Management Studies* 38(7): 995-1017.
- Auswärtiges Amt. 2022. *Digitalisierung im Auswärtigen Amt*. Online verfügbar: <https://www.auswaertiges-amt.de/de/aamt/digitalisierungsstrategie/2511652> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Behrens, Beatrix; und Carolin Eitner. 2020. *Offboarding und Wissenstransfer: Mitarbeiter in den Ruhestand begleiten*. Online verfügbar: <https://www.vdz.org/arbeitswelt-und-transformation/personalmanagement-offboarding-ruhestand-wissenstransfer> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Ben Rehouma, Mariem. 2021. *The contribution of employee participation in IT-projects in the public sector to their adoption of IT*. Dissertation im Fachbereich Mathematik/Informatik (Universität Bremen). Online verfügbar: <https://media.suub.uni-bre-men.de/handle/elib/5581> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; und Joachim Simen. 2015. *Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Abschlussbericht*. Online verfügbar: [https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht\\_Wissensmanagement\\_final.pdf](https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf) [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Bundred, Steve. 2006. Solution to Silos: Joining Up Knowledge. *Public Money and Management* 26(2): 125-130.
- Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat. 2017. *Jedes Alter zählt: Die Demografiestrategie der Bundesregierung. Arbeitsgruppenergebnisse zum Demografie Gipfel am 16. März 2017*. Online verfügbar: [https://www.demografieportal.de/DE/Politik/Bund/Dialogprozess/Arbeitsgruppen/ergebnisbericht-arbeitsgruppen-2017.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.demografieportal.de/DE/Politik/Bund/Dialogprozess/Arbeitsgruppen/ergebnisbericht-arbeitsgruppen-2017.pdf?__blob=publicationFile&v=1) [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Brem, Alexander. 2013. *Wissensmanagement in der F&E – Ergebnisse einer Best-Practice-Studie*. Online verfügbar: <https://www.researchgate.net/journal/Business-Innovation-1868-8241> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Cooper, Alan. 2004. *The Inmates Are Running the Asylum: Why High Tech Products Drive Us Crazy and How to Restore the Sanity*. 2. Aufl. Carmel: Sams Publishing.
- Fischer, Caroline. 2018. Beraten statt archivieren: Wie öffentliche Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen, in: *Der moderne Staat* 11(2), 285-307.
- Fischer, Caroline; und Matthias Döring. 2021. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *International journal of Public Sector Management* 35(1), 76-93.
- Göbel, André. 2014. Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene, in: Dagmar Lück-Schneider; Thomas Gordon; Siegfried Kaiser; Jörn von Lucke; Erich Schweighofer; Maria Wimmer; und Martin Löhne (Hrsg.): *Gemeinsam Electronic Government ziel(gruppen)gerecht gestalten und organisieren*. Bonn: Gesellschaft für Informatik e.V., 51-62.

- Gurteen, David. 1999. Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine* 2(5): 1-4.
- Helm, Roland; Reinhard Meckl; und Nicole Sodeik. 2007. Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77(2), 211-241.
- Henttonen, Kaisa; Aino Kainto; und Paavo Ritala. 2016. Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of public sector organisation. *Journal of Knowledge Management* 20(4), 749-768.
- Jansen, Bernard; Joni Salminen; Soon-gyo Jung; und Kathleen Guan. 2021. *Data-driven Personas*. Cham: Springer Verlag.
- Kane, Aimeé; Linda Argote; und John Levine. 2005. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96(1), 56-71.
- Kim, Soonhee; und Hyangsoo Lee. 2006. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review* 66(3), 370-385.
- Kompetenzzentrum Öffentliche IT; Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement. 2019. *Wie sind die Kommunen digital aufgestellt?* Online verfügbar: <https://www.oeffentliche-it.de/documents/10181/14412/Wie+sind+die+Kommunen+in+Deutschland+digital+aufgestellt> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Kluge, Annette; und Norbert Gronau. 2018. Intentional Forgetting in Organizations: The Importance of Eliminating Retrieval Cues for Implementing New Routines. *Frontiers in Psychology* 9(51), 1-17.
- Kuckartz, Udo; Thorsten Dresing; Stefan Rädiker; und Claus Stefer. 2008. *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Hamburg: VS Verlag.
- Lauer, Thomas. 2018. *Change Management*. 2. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.
- Lenk, Klaus; Meyerholt, Ulrich; und Peter Wengelowski. 2014. *Wissen managen in Staat und Verwaltung*. Baden-Baden: Nomos.
- Lenk, Klaus; Ulrich Meyerholt und Peter Wengelowski. 2021. *Wissensmanagement in Staat und Verwaltung*. 2. Aufl. Baden-Baden: Nomos.
- Luen, Tan Woei; und Suliman Hawamdeh. 2001. Knowledge Management in the Public Sector: Principles and Practices in the Police Work. *Journal of Information Science* 27(5), 311-318.
- Mayring, Philipp. 2010. Qualitative Inhaltsanalyse, in: Günter Mey; und Katja Mruck (Hrsg.): *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Springer Verlag.
- Mietzner, Dana. 2009. *Strategische Vorausschau und Szenarioanalyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Noorderhaven, Nils; und Anne-Will Harzing. 2009. Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies* 40(5), 719-741.
- PD- Berater der öffentlichen Hand GmbH. 2022. *Wir sind: Die Inhouse-Beratung der öffentlichen Hand*. Online verfügbar: <https://www.pd-g.de/ueber-uns> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].

- Pircher, Richard. 2014. Organisatorisches Wissensmanagement. In Richard Pircher (Hrsg.): *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Erlangen: Publicis, 17-59.
- Polanyi, Michael. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.
- Polanyi, Michael; und Amartya Sen. 2010. *The tacit dimension*. [Nachdruck]. Chicago: University of Chicago Press.
- Probst, Gilbert; Raub, Steffen; und Kai Romhardt. 2012. *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Reichard, Christoph. 2019. Personalmanagement, in: Sylvia Veit; Christoph Reichard; und Göttrik Wewer (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 1-11.
- Remus, Ulrich. 2002. *Prozeßorientiertes Wissensmanagement*. Dissertation im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften (Universität Regensburg). Online verfügbar: <https://epub.uni-regensburg.de/9925/1/remusdiss.pdf> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Rialland, Agathe; und K.E. Wold. 2009. *Future Studies, Foresight and Scenarios as basis for better strategic decisions*. Online verfügbar: [https://vpb.um.ac.ir/images/23/stories/pdfword/TarhayeMotalaati/rahbordi2/Future\\_Studies\\_Foresight\\_and\\_Scenarios.pdf](https://vpb.um.ac.ir/images/23/stories/pdfword/TarhayeMotalaati/rahbordi2/Future_Studies_Foresight_and_Scenarios.pdf) [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Schorn, Michael. 2018. *Die Digitalisierung als Chance zum Aufbau eines funktionierenden Wissensmanagements*. Eschborn: Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung.
- Schwartz, Peter. 1996. *The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World*. New York: Doubleday Currency.
- Senatsverwaltung für Finanzen Berlin. 2017. *Personalmanagementbericht 2017, Drucksachen Nr. 17/2600 (II.A.21 d)) - Schlussbericht*. Online verfügbar: <https://www.berlin.de/sen/finanzen/dokumentendownload/senatsdokumente/mzk-personalmanagementbericht-2017-17-12-22.pdf> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Senatsverwaltung für Inneres, Digitalisierung und Sport Berlin. 2022. *Wissensmanagement*. Online verfügbar: <https://www.berlin.de/sen/inneres/personal/karriere-in-der-senatsverwaltung/wir-bieten-ihnen/wissensmanagement/artikel.810748.php> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Siegel, John. 2010. Begrenzte Rationalität, evolutionäre Anpassung und Fähigkeiten der Verwaltung: Überlegungen zum strategischen Veränderungsmanagement, in: *Verwaltung & Management* 16(4), 171-178.
- Siegel, John. 2019. Strategisches Management, in: Sylvia Veit; Christoph Reichard; und Göttrik Wewer (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 333-344.
- Sollberger, Bettina Anne; und Norbert Thom. 2006. Wissenskultur als Erfolgsfaktor für ein ganzheitliches Wissensmanagement. *Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen* 29(4), 425-441.

- Steiner, Reto; Kaiser, Claire; und Lukas Reichmuth. 2018. Consulting for the Public Sector in Europe, in: Edoardo Ongaro; und Sandra Van Thiel (Hrsg.): *The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe*. London: Palgrave Macmillan, 475-495.
- Stember, Jürgen; und André Göbel. 2013. *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen*. Halberstadt: Hochschule Harz.
- Thom, Norbert; und Robert Zaugg. 2009. *Moderne Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Trendreport Digitaler Staat. 2020. *Auf Wissen bauen. Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung*. Online verfügbar: [https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport\\_DS\\_2020.pdf](https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport_DS_2020.pdf) [zuletzt geprüft: 25.03.2023].
- Van der Heijden, Kees; Ron Bradfield; George Burt; George Cairns; George Wright. 2002. *The Sixt Sense: Accelerating Organizational Learning with Scenarios*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Wewer, Göttrik; und Caroline Fischer. 2019. Wissensmanagement, in: Sylvia Veit; Christoph Reichard; und Göttrik Wewer (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, 653-664.
- Wilkesmann, Uwe; und Maximiliane Wilkesmann. 2018. Wissensmanagement – (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen?, in: Torsten Porsch und Bärbel Werdes (Hrsg.): *Verwaltungspsychologie: Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung*. Göttingen: Hogrefe Verlag, 321-346.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. 2020. Der demografische Wandel im öffentlichen Dienst – Sachstand. Online verfügbar: <https://www.bundestag.de/resource/blob/689704/d0aabc74d76b9cc129f0a1d963fc9b62/WD-%206-009-20-pdf-data.pdf> [zuletzt geprüft: 25.03.2023].

## ANHANG

Anhang 1: Interviewergebnisse .....	40
Anhang 2: Fragebögen.....	43
Anhang 2.1 Interviewleitfaden für ausscheidende & pensionierte Führungskräfte .....	43
Anhang 2.2 Interviewleitfaden für neue Beschäftigte im öffentlichen Sektor .....	46
Anhang 2.3 Interviewleitfaden für Expert:innen im Wissensmanagement.....	48

**ANHANG 1: INTERVIEWERGEBNISSE**

Wissensziele und -bewertung	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter:innen sind überlastet (4/7)</li> <li>• WM seit 5-8 Jahren bekannt (3/7)</li> <li>• Dokumentenablage vorhanden (3/7)</li> <li>• Hohe Bedeutung des Wissens (3/7)</li> <li>• Technische Unterstützung durch Intranet (3/7)</li> <li>• Konzeptpapier vorhanden (2/7)</li> </ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsebene gefragt (5/7)</li> <li>• Mehr Zeit (4/7)</li> <li>• Leitfaden (2/7)</li> <li>• Pflege einer Datenbank (2/7)</li> <li>• Feedbackbögen/standardisierte Evaluation (2/7)</li> </ul>	<p><b>Zentrale Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter:innen sind überlastet, haben wenig Zeit</li> <li>• Keine zentrale Steuerung der Wissensziele</li> <li>• Technische Unterstützung wenig ausgereift</li> </ul> <p><b>Möglicher Lösungsansatz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensmanager:innen müssen Ziele ausarbeiten und Wissensmanagement bewerten, um Arbeitsbelastung der Mitarbeiter:innen zu verringern</li> </ul>
Wissensidentifikation	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Übersicht (5/7)</li> <li>• Wissensdatenbank/Ordnerstruktur vorhanden (5/7)</li> <li>• Arbeitsübersicht, um Ansprechpartner:in oder informelles Wissen zu finden (4/7)</li> <li>• Vor allem Fachwissen, Erfahrungswissen und Prozesswissen dokumentiert (4/7)</li> <li>• Nutzung der E-Akte (2/7) und des Intranets (4/7)</li> </ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Low-Code Plattform (1/7)</li> <li>• Suchfunktion (1/7)</li> <li>• Buddy-Programm zwischen älteren und jüngeren Kolleg:innen (1/7)</li> </ul>	<p><b>Zentrale Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissen ist nicht auffindbar</li> <li>• Manches Wissen wird informell geteilt und nicht formell dokumentiert</li> </ul> <p><b>Möglicher Lösungsansatz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Auffindbarkeit des Wissens verbessern</li> <li>• Mehr Raum für informelle Wissensweitergabe schaffen durch Vernetzung der Beschäftigten</li> </ul>



Wissenserwerb und -entwicklung	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informelle Gespräche (4/7)</li> <li>• Nutzung bestehender Dokumente (3/7)</li> <li>• Behördenübergreifender Austausch (3/7)</li> <li>• Wenig Akzeptanz, wenn Ziele nicht erkennbar (2/7)</li> <li>• Austausch mit Fachreferat (2/7)</li> <li>• Fortbildungen (2/7)</li> <li>• Motivationslos durch Überforderung (2/7)</li> </ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsames Tool (4/7)</li> <li>• Mehr informelle Gespräche (3/7)</li> <li>• Erstellung von Checklisten, Leitfäden (3/7)</li> <li>• Best Practices, worst practices (2/7)</li> <li>• Seniorexpert:in (2/7)</li> </ul>	<p><b>Zentrale Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe Motivation durch starke Arbeitsbelastung</li> <li>• Starke Konzentration auf Wissenserwerb statt auf Wissensentwicklung</li> <li>• Hohe Abhängigkeit von Externen</li> </ul> <p><b>Möglicher Lösungsansatz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus auf Wissensentwicklung statt Wissenserwerb</li> <li>• Anleitung zur Wissensentwicklung durch Wissensmanager:in</li> </ul>
Wissensteilung	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Teilung über Informale Netzwerke (5/7)</li> <li>• Zeit zur Wissensteilung fehlt (4/7)</li> </ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparente Kommunikation (2/7)</li> <li>• Projektreport und Datenaufbereitung (2/7)</li> </ul>	<p><b>Zentrale Herausforderung:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensteilung ist unzureichend institutionalisiert (in Zeit und Raum)</li> </ul> <p><b>Möglicher Lösungsansatz:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissensteilung als konkrete Arbeitsaufgabe definieren mit zeitlichen und räumlichen Kapazitäten</li> </ul>
Wissensnutzung	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzung des Wissens über Intranet (4/7)</li> <li>• Schwierige Auffindbarkeit und ungenügende Aktualität (3/7)</li> </ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Low-Code-Plattform zur Wissensnutzung (2/7)</li> <li>• Schlagwortsuche in Wissensdatenbank (2/7)</li> </ul>	<p><b>Zentrale Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nutzerorientierung des technischen Tools fehlt</li> <li>• Suchfunktion und Filter für Aktualität sind nicht gegeben</li> </ul> <p><b>Mögliche Lösungsansätze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausgereifte Suchfunktion anbieten</li> <li>• Mitarbeiterpartizipation bei Implementierung techn. Systeme</li> </ul>

<b>Wissenssicherung</b>	<p><b>Status Quo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zeit fehlt (4/7)</li><li>• Nutzung der E-Akte (4/7)</li><li>• Aktualität und Auffindbarkeit nicht gegeben (2/7)</li><li>• Kein strukturiertes Offboarding (2/7)</li><li>• Wissen wird zurückgehalten (4/7) aufgrund von:<ul style="list-style-type: none"><li>○ Vorteil für Karriere (2/7)</li><li>○ Anderem Verständnis der Daten (2/7)</li><li>○ Bedenken vor Konsequenzen (2/7)</li></ul></li></ul> <p><b>Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Doppelbesetzung/Seniorenteilzeit (5/7)</li><li>• Führungskräfteverantwortung (4/7)</li><li>• Systematisches Offboarding mit Coaching (3/7)</li><li>• Vorlagen/Leitfaden durch Wissensmanager:in (2/7)</li><li>• Gemeinsames Tool zur Sicherung (2/7)</li><li>• Wiki/FAQ (2/7)</li><li>• Rechtzeitige Kommunikation (2/7)</li><li>• Wertschätzung durch Wissensbewahrung (2/7)</li></ul>	<p><b>Zentrale Herausforderungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• kein strukturelles Offboarding</li><li>• Wissenssicherung ist generell unzureichend institutionalisiert</li><li>• Wissen wird aus unterschiedlichen Gründen zurückgehalten</li></ul> <p><b>Mögliche Lösungsansätze:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Aufgabe der Führungskräfte Mitarbeiter:innen zur Wissenssicherung zu motivieren</li><li>• Schaffen eines einheitlichen technischen Systems</li><li>• Einführung eines strukturierten Wissenssicherungs- und Offboardingprozess</li></ul>
-------------------------	--	--

## ANHANG 2: FRAGEBÖGEN

### ANHANG 2.1 INTERVIEWLEITFADEN FÜR AUSSCHIEDENDE & PENSIONIERTE FÜHRUNGSKRÄFTE

#### 1. Narrativ der Arbeit

Verwaltungen sind wissensintensive Organisationen: Sie müssen unablässig Wissen generieren und anwenden, um ihre vielfältigen Aufgaben im Spannungsfeld von gesetzgebendem Staat, (Parteien-)Politik und diverser Gesellschaft erfüllen zu können. Daraus erwächst die Notwendigkeit, die Ressource Wissen in der Verwaltung systematisch zu managen.

Ein erfolgreiches Wissensmanagement gewinnt vor dem Hintergrund neuer oder wachsender Herausforderungen weiter an Bedeutung für die öffentliche Verwaltung. Im Zuge des demografischen Wandels und eines jahrelangen Einstellungsstopps tritt bis zum Jahr 2030 rund jeder fünfte Beschäftigte auf Bundesebene in den Ruhestand ein, auf Ebene der Länder und Kommunen ist es mitunter sogar jeder dritte. Das über Jahre erworbene und in der Praxis erprobte Wissen dieser Beschäftigten gilt es für die Verwaltung zu bewahren. Gleichzeitig erhöhen ein stetiges öffentliches Aufgabenwachstum, die fortschreitende Digitalisierung sowie neue Anspruchshaltungen der Bürger:innen den Druck auf die Verwaltung, kontinuierlich neues Wissen zu generieren.

Die Arbeit, in deren Rahmen Sie interviewt werden, untersucht Herausforderungen und Potenziale im Umgang der Verwaltung mit Wissen. Ziel ist die wissenschaftlich fundierte Formulierung einer Vision für ein zukunftsfähiges sowie erfolgreiches Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung.

#### 2. Definition zentraler Begriffe

- Wissen = angewendete Information, mit der politische, ökonomische oder soziale Ziele verfolgt werden können.
- Wissensmanagement = Gesamtheit aller Aktivitäten, die eine systematische und nachhaltige Erschließung, Verbreitung, Nutzung und Bewahrung des Wissens einer Organisation gewährleisten sollen.
- Wissensarten = Wissen über Abläufe in der Verwaltung (*Prozesswissen*); Wissen zur inhaltlichen Bearbeitung von Fällen/Aufgaben (*Fallwissen*); Wissen zu Rahmenbedingungen der Fallbearbeitung/Aufgabenerledigung, bspw. über das Verhalten beteiligter Akteure (*Kontextwissen*).

### 3. Interviewfragen

<b>Teil 1: Warm-Up</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich bitte kurz vor: Wer ist Ihr aktueller Arbeitgeber? Seit wann arbeiten Sie dort?</li> <li>• Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion in der Verwaltung. Wie lange führen Sie diese bereits aus?</li> </ul>
<b>Teil 2: Herausforderungen und Potenziale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sind Sie im Laufe Ihrer beruflichen Laufbahn bereits dem Begriff "Wissensmanagement" begegnet? In welchem Kontext?</li> <li>• Welche Bedeutung schreiben Sie dem richtigen Umgang mit Wissen in Ihrer Verwaltung zu? Haben Sie den Eindruck, dass in Ihrer Verwaltung ein Bewusstsein für Wissensmanagement besteht?</li> <li>• Wird über Wissensmanagement in Ihrer Verwaltung informiert?</li> <li>• Was könnten Ziele von Wissensmanagement in Ihrer Verwaltung sein?</li> <li>• Wie gehen/gingen Sie vor, wenn Sie Wissen aus Ihrer Verwaltung abrufen wollen? Gibt es eine Übersicht, wo welches Wissen vorhanden ist?</li> <li>• Wenn ja, welche Art von Wissen lässt sich von Ihnen identifizieren, welches nicht?</li> <li>• Bezogen auf Wissen, das Sie in Ihrer tagtäglichen Arbeit nutzen/nutzen: Wie haben Sie dieses Wissen erworben? Was hat Ihnen beim Wissenserwerb geholfen, was war hinderlich?</li> <li>• Wie beurteilen Sie die Bereitschaft Ihrer (ehemaligen) Kollegen, sich neues Wissen anzueignen?</li> <li>• Wie eignen/eigneten Sie sich neues Wissen an? Gibt es Formate, die Ihnen dabei helfen? Welche Formate würden Sie sich wünschen bzw. hätten Sie sich gewünscht?</li> <li>• Gibt/Gab es in Ihrer Verwaltung eine Stelle, die vordergründig Wissensmanagement betreibt? Wie nehmen Sie deren Tätigkeit wahr?</li> <li>• Wie teilen/teilten Sie Wissen mit Kollegen? Was könnten für Maßnahmen getroffen werden, um die Wissensteilung zu erleichtern?</li> <li>• Wird/Wurde in Ihrer Verwaltung die Nutzung des intern vorhandenen Wissens unterstützt? Gibt/Gab es z. B. technische Systeme, die vorhandenes Wissen dort bereitstellen, wo es gebraucht wird? Was wünschen Sie sich als Unterstützung?</li> <li>• Wie sichern/sicherten Sie selbst und Ihre Kollegen Wissen? Was kann hier besser gemacht werden? Haben Sie den Eindruck, dass Kolleg:innen mitunter Wissen bewusst zurückhalten? Was denken Sie, sind die Gründe dafür?</li> </ul>

- Wie stellen Sie sich Ihren Dienstaustritt vor – was erwarten Sie von Ihren Vorgesetzten und Ihrem Team? Wie sah Ihr Dienstaustritt aus? Was hätten Sie von Ihren Vorgesetzten und Team mehr erwartet?
- Die Verwaltung sammelt große Mengen von Daten, Informationen und Wissen – haben Sie den Eindruck, dass hier eine sinnvolle Systematisierung stattfindet?
- Wie wirken sich große „Wissensmengen“ auf Entscheidungsprozesse aus?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie und Ihre Organisationseinheit über das Wissen verfügen/verfügen, das sie zur Aufgabenerledigung benötigen/benötigten?

**Teil 3: Ausblick**

- Welche (weiteren) Herausforderungen und Potenziale sehen Sie für den Umgang mit Wissen in Ihrer Verwaltung?
- Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
- Möchten Sie noch einen weiteren Gedanken hinzufügen?

## ANHANG 2.2 INTERVIEWLEITFADEN FÜR NEUE BESCHÄFTIGTE IM ÖFFENTLICHEN SEKTOR

Teil 1 (Narrativ der Arbeit) und Teil 2 (Definitionen zentraler Begriffe) wurden aus Anhang 2.1. identisch übernommen und werden hier deshalb nicht extra aufgeführt.

<b>Teil 1: Warm-Up</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich bitte kurz vor. Wer ist ihr aktueller Arbeitgeber? Seit wann arbeiten Sie dort?</li> <li>• Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion in der Verwaltung.</li> </ul>
<b>Teil 2: Herausforderungen und Potenziale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hat Wissensmanagement im Rahmen Ihres Onboardings eine explizite Rolle gespielt? Sind Sie womöglich die direkte Nachfolge eines/einer ausscheidenden Kolleg:in? Wenn ja, haben Sie zu dieser Person noch Kontakt?</li> <li>• Wie würden Sie insgesamt das eigene Onboarding bewerten? Was kann verbessert werden? Welche Formate wären hier denkbar?</li> <li>• Inwiefern können Sie in Ihrer alltäglichen Arbeit auf Wissen in Ihrer Verwaltungseinheit zugreifen? Gibt es eine bspw. eine Übersicht, wo welches Wissen vorhanden ist? Was kann beim Zugriff auf Wissen verbessert werden?</li> <li>• Wie haben Sie sich Ihr jetziges Wissen angeeignet? Was hat Ihnen dabei geholfen?</li> <li>• Welche Formate gibt es in Ihrer Verwaltungseinheit, die das Aneignen von neuem Wissen unterstützen? Wie bewerten Sie diese Formate?</li> <li>• Welche Instrumente des Wissensmanagements würden Sie präferieren? (z.B. Dokumentenmanagementsysteme, Blogs, Wiki, Storytelling, Lessons Learned, Best Practice)?</li> <li>• Haben Sie in Ihrer alltäglichen Arbeit mit externen Beratungsunternehmen zu tun? Wenn ja, wie nehmen Sie deren Arbeit wahr?</li> <li>• Wie nehmen Sie den Prozess der Wissensteilung wahr? Wird Wissen ausreichend innerhalb der Organisation geteilt? Wo bestehen Hindernisse oder Verbesserungspotenziale?</li> <li>• Wie teilen Sie selbst und Ihre Kollegen Wissen? Haben Sie den Eindruck, dass Wissen mitunter bewusst zurückgehalten wird? Was denken Sie, sind die Gründe dafür?</li> <li>• Wie wird die Nutzung/Bereitstellung von Wissen in Ihrer Verwaltung unterstützt? Welche Rolle spielen bspw. technische Systeme?</li> <li>• Wie wird Wissen in Ihrer Verwaltung gesichert? Können Sie bspw. auf das Wissen ihres Vorgängers/ihrer Vorgängerin zurückgreifen?</li> </ul>

- Was kann bei der Wissenssicherung besser gemacht werden?
- Wie nehmen Sie den Umgang mit Kolleg:innen wahr, die kurz vor dem Ruhestand/dem Ausscheiden stehen? Wird diesen und deren Wissen eine besondere Aufmerksamkeit geschenkt? Was kann besser gemacht werden?
- Gibt es für Sie eine Möglichkeit, auf das Wissen bereits ausgeschiedener Kolleg:innen zuzugreifen?
- Haben Sie Kenntnis davon, dass in Ihrer Verwaltungseinheit der Umgang mit Wissen evaluiert wird?

**Teil 3: Ausblick**

- Welche (weiteren) Herausforderungen und Potenziale sehen Sie für den Umgang mit Wissen in Ihrer Verwaltung?
- Wie kann die Verwaltung zukünftig besser mit neuen Beschäftigten umgehen?
- Was könnte Ihrer Meinung nach ein hilfreiches Format/Tool im Bereich des Wissensmanagements sein? Was würden Sie sich wünschen?
- Möchten Sie noch einen weiteren Gedanken hinzufügen?

## ANHANG 2.3 INTERVIEWLEITFADEN FÜR EXPERT:INNEN IM WISSENSMANAGEMENT

Teil 1 (Narrativ der Arbeit) und Teil 2 (Definitionen zentraler Begriffe) wurden aus Anhang 2.1. identisch übernommen und werden hier deshalb nicht extra aufgeführt.

<b>Teil 1: Warm-Up</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich bitte kurz vor. Wer ist ihr aktueller Arbeitgeber? Seit wann arbeiten Sie dort?</li> <li>• Bitte beschreiben Sie kurz Ihre Funktion in der Verwaltung. Wie lange führen Sie diese bereits aus?</li> </ul>
<b>Teil 2: Herausforderungen und Potenziale</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie beurteilen Sie das Bewusstsein für die Bedeutung des Wissensmanagements in Ihrer Verwaltung?</li> <li>• Gibt es Strategien oder Leitbilder innerhalb Ihrer Verwaltung für den Umgang mit Wissen? Welche Ziele sehen Sie persönlich?</li> <li>• Wie bzw. in welchem Maße informieren Sie über Wissensmanagement im Allgemeinen und Ihre Arbeit im Besonderen?</li> <li>• Inwiefern ist Wissen in Ihrer Verwaltung verortet? Gibt es eine Übersicht, wo welches Wissen vorhanden ist?</li> <li>• Welche Art von Wissen lässt sich explizit verorten, welche nicht?</li> <li>• Wie gehen Sie bzw. Ihre Verwaltung mit neuen Themenfeldern oder Aufgaben um, für deren Bearbeitung bislang kein Wissen vorliegt? Gibt es bspw. einen verwaltungsübergreifenden Austausch?</li> <li>• Wie beurteilen Sie die Bereitschaft Ihrer Kollegen, sich neues Wissen anzueignen?</li> <li>• Gibt es Formate, die Sie explizit zur Generierung von neuem Wissen nutzen? Gibt es einen Austausch zwischen Verwaltungen über solche Formate?</li> <li>• Wie nehmen Sie den Prozess der Wissensteilung wahr? Wird Wissen ausreichend innerhalb der Organisation geteilt? Wo bestehen Hindernisse oder Verbesserungspotenziale?</li> <li>• Wie wird die Nutzung/Bereitstellung von Wissen in Ihrer Verwaltung unterstützt? Welche Rolle spielen bspw. technische Systeme?</li> <li>• Wie wird Wissen in Ihrer Verwaltung gesichert? Bitte erläutern Sie den Prozess.</li> <li>• Welche Rolle spielt Wissenssicherung im Offboarding und welche Rollen gibt es?</li> </ul>



- Welche Formate/Angebote gibt es für die Wissensbewahrung nach Dienstausstieg von Kollegen (Kontakt/Austausch, Teilzeit, Doppelbesetzung der Stelle)?
- Denken Sie, dass manches Wissen aktiv von Kollegen zurückgehalten wird? Welche Herausforderungen sehen Sie hier?
- Inwieweit reichen Ihre Kapazitäten zur Pflege solcher Systeme aus (Gewährleistung der Aktualität, des Nutzens etc.)?
- Wird der Umgang mit Wissen in Ihrer Verwaltung evaluiert? Wird bspw. die Wirksamkeit von Instrumenten oder Formaten bewertet?

**Teil 3: Ausblick**

- Welche (weiteren) Herausforderungen und Potenziale sehen Sie für den Umgang mit Wissen in Ihrer Verwaltung?
- Was würden Sie sich für die Zukunft wünschen?
- Möchten Sie noch einen weiteren Gedanken hinzufügen?

## EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG

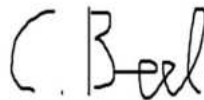
Hiermit versichern wir, UPgrade Consulting, dass wir die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt haben. Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, haben wir als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder keiner anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware.

Potsdam, 27.03.2023



Darlin C. Albrecht



Leon Beel



Lena Kolb



Clara Johanna Meyer



Tom Pawelsky