

Impressum

Originalausgabe März 2022

© Fraunhofer IESE

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt.
Sämtliche, auch auszugsweise Verwertung
bleibt vorbehalten.

Förderer

Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung,
Referat 423 – Kompetenzzentrum Ländliche Entwicklung
im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung und
Landwirtschaft

Auftragnehmer

City & Bits GmbH
Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Auftraggeber und Herausgeber



Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE
Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: +49 631 6800-0
E-Mail: info@iese.fraunhofer.de
www.iese.fraunhofer.de

Design und Layout: Isabella Tober

Autor:innen

City & Bits

Florian Apel-Soetebeer, Geschäftsführer der City & Bits GmbH und Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen. Er ist Ansprechpartner bei Rückfragen zur Studie: florian.apel-soetebeer@cityandbits.de

Valentin Hübner, Berater der City & Bits GmbH und Landkreisberater der Modellregion Lörrach im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Elisabeth Schröder, Beraterin der City & Bits GmbH und Expertin für Design Thinking. Kontakt: elisabeth.schroeder@cityandbits.de

neuland21

Mathias Großklaus, Ph.D. in Politikwissenschaft an der Freien Universität Berlin.

Silvia Hennig, Master of Public Policy an der Harvard University, Gründerin und Geschäftsführerin von neuland21.

Prognos

Marcel Hölterhoff, Prinzipal in der Managementberatung der Prognos AG und stellvertretender Teamleiter der IT-Prozessbegleitung im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Lorenz Löffler, Projektleiter in der Managementberatung der Prognos AG und Landkreisberater der Modellregion Coesfeld im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Franziska Stader, Projektleiterin in der Managementberatung der Prognos AG. Sie ist Landkreisberaterin der Modellregion Bernkastel-Wittlich im Projekt Smarte.Land.Regionen.

Paul Braunsdorf, Berater in der Managementberatung der Prognos AG.

Wissensmanagement

In Verwaltungen ist viel Wissen vorhanden, das jedoch nicht immer für alle sichtbar ist und nicht immer effektiv weitergegeben wird. Wissensmanagement ist ein umfassender, dauerhafter Ansatz, um dies zu ändern. Mehrere Methoden und Formate können eingesetzt werden, eine eigene Stelle ist sinnvoll.

WARUM? | ZIELSETZUNG & ZIELGRUPPE

Zielsetzung

- Mittels eines umfassenden Wissensmanagements werden die Leistungsfähigkeit und -qualität in Verwaltungen über das Ausscheiden der älteren Generation hinaus langfristig gesichert.
- Junge Mitarbeitende sollen durch die Vermittlung von implizitem und explizitem Wissen befähigt werden, die Arbeit auf dem gleichen Niveau weiterzuführen und an die Herausforderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, zu adaptieren.
- Während Fach- und Faktenwissen (explizites Wissen) bspw. in Form von Dokumenten leicht weitergegeben werden kann, kann Erfahrungswissen und Prozesswissen (implizites Wissen) nur schwer geschult werden.

Zielgruppe

- Erfahrene Mitarbeitende als vermittelnde Instanz
- Junge bzw. neue Mitarbeitende als Rezipient:innen

WAS? | BESCHREIBUNG

In den nächsten Jahren erreicht die Generation der „Babyboomer“ nach und nach das Ruhestandsalter. Damit verliert auch der Öffentliche Dienst einen nicht unerheblichen Anteil seiner erfahrenen Beschäftigten. Mit den Mitarbeitenden geht auch das für die Behördenarbeit wichtige Wissen. Gleichzeitig stehen die Verwaltungen durch den digitalen Wandel vor großen Herausforderungen. Vor diesem Hintergrund stellt das Wissensmanagement einen wichtigen Baustein für die Umsetzung der digitalen Transformation dar.

Um ein erfolgreiches Wissensmanagement aufzubauen, ist eine umfassende Strategie notwendig. Denn hierin wird definiert, welche Ziele erreicht werden müssen und sollen.

Darauf aufbauend werden die passenden Tools ausgewählt und implementiert. In vorliegendem Kapitel steht der Kompetenzaufbau junger bzw. neuer Mitarbeitender als Hauptziel im Vordergrund.

Zunächst muss identifiziert werden, welches Wissen in der Organisation vorhanden ist und wer die zentralen Wissensträger:innen sind. Dies kann mithilfe von Workshops oder Einzelgesprächen erfolgen. Auf Basis dieser Bestandsaufnahme kann strategisch entschieden werden, welches Wissen genutzt und weiterentwickelt werden sollte bzw. an welchen Stellen Wissenslücken bestehen. Eine entscheidende Rolle spielt das Erfahrungswissen und Prozesswissen, das nicht in Laufwerken oder Büroschränken abgelegt werden kann.

Um Kompetenzen über das bereits vorhandene Wissen der Organisation hinaus aufbauen zu können, ist neben der Vernetzung mit Akteuren aus Wirtschaft oder anderen Verwaltungen auch die Gewinnung neuer Mitarbeitender eine Möglichkeit, Wissenslücken zu füllen. Aus dem Wissenserwerb ergibt sich die Notwendigkeit der Wissensentwicklung. Hierunter fallen Fort- und Weiterbildungen und (Online-)Seminare, aber auch der Austausch in einer Arbeitspause. Das vorhandene, entwickelte, erworbene und geteilte Wissen wird letztendlich dazu genutzt, den Verwaltungsalltag der einzelnen Beschäftigten zu optimieren und die Entwicklung der Verwaltung als Ganzes zu fördern. Insgesamt ist es wichtig, dass diese Prozesse kontinuierlich durchlaufen werden. Wissensmanagement ist kein Projekt, das nach einer bestimmten Laufzeit abgeschlossen ist, sondern eine Daueraufgabe, die von allen in den Arbeitsalltag integriert werden sollte.

Im Falle des Kompetenzaufbaus liegen die Schwerpunkte auf den Bausteinen des Erwerbs, der Entwicklung und der Verteilung von Wissen. Dennoch ist deren Umsetzung nicht möglich, wenn vorher durch die Wissensidentifikation und -bewahrung nicht die Grundsteine gelegt worden sind. Die eingesetzten Instrumente sollten möglichst zum Charakter der Verwaltung, der Abteilungen und letztendlich auch zu den individuellen Mitarbeitenden passen. Es bringt wenig, die neuesten Methoden aus dem Bereich der Künstlichen Intelligenz (KI) einzuführen, wenn der Großteil der Beschäftigten noch kaum Berührungspunkte mit KI-Formaten gemacht hat. Auf lange Sicht sollten die Möglichkeiten neuer Tech-

nologien, wie bspw. der Einsatz von KI zur besseren Nutzung von großen Datenmengen, jedoch mitgedacht werden.

WIE? | FUNKTIONSWEISE

Wie funktioniert das Format?

Exemplarisch werden an dieser Stelle fünf Instrumente kurz erklärt, die das Wissensmanagement in den verschiedenen Phasen unterstützen:

- **Shadowing** ist die zeitlich verkürzte Form der Stelldoppelbesetzung. Kompetenzen werden aufgebaut, um Arbeitsabläufe und Netzwerkstrukturen kennenzulernen. Dabei begleiten die Mitarbeitenden ihre Kolleg:innen in deren Arbeitsalltag.
- **Reverse Mentoring:** Langjährig Beschäftigte lassen ihre Erfahrungen aus den Verwaltungsprozessen einfließen, während neue/jüngere Mitarbeitende die digitale Welt näherbringen. Es ist sinnvoll, für das Mentoringprogramm durch die Festlegung von Tandems oder zeitlichen Rhythmen eine Struktur aufzubauen, damit der Austausch nicht im Arbeitsalltag untergeht.
- **„Talent Pools“** oder **Mitarbeitendenprofile** bündeln die Kompetenzen der Beschäftigten und helfen, das Wissen zu erfassen und allen zugänglich zu machen.
- **Brown Bag-Lunch:** Einzelne Mitarbeitende geben ihren Kolleg:innen während der Mittagspause Einblicke in ihr Fachgebiet oder in einen konkreten Prozess. Es handelt sich dabei um einen lockeren Austausch, in dem jeweils zu einem konkreten Thema ein kurzer Input mit einer Frage kombiniert wird. Das Format ist für alle offen, jeder:r kann ein Thema einbringen, von dem sie bzw. er denkt, dass es auch für weitere Fachbereiche interessant sein könnte.
- **Social Intranet** ist die Erweiterung des bestehenden Intranets um Kommunikations- und Interaktionsfunktionen. Die Beiträge werden nicht mehr klassisch redaktionell erstellt, sondern von den Beschäftigten selbst. Es bietet die Möglichkeit, durch Blogs, Wikis und Videos das vorhandene Wissen systematisch verfügbar zu machen. Kommentar- und Feedbackfunktionen werden ergänzt. So können Informationen allen zur Verfügung gestellt und abteilungsübergreifend Diskussionen ermöglicht werden.

Wie ist das Format organisiert?

- Im besten Fall ist das Wissensmanagement an einer zentralen Stelle in der Aufbauorganisation angesiedelt, die über den Kontakt zu Multiplikator:innen in die einzelnen Abteilungen hineinwirkt.
- Hierfür können Stellen für Wissensmanager:innen geschaffen werden, die einerseits (gemeinsam mit der Leitungsebene) die zugrunde liegenden Strategien und Umsetzungskonzepte entwickeln. Andererseits sind sie operativ für die Sensibilisierung und Umsetzung der Instrumente und Methoden zuständig.

Welcher Aufwand ist mit dem Format verbunden?

- Wissensmanagement ist eine Daueraufgabe, die in die regelmäßigen Arbeitsabläufe integriert werden sollte.
- Sind die Strukturen erstmal etabliert, müssen die Instrumente wie der „Talent Pool“ oder das „Social Intranet“ dauerhaft gepflegt und von Zeit zu Zeit angepasst werden.
- Hinweis: Auf den ersten Blick scheint das Thema Wissensmanagement mit einem großen Aufwand verbunden zu sein. Doch ist zu beachten, dass bereits viele Ansätze in den Verwaltungen bestehen. Ein kontinuierlich betriebenes Wissensmanagement kann eine Vielzahl von Prozessen zeiteffizienter gestalten (z. B. Onboarding-Prozesse).

Weiterführende Information: [Prognos AG \(2020\): „Auf Wissen bauen – Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung“](#)

**Fraunhofer-Institut für
Experimentelles Software Engineering IESE**

Fraunhofer-Platz 1
67663 Kaiserslautern

Telefon: **+49 631 6800-0**
E-Mail: **info@iese.fraunhofer.de**
www.iese.fraunhofer.de



City & Bits GmbH

Schreinerstraße 56
10247 Berlin

Telefon: **+49 30 405055-0**
E-Mail: **info@cityandbits.de**
www.cityandbits.de



neuland21 e.V.

Klein Glien 25
14806 Bad Belzig

Telefon: **+49 176 78770983**
E-Mail: **hallo@neuland21.de**
www.neuland21.de



Prognos AG

Goethestraße 85
10623 Berlin

Telefon: **+49 30 52 00 59-210**
E-Mail: **info@prognos.com**
www.prognos.com

