

Etablierung eines Wissensmanagementsystems im Landratsamt Mittelsachsen

Ein chancenorientiertes Implementationsmodell

B a c h e l o r a r b e i t

**an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Bachelor of Laws (LL. B.)**

Vorgelegt von
Marcin Meißner
aus Erlau

Meißen, 31.03.2023

Gender-Hinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Bachelorarbeit das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Inhaltsverzeichnis

I.	Abkürzungsverzeichnis	IV
II.	Abbildungsverzeichnis.....	V
1	Einleitung	1
1.1	Motivation.....	1
1.2	Ziel und Aufbau der Arbeit.....	2
1.3	Unternehmensvorstellung	2
2	Der Wissensbegriff	3
2.1	Wissenstreppe	3
2.2	Wissenswürfel.....	6
3	Grundlagen des Wissensmanagements.....	7
3.1	Begriffserklärung	7
3.2	Wissensmanagementsystem.....	8
3.3	Aufgaben und Ziele	9
3.4	Das TOM-Modell	9
3.5	Einordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht	10
3.6	Barrieren und Anreize	14
3.6.1	Barrieren	14
3.6.2	Anreize.....	18
3.7	Instrumente und Methoden im Überblick	19
4	Ausgewählte Instrumente im Überblick.....	25
4.1	Mentoring	25
4.2	Lessons Learned.....	28
4.3	Expert Debriefing	28
4.4	Sechs Denkhüte.....	29
4.5	Wiki.....	31
5	Gegenüberstellung einer kurzfristigen und langfristigen Lösung für das Landratsamt ...	32
5.1	Notwendigkeit eines Wissensmanagementsystems im Landratsamt	32
5.2	Vorüberlegungen.....	35

5.3	Entscheidung für die beiden geeigneten Systeme.....	38
5.4	Vergleich der beiden Methoden.....	38
6	Fazit.....	43
7	Anhang.....	45
7.1	Barrieren und Anreize des Wissensmanagements.....	45
7.2	Beispiele von Wissenskarten.....	46
7.2.1	Wissensbestandskarte.....	46
7.2.2	Wissensträgerkarte.....	46
7.3	Gegenüberstellung der kurz- und langfristigen Lösung.....	47
8	Literatur.....	48

I. Abkürzungsverzeichnis

LRA

WMS

mgl.

Landratsamt Mittelsachsen

Wissensmanagementsystem

möglich

II. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: vereinfachtes Organigramm (eigene Darstellung nach Kaiser: Behördenaufbau [Zugriff am: 22.03.2023])	3
Abbildung 2: Die Wissenstreppe (eigene Darstellung nach North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2016, S. 37).....	4
Abbildung 3: Der Wissenswürfel (Mittelmann: Wissensbegriff [Zugriff am: 23.02.2023])	6
Abbildung 4: Das TOM-Modell (eigene Darstellung nach Dach: Auf Wissen bauen 2020, S. 6)	9
Abbildung 5: Planung eines Firmenjubiläums (eigene Darstellung)	22
Abbildung 6: Stakeholder (eigene Darstellung).....	36

1 Einleitung

1.1 Motivation

„Wissen ist der entscheidende Produktionsfaktor unserer Zeit“ erkannte Fredmund Malik. Er stellt die Bedeutung von Wissen als treibende Kraft und dem damit verbundenen wirtschaftlichen Erfolg sowie die Innovation heraus. Er verdeutlicht zudem, dass Wissen, neben den traditionellen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital, als vierter Produktionsfaktor in der heutigen Zeit einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen kann. Deshalb ist es umso wichtiger, Wissen als Ressource und als Kapital im unternehmerischen Alltag anzusehen. Insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, in der das Hauptprodukt die Organisation und die Erschaffung von Informationen – und demnach Wissen – ist, hat dies einen besonders hohen Stellenwert, nicht zuletzt, da der globale Wissensschatz exponentiell wächst. Es wird zunehmend für den öffentlichen Sektor eine immer wichtigere Aufgabe, erworbenes Wissen in der jeweiligen Behörde zu behalten.

Einen großen Einfluss hat dabei der demografische Wandel, da sich insbesondere die „Baby-Boomer-Generation“¹ in vielen Bundesländern dem Rentenalter nähert, was zu einem spürbaren Mangel an qualifizierten Arbeitskräften führen kann.² Doch auch neben den Herausforderungen des demografischen Wandels bringt ein nachhaltiges Wissensmanagement erhebliche Vorteile für eine Organisation mit sich, da somit kostbares Know-How der langjährigen Mitarbeiter gespeichert und genutzt werden kann. Damit dies gelingt, bedarf es einem effizienten Wissensmanagement, welches relevantes Wissen identifizieren, bewahren sowie teilen kann und somit zum Wissenstransfer über mehrere Generationen hinweg beiträgt. Wertvolles Know-How bleibt somit in der Organisation und kann effizienzsteigernd genutzt werden. Um dieses Wissen im Unternehmen halten zu können, werden verschiedenste Wissensmanagement-Methoden, -Instrumente oder -Modelle herangezogen, durch welche sichergestellt werden kann, dass Mitarbeiter ihr Wissen effizient und nachhaltig miteinander vernetzen und teilen können. Zudem ermöglichen Wissensmanagementsysteme (WMS), dass kostbare Informationen in der Organisation erhalten bleiben.

¹ Als Generationen bezeichnet man Geburtskohorten. Die Generation Baby-Boomer umfasst demnach alle Menschen, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. (Vgl. Blech: Baby Boomer [Zugriff am: 28.03.2023].

² Vgl. tagesschau: Baby-Boomer gehen in Rente: Arbeitskräftemangel dürfte sich verschärfen 21.11.2022.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung von Wissen als Ressource aufzuzeigen, um anschließend ausgewählte Wissensmanagementmethoden vorzustellen, welche insbesondere im Landratsamt Mittelsachsen eingesetzt und auf die Behörde angepasst genutzt werden können. Dafür wird als erstes ein grundlegendes Verständnis für Wissen, die aktuellen Erkenntnisse und relevante Begriffe geschaffen, um aufbauend auf diesem Wissen Entscheidungen treffen zu können, die sich insbesondere positiv auf die Behördenarbeit auswirken können.

Um dieses Wissensmanagement im Landratsamt Mittelsachsen praxisnah gestalten zu können, werden verschiedene Instrumente und Methoden vorgestellt, wovon anschließend zwei Methoden verglichen und näher vorgestellt werden. Dadurch soll ein erster Wissensmanagementansatz für das Landratsamt gefunden werden, welcher zum einen eine kurzfristige Lösung und eine langfristige Lösung bietet und eine mögliche Implementierung eines WMS vorstellt. Zudem werden Chancen aber auch Herausforderungen vorgestellt, um diesen erfolgreich im Behördenalltag begegnen zu können.

1.3 Unternehmensvorstellung

Das Landratsamt Mittelsachsen (LRA) ist Verwaltungsorgan des Landkreises Mittelsachsen. Im Zentrum des Freistaates Sachsen verwaltet es 21 Städte und 31 Kommunen.³

Die beiden Hochschulen in Freiberg und Mittweida stellen wesentliche Zentren für Bildung im Landkreis dar und sind aufgrund ihrer technisch geprägten Ausrichtung bedeutende Institutionen des Landkreises.⁴

Durch die Kreisreform im Jahr 2008 entstand aus den Landkreisen Freiberg, Döbeln und Mittweida ein Landkreis – der Landkreis Mittelsachsen. Das LRA ist heute mit rund 1.500 Mitarbeitern einer der größten Arbeitgeber im Landkreis. An seiner Spitze agiert der Landrat Dirk Neubauer, welcher verantwortlich für die drei Standorte Freiberg, Döbeln und Mittweida ist.⁵

Organisiert ist das LRA in zwei Geschäftskreise. Der erste besteht aus den Bereichen Kreisentwicklung, Verkehr, Umwelt und Technik. Der zweite Geschäftskreis ist definiert durch die Bereiche Ordnung, Soziales und Gesundheit. Insgesamt zählen darunter neben elf Abteilungen auch unzählige Referate, wie bspw. Eingliederungshilfe, Bußgeldstelle, Ländliche Entwicklung, Naturschutz und viele mehr. Hinzu kommen weitere, dem Landrat direkt unterstellte Ämter wie das Rechnungsprüfungsamt, die Kommunalaufsicht oder die Stabsstelle Ausländer- und Asylangelegenheiten.⁶

³ Vgl. Kaiser: Städte & Gemeinden [Zugriff am: 22.03.2023].

⁴ Vgl. Kaiser: Wirtschaft [Zugriff am: 28.03.2023].

⁵ Vgl. Kaiser: Stellen & Karriere [Zugriff am: 27.03.2023].

⁶ Vgl. Kaiser: Behördenaufbau [Zugriff am: 27.03.2023].

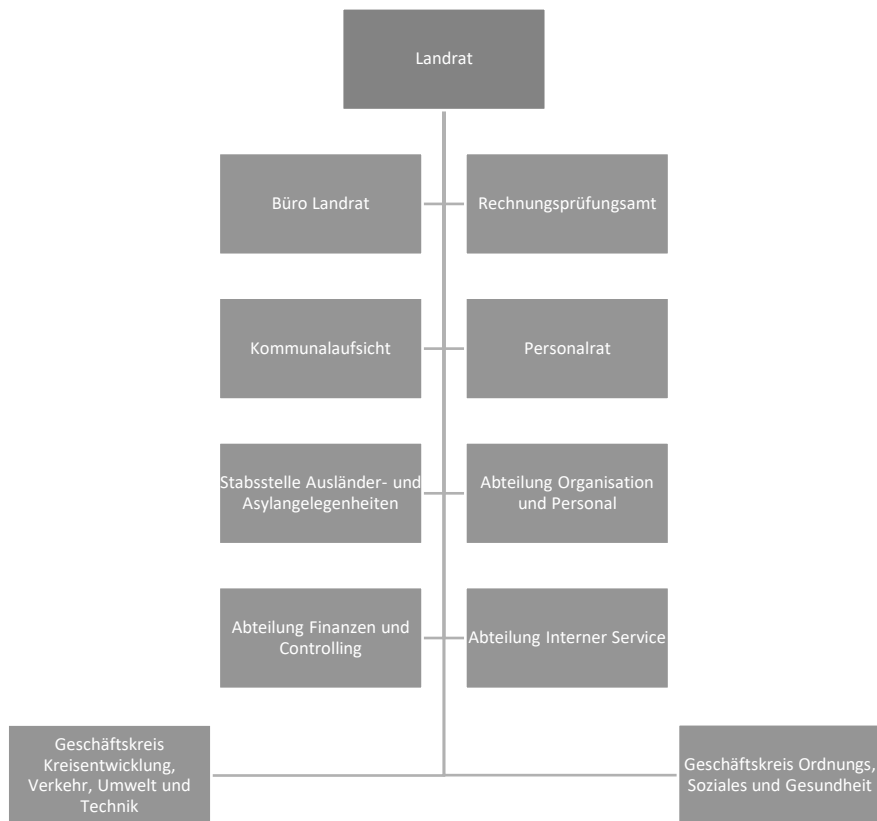


Abbildung 1: vereinfachtes Organigramm
(eigene Darstellung nach Kaiser: Behördenaufbau [Zugriff am: 22.03.2023])

2 Der Wissensbegriff

2.1 Wissenstreppe

Die 1998 von North konzipierte Wissenstreppe stellt dar, wie Informationen zu Wissen transformiert werden können, um mit Hilfe des gewonnenen Wissens Wettbewerbsvorteile erzielen zu können.⁷ Die folgende Abbildung zeigt die acht Stufen der Wissenstreppe nach North.

Das Treppenmodell beginnt mit der Stufe **Zeichen**, welche durch eine Syntax zu **Daten** transformiert werden. Daten sind demzufolge Zeichen, die durch Ordnungsregelungen eine Struktur bekommen. Aus diesen Daten wird erst dann eine **Information**, wenn ihnen eine Bedeutung zugeschrieben wird. So handelt es sich bei Informationen beispielweise um einen Preis, eine Temperaturangabe oder eine Kilogrammangabe.⁸

⁷ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 35.

⁸ Vgl. Wilkesmann, Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 2019, S. 322.

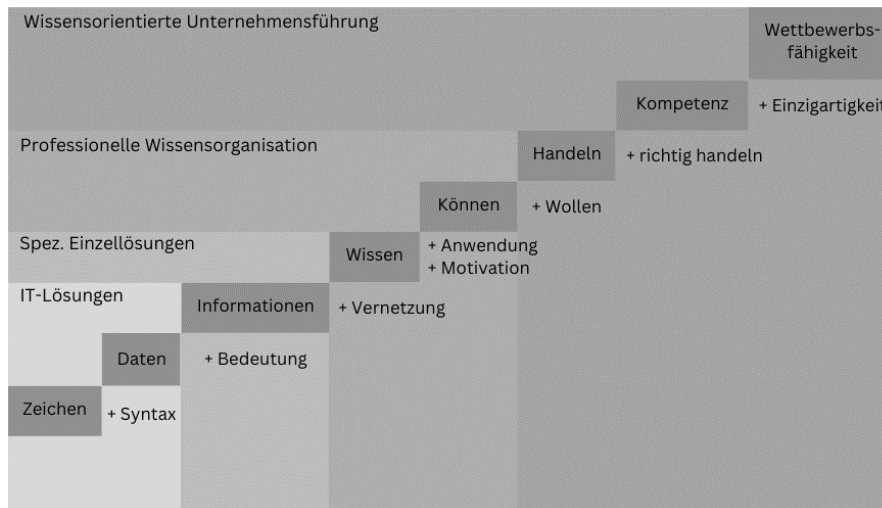


Abbildung 2: Die Wissenstreppe
(eigene Darstellung nach North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2016, S. 37)

Die dadurch entstandenen Informationen sind für den Betrachter jedoch noch nicht verwertbar. Sie müssen dafür zunächst vernetzt werden. Werden diese Informationen mit Hilfe bereits gesammelter Erfahrungen oder Erwartungen in einen Kontext gebracht, spricht man von **Wissen**.

Wissen kann demzufolge als „[...] Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen“⁹ definiert werden. Durch die Verarbeitung von Informationen im menschlichen Bewusstsein entsteht Wissen.¹⁰ Hierbei ist zu beachten, dass Wissen personenabhängig sowie kontextspezifisch ist und insbesondere von den Erfahrungen des Individuums abhängt. Das Individuum wird durch die gezielte Umwandlung von Daten zu Wissen zum zentralen Träger der organisationalen Wissensbasis im Unternehmen.¹¹

Die alleinige Betrachtung der Wissensbasis aus der Perspektive des Individuums ist jedoch unzureichend. Eine Vielzahl der Prozesse, welche die Grundlage für das erfolgreiche Handeln von Organisationen bilden, umfassen Elemente des kollektiven Wissens.¹²

Probst et al. fassen dies wie folgt in einer Definition zusammen: „Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“¹³

⁹ North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 37.

¹⁰ Vgl. ebenda

¹¹ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 18.

¹² Vgl. ebenda.

¹³ Ebenda, S. 23.

Um in einer Organisation den Wert des Wissens sichtbar zu machen, ist es essenziell, das Wissen durch einen Anwendungsbezug in **Können** umzuwandeln. Dies geschieht, indem das Wissen, *was* zu tun ist, in das Wissen, *wie* etwas zu tun ist, umgewandelt wird. Dieses Können wird in Kombination mit genügend Motivation (Wollen) und einem ausreichenden Handlungsfreiraum (Dürfen) zu einem **Handeln**, welches auf sechster Stufe der Wissenstreppe zu finden ist.

Die Fähigkeit, Wissen in zielgerichtete Handlungen im Sinne der Organisation umzuwandeln und dabei erfolgreich zu sein, wird als **Kompetenz** bezeichnet.¹⁴ Kompetenz geht demnach über reines Wissen hinaus und bezieht sich auf die praktische Umsetzung und Anwendung von Wissen in konkreten Situationen.

Um den letzten Schritt der Wissenstreppe, die **Wettbewerbsfähigkeit**, erreichen zu können, werden Kernkompetenzen benötigt. „Kernkompetenzen sind ein Verbund von Fähigkeiten und Technologien, der auf explizitem und verborgenem Wissen beruht und durch zeitliche Stabilität und produktübergreifenden Einfluss gekennzeichnet ist“.¹⁵ Durch diese Einzigartigkeit von Kompetenz bleibt die Organisation authentisch und kann sich durch innovative Ideen am Markt eine Daseinsberechtigung sowie Wettbewerbsvorteile schaffen.

Weiterhin wird im Modell der Wissenstreppe ein operatives Wissensmanagement und ein strategisches Wissensmanagement thematisiert. Das operative Wissensmanagement durchläuft die Stufen von unten nach oben und vernetzt die Stufen Information und Wissen sowie Handeln und Kompetenz. Es setzt zudem Anreize, Wissen zu erwerben, zu teilen und zu nutzen. Das strategische Wissensmanagement hingegen beginnt am oberen Ende der Wissenstreppe und endet am unteren Ende der Wissenstreppe. Es beschäftigt sich hauptsächlich mit der Frage, welche Kompetenzen, und demzufolge auch welches Wissen und Können, die Organisation benötigt, um wettbewerbsfähig zu bleiben.¹⁶

Der Wissenstreppe wird eine hohe Bedeutung zugeordnet, denn durch diese kann der Prozess der Wissensentwicklung und -verarbeitung visualisiert werden und Unternehmen dabei unterstützen, ihr Wissen systematisch zu organisieren und zu nutzen.

¹⁴ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 38.

¹⁵ Ebenda.

¹⁶ Vgl. ebenda, S. 39.

2.2 Wissenswürfel

Ein weiteres Wissensmodell stellt der Wissenswürfel nach Warnecke dar. Dieser unterteilt Wissen in drei Dimensionen und hat zum Ziel, eine strukturierte und ausführliche Erfassung des Wissens in der Organisation zu ermöglichen, was insbesondere für die Effizienzsteigerung relevant ist. Hierzu werden drei Begriffspaare gebildet, welche jeweils als Gegensatz verstanden werden können.

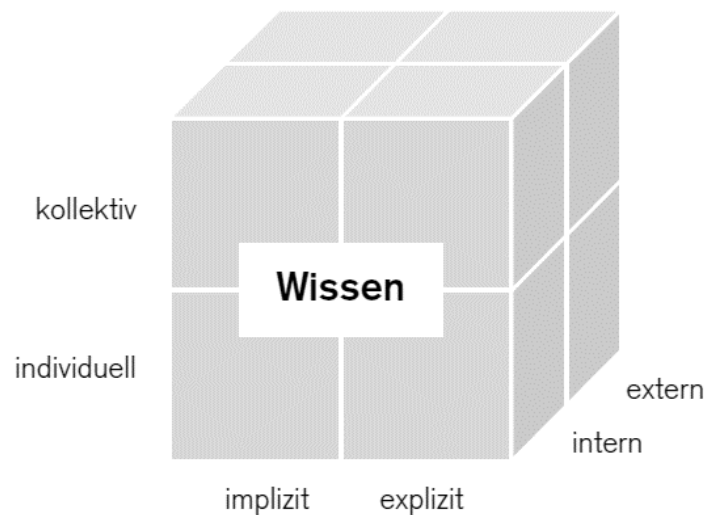


Abbildung 3: Der Wissenswürfel
(Mittelmann: Wissensbegriff [Zugriff am: 23.02.2023])

Das erste Begriffspaar bildet kollektives und individuelles Wissen. Das individuelle Wissen ist an Personen gebunden, während kollektives Wissen in „[...] Prozessen, Routinen, Praktiken und Normen von Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen zu finden“¹⁷ ist.

Die zweite Dimension ist durch das Begriffspaar implizit und explizit definiert. Unter implizitem Wissen versteht man schwer artikulierbares Wissen, welches nicht einfach durch Wort oder Sprache formalisiert werden kann und welches nicht einmal durch das Individuum als Wissen wahrgenommen werden muss.¹⁸ Die Person kann ihr eigenes persönliches Wissen zwar anwenden, kann es aber anderen Personen nicht vermitteln.¹⁹ Es umfasst Werte, Fähigkeiten oder Erfahrungen, Ideale und Gefühle sowie subjektive Einsichten und Intuitionen. Es kann durch Beobachtungen oder praktische Erfahrung erworben werden.²⁰ Insbesondere Erfahrungen, die im Laufe der Zeit im beruflichen Kontext gesammelt werden, wie bspw. Verhandlungsgeschick oder die Einschätzung von Kundenbedürfnissen sind unter implizitem Wissen zu verstehen.²¹

¹⁷ Mittelmann: Wissensbegriff [Zugriff am: 23.02.2023].

¹⁸ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 47; vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 61.

¹⁹ Vgl. Definitionen des Wissensmanagements [Zugriff am: 3.03.2023].

²⁰ Vgl. Wilkesmann, Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 2019, S. 328.

²¹ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 47.

Explizites Wissen kann leicht verbalisiert und sprachlich vermittelt werden. Dadurch kann es einfach weitergegeben und durch logisches Denken erfasst werden.²² Es liegt in verbaler oder schriftlicher Form vor und ist somit leichter vermittelbar, dokumentierbar und systematisierbar. Dies umfasst Fakten, Theorien, Prinzipien und Regeln. Es kann bspw. in Form von Anleitungen, Handbüchern, Datenbanken, Dokumentationen und auch Videos dargestellt werden.²³ Eine Herausforderung stellt die Überführung von impliziten zu explizitem Wissen dar, denn erst dann kann es von der gesamten Organisation oder Teilen einer Organisation genutzt werden.

Das dritte Begriffspaar bildet internes und externes Wissen. Bei internem Wissen handelt es sich um Wissen, welches innerhalb einer Organisation oder Personen vorhanden ist. Unter externem Wissen versteht man Wissen, welches außerhalb einer Organisation oder einer Person liegt und von anderen Quellen bezogen wird, wie bspw. von Beratern oder Unternehmenspartnern.²⁴

Der Wissenswürfel ist ein wichtiges Modell, um die verschiedenen Dimensionen des Wissensmanagements vereint betrachten zu können, um somit eine umfassende Perspektive auf das Wissensmanagement zu haben.

3 Grundlagen des Wissensmanagements

3.1 Begriffserklärung

Der Begriff des Wissensmanagements ist sehr weitgreifend sowie perspektivenabhängig. Zudem wird die Bezeichnung in der Literatur oft separiert, sodass die Begriffe Wissen und Management je nach Kontext unterschiedlich definiert werden können. Wissensmanagement wird daher bevorzugt mit Hilfe von Modellen und Konzepten beschrieben.²⁵ Aus diesen Gründen wird im Folgenden auf verschiedene Ansätze eingegangen.

Der Begriff des Wissensmanagements wird im Duden als „Gesamtheit der Aktivitäten, die darauf abzielen, eine möglichst gute Nutzung von vorhandenem Wissen, z. B. dem der Mitarbeiter eines Unternehmens, zu gewährleisten“²⁶ definiert. Probst et al. definieren Wissensmanagement als „ein integriertes Interventionskonzept, das der Darstellung der organisationalen Wissensbasis dient.“²⁷

²² Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 61.

²³ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 47.

²⁴ Vgl. Mittelmann: Wissensbegriff [Zugriff am: 23.02.2023].

²⁵ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 36 f.

²⁶ Duden Online Redaktion: Wissensmanagement [Zugriff am: 15.02.2023].

²⁷ Mittelmann: Definition für Wissensmanagement [Zugriff am: 23.02.2023].

Nach Willke ist Wissensmanagement „die Gesamtheit organisationaler Strategien zur Schaffung einer ‘intelligenten’ Organisation. Mit Blick auf Personen geht es um das organisationsweite Niveau der Kompetenzen, Ausbildung und Lernfähigkeit der Mitglieder; bezüglich der Organisation als System steht die Schaffung, Nutzung und Entwicklung der kollektiven Intelligenz und des ‘collective mind’ in Frage; und hinsichtlich der technologischen Infrastruktur geht es vor allem darum, ob, wie und wie effizient die Organisation eine zu ihrer Operationsweise kongeniale Kommunikations- und Informationsstruktur nutzt“.²⁸

Die aufgelisteten Definitionen weisen Gemeinsamkeiten im Umgang mit Wissen auf und beschreiben den Einbezug einer Organisation. Aus diesem Grund wird in dieser Arbeit Wissensmanagement als „Gesamtheit aller Strategien und Maßnahmen, die in einer Organisation den Umgang mit der Ressource Wissen gestalten und steuern“²⁹ verstanden.

3.2 Wissensmanagementsystem

Wissen sollte in Organisationen durch Wissensmanagement erworben, geteilt und genutzt werden, um wichtige Informationen effizient verarbeiten und verbreiten zu können. Um dies möglichst lückenlos gewährleisten zu können, können WMS genutzt werden, welche zum Ziel haben, den Erwerb, die gemeinsame Nutzung und Anwendung von Wissen nachhaltig zu erleichtern. WMS sind in der Lage, das vorhandene Wissen zu organisieren, strukturieren und den Mitarbeitern leicht zugänglich zu machen. Durch diese systematische Aufbereitung von Wissen wird sichergestellt, dass relevantes Wissen in der Organisation verfügbar ist und regelmäßig aktualisiert wird.³⁰ Durch die Implementierung eines WMS wird Organisationen ein wertvolles Werkzeug an die Hand gegeben, vorhandenes Wissen systematisch zu organisieren und den Mitgliedern der Organisation leicht zugänglich zu machen. Somit unterstützt es die Wissensidentifikation, -verteilung und -nutzung in der Organisation und trägt zu einem effektiven Wissensmanagement bei. Darüber hinaus verbessert ein WMS die Transparenz und Verlässlichkeit von Informationen und erhöht somit die Qualität sowie den Mehrwert des Wissensmanagements im Unternehmen.³¹

²⁸ Willke: Systemisches Wissensmanagement 1998, S. 32.

²⁹ Hasler: Studienbuch Wissensmanagement 2010, S. 71.

³⁰ Vgl. Ramroop: Das Wissensmanagement-System in der Praxis [Zugriff am: 27.03.2023].

³¹ Vgl. Was ist ein Wissensmanagement System? [Zugriff am: 27.03.2023].

3.3 Aufgaben und Ziele

Wissensmanagement verfolgt das Ziel, vorhandenes Wissen in einer Organisation zu identifizieren, zu bewahren und zu teilen, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu steigern. Durch die gezielte Nutzung von Wissen kann das Risiko von Fehlern und Wiederholungen reduziert werden, was wiederum Zeit und Ressourcen spart.³² Darüber hinaus kann es dazu beitragen, Innovationen zu fördern und die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu verbessern, indem es ein Umfeld schafft, das den kontinuierlichen Austausch und die Verbesserung von Wissen und Ideen unterstützt.³³

Grundsätzlich wird mit Wissensmanagement das Ziel verfolgt, die organisationale Wissensbasis des Unternehmens zu gestalten, zu lenken und zu entwickeln, um zur Erreichung der Unternehmensziele beizutragen.³⁴

Diese Optimierungen haben auch für das LRA eine hohe Bedeutung, da es sich um eine im öffentlichen Dienst agierende Behörde handelt, welche durch Artikel 114 Absatz 2 Satz 1 Grundgesetz und Paragraph 72 Absatz 2 Satz 1 Sächsische Gemeindeordnung an wirtschaftliches und sparsames Handeln gebunden ist.

3.4 Das TOM-Modell

Die vorstehend genannten Ziele können auf die drei Ebenen Technologie, Organisation und Mensch angewandt werden. Das TOM-Modell, welches in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist, zeigt das Zusammenspiel der drei Elemente auf.

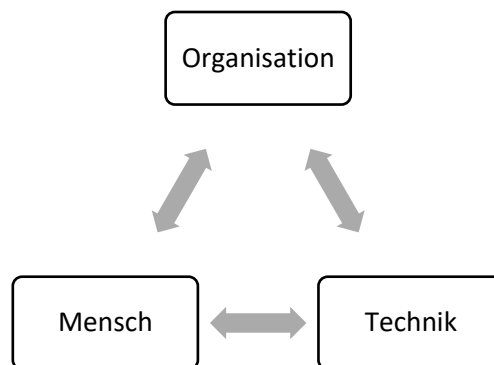


Abbildung 4: Das TOM-Modell
(eigene Darstellung nach Dach: Auf Wissen bauen 2020, S. 6)

Da die drei Faktoren sich gegenseitig beeinflussen und in einem direkten Verhältnis zueinander stehen, ist es wichtig, alle drei als voneinander abhängig zu betrachten.

Da der zunehmend technische Fortschritt sowohl von privaten als auch von öffentlichen Organisationen verlangt, vermehrt auf technische Innovationen, wie bspw. künstliche Intelligenz, zu

³² Vgl. Mittelmann: Ziele des Wissensmanagement [Zugriff am: 8.03.2023].

³³ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011.

³⁴ Vgl. ebenda, S. 177.

setzen, steht im TOM-Modell die Technologie im Vordergrund, weshalb das Akronym mit dem bedeutungsvollsten Baustein des Modells beginnt.

Die **Technologie** vernetzt die Menschen und lässt sie zunehmend schneller miteinander (durch bspw. E-Mail oder Telefon) kommunizieren. Auch Kurznachrichtensmessenger über Anbieter wie CISCO-Jabber finden insbesondere im Behördenalltag immer öfter Anwendung.³⁵ Hinzu kommt, dass eine möglichst schnelle Informationsübertragung essenziell ist, um einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten zu haben. Der technologische Fortschritt hat zudem Auswirkungen auf die Organisation, indem Prozesse digitalisiert und optimiert werden und Informationsquellen technologisch effizienter verknüpft werden können. Den technologischen Fortschritt zu nutzen, um effizienter arbeiten zu können, kann daher auf lange Sicht für ein erfolgreiches Wissensmanagement von wesentlicher Bedeutung sein.

Betrachtet man den **Menschen** als individuellen Wissensträger, wird deutlich, dass er sein Fach-, Erfahrungs- oder Prozesswissen im Arbeitsalltag anwendet und sowohl sein implizites als auch explizites Wissen mit der Organisation teilt. Würde er sein Wissensschatz der Organisation vorenthalten, könnte diese nicht vom Individuum profitieren und lernen. Das durch ihn zurückgehaltene Wissen hätte einen sehr geringen Wert, da die Organisation keinen Zugriff auf das Wissen hätte und es somit nicht nutzen könnte. Der Mensch steht zudem in direkter Beziehung zu der im TOM-Modell aufgezeigten Technologie, da diese verwendet wird, um Daten und Informationen in Datenbanken abzulegen oder Wissen zu dokumentieren.³⁶

Die **Organisation** setzt die Rahmenbedingungen, in welcher der Mensch und die Technologie agieren können. Sie sollte daher eine Unternehmenskultur etablieren, welche den Informationsaustausch fördert und Barrieren löst, indem Mitarbeiter bspw. Weiterbildungen wahrnehmen und Wissen anwenden wollen, können und dürfen. Zudem ist die Organisation verantwortlich für die Bereitstellung der IT-Infrastruktur für die Mitarbeiter.

Ein ausgewogenes Zusammenspiel dieser drei Komponenten ist eine essenzielle Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisation.

3.5 Einordnung aus betriebswirtschaftlicher Sicht

Wissensmanagement genießt insbesondere aus betriebswirtschaftlicher Sicht einen hohen Stellenwert, da es helfen kann, das Unternehmen effektiver und effizienter zu gestalten, Zeit und Ressourcen einzusparen oder Wissensverlusten präventiv entgegenzuwirken und somit den Unternehmenswert zu steigern sowie die Position am Markt zu sichern. Es ist für

³⁵ Vgl. Der öffentliche Sektor neu gedacht [Zugriff am: 10.03.2023].

³⁶ Vgl. Dach: Auf Wissen bauen, S. 6.

Unternehmen von essentieller Bedeutung, Wissen zu erwerben, zu nutzen und das genutzte Wissen in einer geeigneten Form zu sichern.

Da das von Probst et al. bereits im Jahr 1997 entwickelte Bausteinmodell ein in der Praxis weitverbreitetes Konzept ist und zudem in wissenschaftlichen Kreisen hohe Anerkennung genießt hat, wird es im Folgenden zur Erklärung herangezogen.³⁷

Die einzelnen Wissensbausteine beschreiben jeweils einen Teilaspekt des Wissensmanagements und bilden einen umfassenden Ansatz zur Realisierung.

Das Modell wurde in Zusammenarbeit mit verschiedenen Unternehmen konzipiert, weshalb es sehr praxisnah, unter Einbezug verschiedenster Problemstellungen entwickelt wurde. Zudem bezieht es die Unternehmensstrategie mit ein und kann, richtig eingesetzt, wettbewerbsorientiert zum Vorteil der Organisation eingesetzt werden.

Ein großer Vorteil des Bausteinmodells ist, dass mit einem beliebigen Baustein begonnen werden kann und es somit einfacher ist, bestehende Unternehmensherausforderungen anzugehen.

Das Bausteinmodell ist durch acht Bausteine gekennzeichnet, die sich auf zwei Aufgabenbereiche verteilen. Zum einen in eine **operative Ebene** und zum anderen in eine **strategische Ebene**, welche der operativen Ebene als Rahmen übergeordnet ist.³⁸ Die Bausteine sind untereinander vernetzt und weisen teils mehr, teils weniger strenge Verbindungen zueinander auf. Es ist deshalb nicht möglich, die einzelnen Bausteine voneinander getrennt zu betrachten, da, durch die Auswirkung eines Prozesses auf den anderen, die Gesamtheit des Modells im Blick zu bewahren ist.³⁹

Die strategische Ebene umfasst die Kernprozesse Wissensziele und Wissensbewertung, während die operative Ebene in Wissensidentifikation, -erwerb, -entwicklung, -(ver-)teilung, -nutzung und -bewahrung unterteilt ist.⁴⁰ Das Bausteinmodell unterstützt bei der Analyse sowie der Fokussierung auf entscheidende Problemstellungen und ist auch geeignet, den Prozess des Wissensmanagements zu strukturieren.⁴¹

Beginnend mit den **Wissenszielen**, welche richtungsweisend für das jeweilige Unternehmen sind, wird festgelegt, wo welche Fähigkeiten im Unternehmen aufgebaut werden sollen.⁴² Durch normative Wissensziele können Unternehmen eine wissensbewusste

³⁷ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 82; vgl. Reinmann-Rothmeier: Wissen managen: Das Münchener Modell 2001, S. 3.

³⁸ Vgl. Wilkesmann, Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 2019, S. 330.

³⁹ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 30.

⁴⁰ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 83.

⁴¹ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 27.

⁴² Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 83.

Unternehmenskultur schaffen, in der die Teilung und die Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten die Voraussetzung für ein effektives Wissensmanagement sind.⁴³

Durch strategische Wissensziele wird organisationales Kernwissen definiert und der zukünftige Kompetenzbedarf eines Unternehmens beschrieben.⁴⁴ Dabei wird die Fragestellung verfolgt, welches Wissen relevant ist, also welches Wissen bewahrt und welches Wissen aufgebaut werden soll.⁴⁵ Operative Wissensziele sorgen für die Umsetzung der strategischen Ebene im Alltag der Organisation und sichern die notwendige Konkretisierung der normativen und strategischen Zielvorgaben.⁴⁶

Folgt man dem Bausteinmodell gegen den Uhrzeigersinn, wird nach den Wissenszielen auf die **Wissensidentifikation** eingegangen. Da bei einem kontinuierlichen Wachstum der Wissensbasis die Komplexität und Dynamik des gewonnenen Wissens zunimmt, ist es für Unternehmen umso wichtiger, interne und externe Transparenz zu schaffen. Dabei sollte hinterfragt werden, welches Wissen in der Organisation bereits vorhanden ist, in welcher Form es vorliegt und über welche Orte oder Personen auf das vorhandene Wissen zurückgegriffen werden kann. Damit können ineffiziente Prozesse verhindert und Ressourcen geschont werden.⁴⁷

Um die Wissensziele als Orientierung nutzen zu können, ist es notwendig, zuvor Wissensziele festzulegen. Dafür ist es notwendig, die in der Organisation angestellten Mitarbeiter aktiv bei ihrer Informationssuche zu unterstützen.⁴⁸

Darüber hinaus kann es helfen, zusätzliches Wissen aus externen Quellen einzukaufen oder anderweitig zu beziehen, wenn es in der Organisation fehlt. Um diesen **Wissenserwerb** im Unternehmen voranzutreiben, können sowohl Wissensprodukte (z. B. Zeitschriften, Leitfäden) als auch menschliche Wissensträger (z. B. Mitarbeiterschulungen, Einstellen von Experten im Unternehmen) oder die Beziehung zu Stakeholdern (z. B. Lieferanten, Kunden) für die Wissensbeschaffung genutzt werden.⁴⁹

Bei der **Wissensentwicklung** handelt es sich um die Produktion von neuen Fähigkeiten, neuen Produkten, besseren Ideen und leistungsfähigeren Prozessen.⁵⁰ Hierbei spielen insbesondere das Entwickeln von noch nicht vorhandenen Fähigkeiten oder Ideen (bspw. durch eigene Forschungsarbeit im Unternehmen) oder das Lernen aus unternehmerischen Erfahrungen eine Rolle.

⁴³ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 33.

⁴⁴ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 185.

⁴⁵ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 83.

⁴⁶ Vgl. ebenda.

⁴⁷ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 31.

⁴⁸ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 83.

⁴⁹ Vgl. ebenda, S. 84; vgl. Wilkesmann, Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 2019, S. 331.

⁵⁰ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 31.

Wissenslücken können geschlossen werden, indem bereits erworbenes Wissen weiterentwickelt und auf die spezifischen Herausforderungen oder Prozesse des Unternehmens angepasst wird.

Dabei kann es helfen, wenn die Mitarbeiter eine hohe Entwicklungsmotivation haben und ihnen der Raum für eigene kreative Ideen gegeben wird. In der Praxis kommen dafür z. B. das Bilden von Erfahrungsgruppen, Kommunikationsforen, Lessons-Learned oder aber auch Lernarenen zum Einsatz.⁵¹

Bei dem Baustein der **Wissens(ver-)teilung** wird thematisiert, wer was in welchem Umfang wissen oder können sollte und wie die Prozesse der Teilung des Wissens erleichtert werden können.⁵² Wird das isolierte Wissen für die gesamte Organisation zugänglich gemacht, kann es von jedem Mitarbeiter genutzt werden. Hierbei sollte aber darauf geachtet werden, dass das richtige Wissen zur richtigen Zeit bei der richtigen Person zur Verfügung steht, damit das Individuum nicht mit Informationen überhäuft wird, sondern viel mehr die Informationen gefiltert erhält, welche es für die effiziente Arbeit in der Organisation benötigt. Wissens(ver-)teilung bezieht sich demnach auf das bereits in der Organisation vorhandene Wissen, welches (um-)verteilt wird.⁵³ Die Instrumente der Wissens(ver-)teilung haben sich auf der organisatorischen Ebene (z. B. der Organisationsform), der physischen Ebene (z. B. der räumlichen Nähe) sowie der technischen Ebene etabliert.⁵⁴

Die nun anschließende **Wissensnutzung**, „[...] also der produktive Einsatz organisationalen Wissens zum Nutzen des Unternehmens, ist Ziel und Zweck des Wissensmanagements“.⁵⁵ Demnach reicht das Vorhandensein von Wissen in einem Unternehmen nicht aus. Vielmehr bedarf es eines zielgerichteten Einsatzes, um an Wert zu gewinnen.

Der nächste wichtige Baustein des Modells umfasst die **Wissensbewahrung**.

Für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist es essenziell, erworbenes Wissen zu bewahren, um darauf aufbauend Entscheidungen treffen zu können, neue Lernprozesse zu entwickeln sowie den Wissensstand des Unternehmens zu erweitern. Insbesondere durch Pensionierungen, Kündigungen, Trennung aufeinander abgestimmter Teamkollegen, Krankheit oder Hackerangriffen kann es zu starken Wissenslücken kommen.⁵⁶

Um personellen Wissenslücken vorbeugen zu können, ist es insbesondere zu empfehlen, Mitarbeiter ihr Wissen dokumentieren zu lassen.

⁵¹ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 84.

⁵² Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 32.

⁵³ Vgl. ebenda.

⁵⁴ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 85.

⁵⁵ Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 32.

⁵⁶ Vgl. Wilkesmann, Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? 2019, S. 332.

Probst et al. teilen die Wissensbewahrung in drei Grundprozesse ein: Selegieren, Speichern und Aktualisieren.⁵⁷

Die Kernaussage der drei Schritte umfasst zum einen, nötiges Wissen von Unnötigem zu trennen (Selegieren), dieses dann im zweiten Schritt in organisatorische Systeme zu bringen (Speichern), in denen es für das gesamte Unternehmen zur Verfügung steht und es letztendlich durch regelmäßige Pflege des Systems auf den neusten Stand zu halten (Aktualisieren).⁵⁸

Der letzte Baustein des Bausteinmodells befasst sich mit der **Wissensbewertung**. Er beschreibt Methoden, welche herangezogen werden, um den Erfolg der vorherigen Schritte messbar machen zu können. Mit den richtigen Indikatoren, wie bspw. einem Kennzahl- und Bewertungssystem, kann in diesem Schritt festgestellt werden, ob sich die Investition in das Wissensmanagement des Unternehmens gelohnt hat.⁵⁹

3.6 Barrieren und Anreize

3.6.1 Barrieren

Ob Wissensmanagement einer Organisation erfolgreich ist, ist von vielen verschiedenen Faktoren abhängig. Zum einen ist Wissen nicht beherrschbar, weshalb es notwendig ist, mit der Unbeherrschbarkeit der Ressource umgehen zu können. Zum anderen führt die Dynamik der Umwelt zu ständigen Veränderungen, die unvorhergesehene Probleme im Umgang mit Wissen hervorrufen können.⁶⁰ Der Begriff des Wissensproblems lässt jedoch schon eine negative Entwicklung in der Organisation und einen dringenden Handlungsbedarf vermuten. „Ein Wissensmanagementproblem liegt vor, wenn der Zielbezug des Wissensmanagements fehlt, wenn die Interventionen des Wissensmanagements nicht oder nicht ausreichend greifen oder wenn die Integration der einzelnen Interventionsmaßnahmen fehlt.“⁶¹

Solche Wissensprobleme können sich auch in Form von Unwissenheit, Informationsmangel oder Erfahrungsmangel äußern und lassen darauf schließen, dass es Mitarbeitern an benötigtem Wissen fehlt. So kann schnell Unzufriedenheit und Frust in der Organisation aufkommen.⁶²

Neue Systeme oder Innovationen stehen häufig vor der Herausforderung, von Teilen der Belegschaft nicht angenommen zu werden. In diesem Zusammenhang werden häufig Sätze formuliert wie: "Das haben wir schon immer so gemacht.", „Das ist viel zu teuer und aufwendig!“ oder „Unser Wissensmanagement reicht doch vollkommen!“.

Angst vor dem Unbekannten oder die Vermutung, dass sich der Aufwand nicht lohnen könnte, sind ausschlaggebende Einflussfaktoren.⁶³ Hierbei ist das richtige Handeln der Führungskraft

⁵⁷ Vgl. Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 2012, S. 203.

⁵⁸ Vgl. ebenda, S. 204.

⁵⁹ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 83.

⁶⁰ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2016, S. 35.

⁶¹ Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 308.

⁶² Vgl. ebenda, S. 307.

⁶³ Vgl. Wolf: Angst vor Neuem – wie damit umgehen? [Zugriff am: 16.03.2023].

entscheidend, indem Risiken in Chancen und das Unbekannte in Potenzial umgewandelt werden. Die Kommunikation von Vertrauen und Unterstützung sowie das Aufzeigen der Vorteile können für eine erfolgreiche Implementierung eines neuen Systems entscheidende Faktoren sein.

Mit anderen Worten liegt ein Wissensmanagementproblem vor, wenn eine Aufgabe des Wissensmanagements nicht ausreichend erfüllt wird, eine Maßnahme nicht ausreichende Wirkung zeigt oder Maßnahmen unterlassen werden. Das Wissensmanagementproblem bezieht sich demnach eher auf Handlungen oder Prozesse.

Lehner untergliedert das Wissensproblem weiterhin in Unsicherheit und Unvermögen. Die Unsicherheit trägt zur Unwissenheit bei, indem das Individuum nicht weiß, für welche der verschiedenen Handlungsoptionen es sich entscheiden soll. Beim Unvermögen hingegen ist das Individuum gar nicht erst in der Lage, volle Leistung zu bringen.⁶⁴

Einen anderen Ansatz haben Bullinger et al. in einer Studie über die Barrieren des Wissensmanagements aufgegriffen, indem sie diese in die Dimensionen Organisation, Personal und Informationstechnologie einteilen. Diese Dimensionen greifen das in Abschnitt 3.3 beschriebene TOM-Modell wieder auf.

Auf der **personellen** Ebene nennen sie die Personalfluktuatation und den damit einhergehenden Wissensverlust, Wissen als individuelles Eigentum und eine toxische Unternehmenskultur, in der Werte und Normen gelebt werden, welche sich negativ auf die Mitarbeiter und das Unternehmen auswirken.⁶⁵ Ergänzend dazu kann hier aber noch das Verständnis eines einzelnen Mitarbeiters – seien es neue technische Prozesse, neue Wissensmanagementansätze, welche umgesetzt werden sollen oder aber auch das Nichtwissen eines Kollegen – betrachtet werden. Das Verständnis und die Geduld, welche manchen Mitarbeitern fehlt, können auf der personellen Ebene zu erheblichen Komplikationen führen. Auch sollten die Mitarbeiter motiviert genug sein, Herausforderungen anzugehen und das Wissensmanagement in eigener Verantwortung fortzuführen. Ein unmotivierter Mitarbeiter wird sich wenig über seine Verantwortung ragenden Tätigkeiten hinausbewegen wollen. Ganz davon abgesehen, sollte das Personal in der Lage sein, aufkommende Probleme überhaupt kommunizieren zu können, denn die verantwortliche Führungskraft erfährt nicht zwingend als Erster – im Gegenteil; meist als Letzter – welche Probleme unter den Mitarbeitern auftreten, zumal diese auch vor dem Chef verheimlicht werden könnten, um nicht als schwach oder nervend eingeschätzt zu werden. Zudem fühlen sich Menschen verwundbar, wenn sie sich Wissenslücken eingestehen, weshalb durch die Führungskräfte immer Unterstützung vermittelt werden sollte. Das Akzeptieren

⁶⁴ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 308.

⁶⁵ Vgl. ebenda, S. 309.

von Unsicherheiten durch die Nutzung neuen Wissens ist ein weiterer Faktor, welcher den Einsatz von Wissensmanagement hemmen kann, denn wir Menschen neigen dazu, unsicher gegenüber Neuen Dingen zu sein, denn diese können wir schlecht einschätzen.⁶⁶ Ein weiteres Problem, welches auf der personellen Ebene auftreten könnte, ist die falsche Kommunikation von Wissensmanagement in der Organisation. Zum einen könnten hier unterschiedliche Konzepte von unterschiedlichen Führungskräften umgesetzt werden wollen, weshalb die Mitarbeiter in ein psychisches Dilemma geraten könnten und aufgrund ihres inneren Konfliktes nicht entscheiden können, welchem Konzept nun Folge geleistet werden soll. Zum anderen könnte das Wissensmanagement von der Führungsebene nicht verstanden worden sein und wird den Mitarbeitern deshalb falsch kommuniziert, weshalb es nun vermehrt zu Fehlern und weiteren Problemen bei der Ausführung und Einhaltung des Wissensmanagements kommen kann.

Auf der zweiten Ebene, der **technologischen**, werden eine unflexible Wissensaufbereitung, ein gering ausgeprägter Informations- sowie Kommunikationsfluss und widersprüchliche Daten aufgeführt.⁶⁷ Weiterhin kann hier aber auch auf die mangelnde Digitalisierung eingegangen werden. Hier kommen bspw. fehlende Schnittstellen in Betracht, welche nötig sind, um Programme oder Prozesse miteinander zu verbinden.⁶⁸ Auch haben Mitarbeiter, hier erfahrungsgemäß die etwas Älteren, Probleme, die zur Verfügung stehende Technik ordnungsgemäß zu bedienen. Gerade aber diese Problematik kann unter anderem zu persönlichem Frust führen und der Betroffene rutscht in einen Teufelskreis, ist verschlossen gegenüber der Technik, nutzt diese wenig und kapselt sich dahingehend immer mehr ab. Auch haben hier unter anderem individuelle Einstellungen des Mitarbeiters einen großen Einfluss auf die Nutzung der Technik. Beschäftigt sich der Mitarbeiter privat mit technologischen Themen fällt es ihm meist einfacher, dieses Wissen übertragend auf der Arbeit anwenden zu können und neue Technologien schneller zu verstehen. Doch genau durch diese Nutzerunfreundlichkeit oder zu kompliziert aufgebauten Computerprogrammen kann es zu Komplikationen kommen.

Auf der **organisationalen** Ebene gehen Bullinger et al. auf die Einbeziehung der Wissensmanagementaufgaben und die stetige Verbesserung potenziell nutzbarer Methoden in Bezug auf den Wissenserwerb, die Wissensverteilung und die Wissensbewahrung ein.⁶⁹

Auch hier können weitere Aspekte ergänzt werden. Eine mangelnde Führungsunterstützung kann zu Unsicherheit und unklaren Zuständigkeitsverhältnissen unter den Mitarbeitern führen.

⁶⁶ Vgl. Meise: Warum fallen uns Veränderungen so schwer? [Zugriff am: 16.03.2023]; vgl. Romanic: Warum Veränderungen so schwierig sind – Empfehlungen für die Karriere [Zugriff am: 16.03.2023].

⁶⁷ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 309.

⁶⁸ Vgl. Pause: Digitalisierung [Zugriff am: 20.03.2023].

⁶⁹ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 309.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die normative Zielsetzung einer Organisation, welche den Grundstein mit Hilfe einer Vision und einem Leitbild für das Unternehmen legt. Sie beschreibt, welche Werte und Ziele das Unternehmen verfolgen soll und welche Verhaltensweisen und Prinzipien dafür wichtig sind. Dadurch, dass diese Zielsetzung den Grundstein des Unternehmens legt und maßgeblich die Entscheidungen und das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst sowie die Reputation und das Image des Unternehmens widerspiegelt, ist sie ein wichtiger Teil der organisationalen Ebene des TOM-Modells. Ist diese Zielstellung nicht gegeben, mangelhaft formuliert oder lässt einen zu großen Interpretationsspielraum zu, kann dies bereits im Kern der Organisation zum Versagen von einer erfolgreichen Einführung des Wissensmanagements führen.

Ohne eine klare normative Zielsetzung besteht die Gefahr, dass das Unternehmen keine einheitliche Ausrichtung hat und Ziele nicht effektiv verfolgt werden können. Zudem kann es zu Konflikten zwischen den Mitarbeitern und einer schlechten Reputation des Unternehmens kommen.

Ein weiteres organisationales Merkmal ist die Ressourcenverfügbarkeit innerhalb der Organisation. Dies betrifft nicht nur die Liquidität des Unternehmens, sondern auch zeitliche Ressourcen. Beide sind auf organisationaler Ebene ausreichend zur Verfügung zu stellen, um die personelle und technologische Ebene maßgeblich zu unterstützen. Gerade eine Neueinführung oder eine bedeutende Erweiterung des Wissensmanagements beansprucht viel monetäre Mittel, welche auf organisationaler Ebene zur Verfügung gestellt werden müssen. Aber auch zeitliche Ressourcen sollten in der Organisation bereitstehen, denn eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements in einer Organisation hängt nicht nur von finanziellen Ressourcen ab, sondern auch von ausreichend zur Verfügung stehender Zeit für die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen. Ohne diese zeitlichen Ressourcen ist eine finanzielle Investition in das Wissensmanagement nicht ausreichend, um den Erfolg des Projekts zu gewährleisten.

Die Studie verdeutlicht, dass viele Unternehmen vor der Herausforderung stehen, Wissen effizient zu verteilen oder Anreizsysteme und Transparenz über Wissensangebote und –nachfrage fehlen. Die größten Defizite treten bei dem Bewusstsein für die Wissensmanagementaufgaben auf und bei der, für die Umsetzung von Wissensmanagement-Projekten, zur Verfügung stehenden Zeit. Es ist daher ratsam, bei der Planung von Wissensmanagement-Initiativen sicherzustellen, dass ausreichend Zeit für die Umsetzung vorhanden ist, um die gewünschten Ziele erreichen zu können.⁷⁰

Auch kann eine fehlende Prozessoptimierung zu Ineffizienz führen.

Werden Prozesse nicht konstant optimiert und an neue Gegebenheiten angepasst, werden diese immer ineffizienter. Es sollte deshalb eine ausreichende Optimierung von Prozessen auf

⁷⁰ Vgl. ebenda, S. 310.

organisationaler Ebene angestrebt werden um mit dieser Basis bestmögliche Ergebnisse auf technologischer und personeller Ebene erzielen zu können.

3.6.2 Anreize

Um diesen Barrieren entgegenwirken zu können werden Anreize in der Organisation geschaffen, welche die Einführung sowie den Umgang mit Wissensmanagement vereinfachen sollen.

Die Diversität einer Organisation ist ausschlaggebend für die erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements innerhalb dieser. Wesentliche Faktoren wie bspw. die Mitarbeiter, die Branche, die externen und internen Gegebenheiten, die Kunden, etc. beeinflussen maßgeblich, wie mit Wissensmanagement in der Organisation umgegangen wird. Deshalb muss hier besonders auf die Individualität der Organisation eingegangen werden, um passgenaue Anreize für eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements zu finden, wobei das oben vorgestellte TOM-Modell angewendet werden kann.

Die Anreize sind auf **personeller** Ebene auf die spezifischen Bedürfnisse und Motivationen der Mitarbeiter zuzuschneiden und sollten transparent und fair kommuniziert werden.

Diese Anreize können in Form von monetären Mitteln wie Sonderzahlungen, Provisionen oder Boni gezahlt oder in Form von immateriellen Belohnungen wie Lob, Anerkennung, Beförderung, Weiterbildungsmöglichkeiten oder Mitbestimmungsrechten.⁷¹

Es ist zu verzeichnen, dass der **technologische** Teil des TOM-Modells in den letzten Jahren immer komplexer und fortschrittlicher geworden ist. Es kann davon ausgegangen werden, dass auch zukünftig Technologien für Organisationen von großer Relevanz sein werden und im Daily Business eine stetig wachsende Rolle spielen werden. Hier anzuführen ist bspw. die Entwicklung der künstlichen Intelligenz. Immer leistungsfähigere Computer werden entwickelt, welche mittlerweile in der Lage sind, Exaflop-Berechnungen⁷² durchzuführen.⁷³ Die Technik bildet den Grundstein für die heutige Speicherung von Daten, die Möglichkeit zur Entwicklung von neuen Denkweisen oder die menschliche Kommunikation.⁷⁴ Auch das Kommunizieren durch Messenger ermöglicht das Austauschen von Informationen in Echtzeit und wird deshalb von immer mehr Unternehmen verwendet. Zudem wird Cloud-Computing vermehrt von deutschen Unternehmen genutzt.⁷⁵

⁷¹ Vgl. Renner: Anreizsysteme für Mitarbeitende: Das motiviert am meisten [Zugriff am: 16.03.2023].

⁷² Unter einem Exaflop wird eine Rechenleistung von einer Trillion Floating-Point-Operationen pro Sekunde verstanden. Es ist eine Maßeinheit für Supercomputer-Performance. (Vgl. Podbregar: Computer: Rechnen durchbricht Exaflop-Grenze 30.05.2022.

⁷³ Vgl. ebenda.

⁷⁴ Vgl. *Künstliche Intelligenz – Was uns bei KI zukünftig erwartet* 5.11.2018.

⁷⁵ Vgl. Nutzung von Cloud Computing in deutschen Unternehmen bis 2022 [Zugriff am: 16.03.2023].

All diese Veränderungen tragen dazu bei, dass Wissensmanagement in Unternehmen zunehmend digital durchgeführt wird. So werden bspw. Wissenslandkarten im Mitarbeiterportal zur Verfügung gestellt, Mindmaps zur Zusammenarbeit freigegeben oder Wikis gemeinschaftlich im Intranet aufgebaut. All dies geschieht zunehmend digital, zumal durch Technologie eine gewisse Automation von immer wiederkehrenden Prozessen eingesetzt werden kann.

Gerade die **organisational**e Ebene kann durch die Zielsetzung und Beeinflussung von Firmengrundsätzen eine Basis von Anreizen schaffen. Da die Schaffung einer organisatorischen Infrastruktur kostenintensiv und komplex sein kann, ist es von entscheidender Bedeutung, die Zuständigkeiten und Rollenverhältnisse im Voraus zu klären, um Missverständnisse zu vermeiden. Eine entscheidende Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung des Wissensmanagements auf der organisationalen Ebene ist die Unterstützung und Förderung durch das Top-Management, da dieses großen Einfluss hat und die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellen kann. Darüber hinaus ist es von großer Bedeutung, dass das Grund- und Zielkonzept des Wissensmanagements auf allen Ebenen der Organisation verstanden und kommuniziert wird, um ein gemeinsames Verständnis von zu erreichenden Zielen zu erhalten. Nur so kann das Wissensmanagement als integrierter Bestandteil der Unternehmenskultur verankert und nachhaltig erfolgreich umgesetzt werden.⁷⁶

Ein weiterer Aspekt, um Wissensmanagement interessant und aussagekräftig zu gestalten, ist das Messbarmachen von Wissen. Denn erst dann kann analysiert werden, inwieweit sich die Aufwendungen gelohnt haben.

Hierbei ist darauf zu achten, dass nur relevante und aussagekräftige Daten erhoben werden sollten und ein Bewusstsein für den Zweck der Erhebung geschaffen wird.⁷⁷ Da die Auflistung der genannten Barrieren und Anreize hier nicht abschließend dargestellt werden kann, werden zahlreiche weitere im Anhang auf Seite 45 dargestellt.

3.7 Instrumente und Methoden im Überblick

Mittlerweile gibt es für die Umsetzung von Wissensmanagement unzählige Tools, Techniken, Instrumente, Technologien sowie Werkzeuge, welche zur methodischen Umsetzung beitragen. Unter den aufgezählten Begriffen gibt es keine Abgrenzungen, weshalb sie situationsbedingt und vom Autor abhängig verwendet werden.⁷⁸ „Eine Methode beschreibt eine systematische und zielgerichtete Vorgehensweise zur Lösung einer bestimmten Klasse von

⁷⁶ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 311.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 226 ff.

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 199.

Problemen“.⁷⁹ Dabei ist eine Methode nicht an Software gebunden und kann auch ohne diese zum Einsatz kommen. Jedoch treten beide vermehrt immer häufiger in Kombination auf. Technik wird immer öfter verwendet um Methoden umzusetzen.

Die im Folgenden genannten Methoden und Instrumente werden den Wissensmanagementprozessen Identifikation, Entwicklung und Verteilung, Bewahrung und Nutzung zugeordnet. Es soll somit ein grober Überblick über die verwendbaren Methoden und Instrumente geschaffen werden. In Kapitel 4 werden fünf Instrumente und Methoden näher analysiert, woraufhin zwei ausgewählt werden, welche in Kapitel 5 verglichen werden.

Eine gründliche Wissensidentifikation ist ein entscheidender Schritt im Wissensmanagementprozess, um sicherzustellen, dass bereits vorhandenes Wissen nicht doppelt erfasst und somit unnötige Ressourcen verschwendet werden.

Es gibt eine Vielzahl an Instrumenten und Methoden, die im Rahmen des Wissensmanagements zur Verfügung stehen. Diese Methoden können in unterschiedlichen Situationen und Kontexten eingesetzt werden. Dabei ist es jedoch wichtig zu berücksichtigen, dass die Wahl der Methoden und Instrumente von den Präferenzen und Fähigkeiten der Mitarbeiter abhängig ist. Ein effizientes Wissensmanagement sollte daher die Bedürfnisse der Mitarbeiter und ihre bevorzugten Arbeitsweisen berücksichtigen, um eine erfolgreiche Umsetzung der Methoden zu gewährleisten.

Eine Methode zur effizienten Identifikation von Wissen ist der Einsatz von Wissenskarten. Wissenskarten sind ein Instrument des Wissensmanagements, das dabei hilft, Wissen in einer visuellen Form darzustellen und zu organisieren. Sie können bspw. aus einer Zusammenstellung von Wissensträgern, Wissensquellen, Schlagwörtern, Begriffen, Grafiken oder Diagrammen bestehen und sollen es erleichtern, Wissen zu identifizieren, zu teilen und zu nutzen und das Wissen oder eine Expertise zu visualisieren. Beispiele für Wissenskarten finden sich im Anhang auf Seite 46. Mit Hilfe dieser systematischen Organisation des bereits vorhandenen Wissens wird die Wissenssuche und Wissensnutzung in weiteren Schritten erheblich erleichtert.⁸⁰ Viele verschiedene Arten von Wissenskarten bieten einen mannigfaltigen Einsatz dieser Methode und können nach Belieben eingesetzt werden. Es können Wissensbestandskarten verwendet werden, in welchen die bereits vorhandenen Wissensbestände in Form und Ort dargestellt sind und zudem vermerkt ist, wer Auskunft über sie geben kann. Wer ist Wissensträger? Welches Wissensgebiet ist betroffen? Um welches Medium handelt es sich bei dem Wissensobjekt? Durch diese Transparenz kann schneller und effizienter zusammengearbeitet werden.⁸¹

⁷⁹ Ebenda.

⁸⁰ Vgl. Mittelmann: Werkzeugkasten Wissensmanagement 2011, S. 180; vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 205.

⁸¹ Vgl. Mittelmann: Werkzeugkasten Wissensmanagement 2011, S. 191.

Zu den Wissenskarten zählen auch die Wissensentwicklungskarten, welche das vorhandene Wissen und die Kompetenzen darstellen, welche benötigt werden, um die Prozesse der Organisation zu optimieren. In ihnen ist nicht das Wissen an sich dokumentiert, sondern vielmehr die Information, welches Wissen und welche Kompetenz für die Bewältigung eines Geschäftsprozesses benötigt werden. Durch die Verknüpfung von vorhandenem und benötigtem Wissen wird im Vergleich ersichtlich, wo Wissenslücken auftreten um diese im besten Fall schließen zu können.⁸²

Die Wissensstrukturkarten sind eine weitere Art der Wissenskarten. Sie strukturieren das Wissen, indem sie vorhandene Beziehungen zwischen Begriffen oder den Prozessen der Organisation aufzeigen. Durch diese Visualisierungen können komplexe Sachverhalte über ausgewählte Wissensgebiete leicht dargestellt und nachvollzogen werden. Dies ermöglicht es den Mitarbeitern, sich schnell und effektiv im jeweiligen Wissensgebiet zu orientieren und bietet eine erhöhte Transparenz von komplexen Sachverhalten, was zu einem verbesserten Hintergrundwissen führt.⁸³ Als letzte hier genannte Wissenskarte kann die Wissensträgerkarte zum Einsatz kommen. Diese Wissensträgerkarten stellen die Beziehungen zwischen Wissensträgern und ihrem individuellen Wissen bzw. ihren Kompetenzen zu den entsprechenden Wissensgebieten dar. Auch sie haben kein Wissen zum Inhalt, sondern zeigen viel mehr Wege zu entsprechenden Wissensgebieten und Wissensträgern auf. Ein großer Nachteil der Wissenskarten kann jedoch der hohe Ressourcenaufwand sein, denn die Erstellung und Pflege ist aufwendig und muss nicht für alle Nutzer verständlich sein.⁸⁴

Ein weiteres Instrument ist die Mindmap, welche durch die Kombination aus Bild, Sprache und geordneten Rangfolgen einen Überblick über ein gesamtes Thema geben kann. Durch ausführlichere Beschriftungen einzelner Knotenpunkte kann nach Bedarf die Thematik näher betrachtet werden und möglicherweise eigene Gedanken strukturiert und übersichtlich angefügt werden. Mindmaps können vielfältig verwendet werden, so bspw. bei Vorbereitungen auf wichtige Gespräche mit Kunden, um zu besprechende Unterpunkte nicht zu vergessen oder um einen ersten Einstieg in anstehende Projekte zu erhalten, welche bevorstehen. Anhand des Beispiels eines Firmenjubiläums lässt sich ganz gut verdeutlichen, auf welche Punkte bei der Vorbereitung und Umsetzung geachtet werden muss. In folgender Abbildung wird ein kurzer Überblick gegeben, wie weitreichend Projekte sein können und wie mit Hilfe einer Mindmap das Wichtigste im Blick behalten werden kann.

⁸² Vgl. ebenda, S. 66; vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 208 f.

⁸³ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, 207 f.

⁸⁴ Vgl. Mittelmann: Werkzeugkasten Wissensmanagement 2011, S. 127.

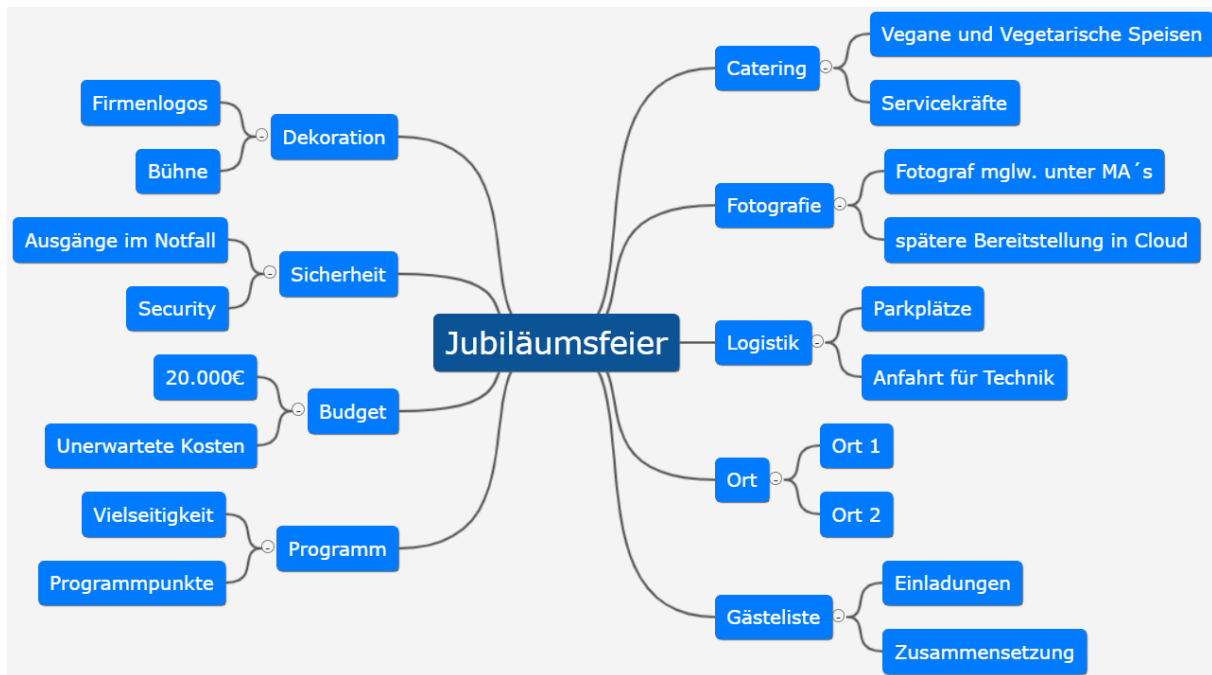


Abbildung 5: Planung eines Firmenjubiläums (eigene Darstellung)

Auch Wissensbäume sind eine beliebte Methode, um Erfahrungen und Kenntnisse eines Mitarbeiters zu dokumentieren. Sie verkörpern den beruflichen Werdegang eines Mitarbeiters oder dessen Kompetenzen und können somit Rückschlüsse auf das spezifische Handeln eines Mitarbeiters geben, indem dies in Relation zu bereits erlangten Kompetenzen oder die Ausbildung gesetzt werden. Die Wurzeln des Baumes spiegeln die schulische Bildung, die Berufsausbildung oder Aus- und Weiterbildungen wider. Sie bilden das Wurzelwerk der Kompetenz des Individuums. Der Stamm stellt die Kernkompetenzen und die individuellen Kompetenzen dar, durch welche der Mitarbeiter sich von anderen Mitarbeitern abhebt. Die Krone verkörpert die Ausgestaltung und Entfaltung der Kernkompetenzen der jeweiligen Person.

Auch kann ein Kompetenzportfolio zum Einsatz kommen, um die Identifikation von Wissen zu vereinfachen. Dies ist ähnlich dem Wissensbaum. Ziel des Kompetenzportfolios ist es, einen Soll-Ist-Vergleich der Kompetenzen eines Individuums in grafischer Form durchzuführen. Dabei werden die in der Vergangenheit erworbenen Kompetenzen, der Lebenslauf oder auch die Lernbiografie aufgenommen. Danach wird der Ist-Stand in Form einer Gegenwartsanalyse identifiziert. Über welche Fähigkeiten eine Person verfügt, kann sowohl in Form einer Selbsteinschätzung als auch durch eine Fremdeinschätzung erhoben werden. Es muss zudem ein Soll-Ziel formuliert werden. Was soll in Zukunft erreicht werden? Wie soll die Umsetzung der Vision aussehen? Benötige ich Hilfe bei der Umsetzung?⁸⁵

⁸⁵ Vgl. Kretschmer: Prozessorientiertes Wissensmanagement [Zugriff am: 20.03.2023].

Wissensentwicklung ist wichtig, um sicherzustellen, dass Organisationen und Individuen in der Lage sind, sich an neue Herausforderungen anzupassen und wettbewerbsfähig zu bleiben, weshalb auch in diesem Wissensmanagementbereich viele Methoden und Instrumente zur Wissensentwicklung zur Verfügung stehen.

Einige davon werden im Folgenden überblicksmäßig erklärt, um die Vielfalt der vorherrschenden Instrumente und Möglichkeiten zur Anwendung in der Organisation aufzuzeigen.

Wissen kann durch Mitarbeiterschulungen gezielt in spezielle Themenbereiche ausgebaut und entwickelt werden. Schulungsbesuche sind ein geeignetes Mittel, Wissen möglichst detailliert und intensiv aufzunehmen. Es ist von wesentlicher Bedeutung, im Rahmen des Seminars nicht nur adäquate Fragestellungen zu erörtern, sondern zudem die Wichtigkeit der Schulungsmaßnahme für das eigene Handeln zu internalisieren, um damit einhergehend eine zusätzliche Motivationssteigerung zu erzielen. Es empfiehlt sich, das im Seminar erworbene Wissen in der Praxis anzuwenden. Um sicherzustellen, dass das Gelernte explizite Wissen in implizites umgewandelt werden kann, empfiehlt es sich, nach etwa drei Wochen eine Nachbereitung durchzuführen, bei der das Wissen wiederholt und eventuelle offene Fragen geklärt werden. Durch die Anwendung und Vertiefung des Wissens sowie die gezielte Nachbereitung wird die Effektivität des Seminars gesteigert und das erworbene Wissen bleibt langfristig im Gedächtnis präsent.

Weiterhin gibt es Kreativitätstechniken, welche die Wissensentwicklung interessant gestalten. So bspw. die 5x Warum-Technik, bei der solange die Frage nach dem Warum gestellt wird, bis das Wissensproblem an der Wurzel gefasst wird und dadurch leicht Maßnahmen gegen den eigentlichen Kern des Problems ergriffen werden können.⁸⁶

Auch die Methode des World-Cafe ist eine abwechslungsreiche, denn sie bietet den Mitarbeitern eine partizipative Möglichkeit, intensiv in Kleingruppen über Probleme und Fragen zu diskutieren und diese zu reflektieren. So entsteht die Möglichkeit, über individuelle Blickwinkel zu debattieren, was einen positiven Einfluss auf das Toleranzniveau der Mitarbeiter haben kann. Für eine erfolgreiche Durchführung sind mehrere Kleingruppen erforderlich, die jeweils an verschiedenen Tischen über verschiedene Aspekte des Themas diskutieren und sich nach jeder Runde neu mischen, während ein Gastgeber am Tisch bleibt und die neuen Gruppen einweist.⁸⁷

Auch kann mit der Kreativitätstechnik des Brainstormings Wissen entwickelt werden, denn hier sammeln mehrere Personen in einer Gruppe mündlich viele unterschiedliche Ideen. Dabei ist

⁸⁶ Vgl. Ahlrichs; Kapust; Milekovic: Fünf Mal Warum / 5 X Warum / 5x Why [Zugriff am: 23.03.2023].

⁸⁷ Vgl. World-Café [Zugriff am: 20.03.2023].

die Quantität entscheidender als die Qualität der Ideen und es darf keine Kritik geäußert werden.⁸⁸

Als letzte hier genannte Kreativitätstechnik wird die Walt-Disney-Methode aufgeführt. Bei der nach dem Filmproduzenten benannte Technik versetzt sich eine Person oder eine Personengruppe nacheinander in die drei Rollen „Träumer“, „Realist“ oder „Kritiker“. Der Träumer darf seinen Gedanken utopischen Freiraum lassen, denn er richtet sie zukunftsorientiert auf die Potentiale und Möglichkeiten. In der Rolle des Realisten wird die aktuelle Situation betrachtet, indem pragmatische Handlungsweisen überlegt werden. Aus der Sicht des Kritikers werden Stärken und Schwächen der gesammelten Ideen herausgearbeitet, indem Aspekte kritisch betrachtet und dadurch bessere Lösungen gefunden werden können.⁸⁹

Um Wissen verteilen, bewahren und nutzen zu können stehen weitere Methoden und Instrumente zur Verfügung. Analog kann hier das Notizbuch verwendet werden, in welchem wichtige Informationen und Gedanken festgehalten und organisiert werden können, um später darauf zurückzugreifen. Es ermöglicht eine systematische und strukturierte Dokumentation von Ideen und Wissen und kann auch in digitaler Form, bspw. mit dem Microsoft-Tool OneNote, von mehreren Mitarbeitern gleichzeitig verwendet werden. Durch die Methode des Story Telling können Wissen oder Erfahrungen durch die Nutzung von Geschichten vermittelt werden. Der Einsatz von Metaphern und Symbolen ermöglicht, komplexe Zusammenhänge verständnisvoll zu erklären. Durch diese kommunikative und interaktive Erzählung von anschaulichen Geschichten kann Wissen besser nachvollzogen und verinnerlicht werden.⁹⁰ Eine weitere Methode besteht darin, Stellen überlappend zu besetzen, sodass der Nachfolger der Stelle den derzeitigen Stelleninhaber im Arbeitsalltag begleitet und beobachtet. Er kann zudem Fragen stellen, welche dann vom Stelleninhaber direkt anhand von Praxisbeispielen erklärt werden können. Explizites Wissen kann somit übertragen werden und der Nachfolger kann den Versuch wagen, implizites Wissen vom Stelleninhaber zu übernehmen. Diese Methode sollte über mehrere Wochen hinweg, besser noch über mehrere Monate, durchgeführt werden, um einen möglichst großen Wissensschatz aufbauen zu können. Natürlich ist sie deshalb aufwendig und teuer, jedoch hoch effizient. Eine weitere Methode, welche gern zur Anwendung kommt, sind Tools zur Zusammenarbeit. Hier kommen bspw. virtuelle Arbeitsräume in Betracht, in denen unabhängig von Ort und Zeit zusammengearbeitet werden kann. Sie bieten eine gemeinsame Arbeitsumgebung, in der Mitarbeiter Dokumente und Informationen teilen, diskutieren und bearbeiten können. Virtuelle Arbeitsräume ermöglichen eine effektive Zusammenarbeit und fördern das Miteinander von Mitarbeitern, welche sich an unterschiedlichen Standorten

⁸⁸ Vgl. Maier: Definition: Was ist "Brainstorming"? 16.02.2018.

⁸⁹ Vgl. Zec: Walt-Disney-Methode [Zugriff am: 25.03.2023].

⁹⁰ Vgl. Mittelmann: Werkzeugkasten Wissensmanagement 2011, S. 80 ff.; vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 53.

befinden.⁹¹ Cloud-Lösungen werden zudem dazu eingesetzt, virtuelle Arbeitsräume zur Verfügung zu stellen, in denen Mitarbeiter gemeinsam an Projekten arbeiten können und auf gemeinsame Ressourcen zugreifen. In Kombination zu diesen beiden Methoden können zudem Sofortnachrichtendienste genutzt werden, welche eine schnelle und effiziente Kommunikation zwischen Mitarbeitern ermöglichen, was die Zusammenarbeit und Produktivität verbessern kann. Sie sind sinnvoll, denn aufkommende Fragen können persönlich und direkt beantwortet werden, gerade wenn die beiden Mitarbeiter durch große Strecken getrennt sind und nicht ständig telefonieren wollen. Zudem haben sie einen persönlichen Charakter und müssen nicht zwingend formal formuliert sein.

Wie durch die Instrumente und Methoden verdeutlicht wurde, stehen unzählige verschiedene Methoden zur Verfügung, die je nach Bedarf und Präferenz angewandt werden können. Um Wissensmanagement effizienter zu gestalten und Wissen zeitsparend zu erwerben, zu teilen oder zu nutzen können zudem Zeitmanagementmethoden zum Einsatz kommen. Zeitmanagementmethoden sind sinnvoll, da sie helfen, die verfügbare Zeit effizient zu nutzen und somit mehr Zeit für den Wissenstransfer, das Lernen und die Anwendung von Wissen zu schaffen. Durch eine strukturierte und geplante Zeitnutzung kann die Arbeit besser organisiert werden, wodurch wiederum mehr Raum für den Austausch von Wissen und die Umsetzung von neuen Erkenntnissen geschaffen wird.

Insbesondere können Zeitmanagementmethoden genutzt werden, um noch zeiteffizienter zu arbeiten. In Betracht kommen bspw. die PQ4R-Methode, die Schnelllesetechnik, die Kanban-Methode, die Eisenhower-Methode oder die ABC-Analyse.

4 Ausgewählte Instrumente im Überblick

Es werden im Folgenden fünf ausgewählte Instrumente ausführlicher aufgeführt. Die letzten beiden genannten Instrumente werden dann in Kapitel 5 verglichen.

4.1 Mentoring

Die Methode des Mentoring verfolgt das Ziel, Wissen von einer erfahrenen Person an eine weniger erfahrene weiterzugeben, um so den Wissenstransfer im Unternehmen zu fördern und die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter zu unterstützen. Der Mentor hat für gewöhnlich keine auf Mentoring spezifizierte Ausbildung, denn es ist hauptsächlich der Wissensvorsprung ausschlaggebend.

Das Mentoring kann sowohl durch die Organisation geplant werden als auch durch Mentoren, die sich unter den Mitarbeitern eigenständig bilden. Eine gute Vorbereitung des Verfahrens

⁹¹ Vgl. Popp: Virtuelle Arbeitsräume als Basis für den digitalen Wandel 19.06.2018.

und eine Klärung der Rollenverhältnisse am Anfang sind wichtig, um eine erfolgreiche Umsetzung zu gewährleisten. Es gibt verschiedene Formen des Mentorings und der Zeitraum sollte an die Bedürfnisse der Teilnehmer angepasst werden. Offenheit und Lernbereitschaft sind entscheidend für den Erfolg des Mentoring-Programms. Eine ausgiebige Kommunikation, Verständlichkeit und Ehrlichkeit sind notwendig, um den Erfolg der Methode zu gewährleisten. Ein erfolgreiches Mentoring erfordert eine gute Beziehung zwischen den Beteiligten, um mögliche Kommunikationsbarrieren und Ängste zu vermeiden.

Die einzusetzenden Ressourcen sind ausschlaggebender Faktor für den Aufwand der Methode. Denn je länger das Mentoring durchgeführt wird, desto aufwandsintensiver und ressourcenverzehrender ist es.⁹²

Um ein erfolgreiches Mentoring zu gewährleisten, kann die Methode mit Hilfe von vorgegebenen Schritten durchgeführt werden. Dabei ist jedoch darauf zu achten, dass nicht jeder Schritt angewandt werden muss. Vielmehr ist auf die Bedürfnisse und die Individualität der Beteiligten zu achten und situationsbedingt zu entscheiden. Auf diese Schritte wird im Folgenden näher eingegangen.

Der Schritt des mündlichen oder schriftlichen Informierens wird angewandt, um Informationen komprimiert und gefiltert zu einem Themenbereich zu liefern, bei dem die Sachlage komplex ist und dadurch vereinfacht werden kann. Es werden gezielt die wichtigsten Informationen eines Themenbereichs zusammengefasst und vereinfacht dargestellt.

Der Mentor kann zudem den Feedbackprozess nutzen, um dem Mentee Rückmeldung auf dessen Handlungen zu geben. Durch die gleichberechtigte Stellung des Mentors zu seinem Mentee ist eine angenehme Atmosphäre zu schaffen, welche kritische Fragen zulässt.

Dabei sollten ermutigende Worte gefunden werden, welche die Unwissenheit des Mentees berücksichtigen und dadurch das Selbstbewusstsein desselben stärken. Auch kann das Verhalten des Mentees kritisch betrachtet werden, indem Handlungen hinterfragt und Denkanstöße gegeben werden.

Im Schritt des Austauschs geht es darum, eigene bereits entstandene Probleme und Erfahrungen einzubringen und zu analysieren, was jedoch zeitlich begrenzt werden sollte, um ein Verplaudern zu vermeiden.⁹³

Im nächsten Schritt ist der Mentor dazu angehalten, auf die individuellen Probleme des Mentees einzugehen, indem er eine beratende, reflektierende und unterstützende Funktion einnimmt. Dafür muss er dem Mentee genaustens zuhören, um die Fragestellungen so akkurat wie möglich beantworten zu können. Er bespricht, analysiert und hilft dem Mentee bei aufkommenden Entscheidungs- und Problemsituationen, in beruflichen Notsituationen oder bei

⁹² Vgl. Wissens-Mentoring [Zugriff am: 23.03.2023].

⁹³ Vgl. Wissens-Mentoring [Zugriff am: 23.03.2023].

Fragen zu bewältigender problematischer Aufgaben, wie bspw. die Vorbereitung eines komplexen Projektes.

In einem weiteren Schritt werden konkrete Situationen als Rollenspiel geübt, in der Praxis angewandt und in einem weiteren Treffen ausgewertet. Die Nachhaltigkeit besteht hier in dem hohen Praxisbezug durch die direkte Anwendung und der damit aufkommende Lernerfolg.

Ein weiterer effizienter Schritt ist das sogenannte Shadowing. Hierbei schaut der Mentee dem Mentor im Arbeitsalltag wie ein Schatten über die Schulter und gewinnt direkte Einsicht über Arbeitsabläufe und Entscheidungsprozesse. Das professionelle Handeln des Mentors als Vorbild ist ein wichtiger Faktor im Mentoring-Prozess, da dies dazu beiträgt, dass implizites Wissen durch das Abgucken von Abläufen verinnerlicht wird.

Bei dem Schritt des Delegierens handelt es sich um eine Umkehrung des Shadowings, denn der Mentee führt nun Aufgaben aus, welche der Mentor ihm zuweist. Dabei schaut der Mentor auf die praktische Arbeitsweise des Mentee und kann zudem durch gezielte Fragen die Denkweisen des Mentee nachvollziehen und gegebenenfalls Denkanstöße geben. Die Aufgabe sollte jedoch für den Mentee im Rahmen seiner Fähigkeiten liegen und diese nicht zu stark überschreiten, denn hier könnte Frustration entstehen. Auch sollte nach Erledigung der Aufgabe ein Feedback gegeben werden, um mögliche Verbesserungen zu verinnerlichen.

Beim vorletzten Schritt, der Strategieplanung, werden denkbare Berufswege ausgesucht und Karrieremöglichkeiten geplant. Der Mentor geht dabei auf die Kompetenzen und Fähigkeiten des Mentee ein und analysiert Stärken und Schwächen, welche dem Mentee bei der Selbstvermarktung helfen. Dieser Schritt ist am Ende der Mentoringzeit anzusetzen, denn erst dann kann der Mentor den Mentee ausführlich einschätzen.

Im letzten Schritt, der Vernetzung, stellt der Mentor seine gesammelten Kontakte zur Verfügung, welche er über die Jahre hinweg aufgebaut hat und integriert den Mentee in Netzwerke. Da diese Beziehungen ein wichtiger Teil der beruflichen Laufbahn darstellen, gibt der Mentor Anleitung, wie Kontakte gepflegt und genutzt werden sollen.⁹⁴ Vorteile des Mentorings ergeben sich aus der nahen Zusammenarbeit, denn hier kann der Mentor individuell auf die Bedürfnisse des Mentees eingehen.

Auch wird das über die Jahre hinweg erlernte Wissen und die Erfahrungen des Mentors, welche bereits sehr speziell auf das Unternehmen angepasst sind und über einen langen Zeitraum immer effizienter auf die Abteilung zugeschnitten wurden, dem Mentee direkt vermittelt.

Nachteilig ist der hohe Ressourcenaufwand, aufgrund des langen Durchführungszeitraums des Mentoring-Programms. Zudem ist sich auf die Kenntnisse, Erfahrungen und das Wissen des Mentors zu verlassen.

⁹⁴ Vgl. Wissens-Mentoring [Zugriff am: 23.03.2023].

4.2 Lessons Learned

Die Methode Lessons Learned hat die Effizienzsteigerung durch Erfahrungsaustausch der Mitarbeiter untereinander in Form von Interviews oder Workshops, in denen eine angenehme Atmosphäre herrscht, welche die Mitarbeiter dazu ermutigt, ehrliche und konstruktive Gespräche zu führen, zum Ziel.⁹⁵ Dabei wird auf Erfolgsfaktoren eingegangen, aber auch problematische Erfahrungen der Mitarbeiter werden berücksichtigt. Diese werden zudem analysiert, um die Problemursachen und gemachten Fehler genauestens zu bewerten. Auf dieser Basis können Maßnahmen ergriffen und zukünftige Prozesse effizienter ausgeführt werden, indem Arbeitsdopplung und Fehler vermieden werden. Damit die Methode des Lessons Learned sinnvoll gestaltet werden kann, sind im Voraus Vorgaben zu treffen, welche Struktur verfolgt werden soll. So wird von vorn herein auf Erfahrungen wert gelegt, welche die Organisation voranbringen und nicht Wissen gespeichert wird, welches für das Unternehmen keine Relevanz hat.⁹⁶ Die Methode Lessons Learned bietet einige Vorteile für eine Organisation. So bleibt das vermittelte Wissen in der Organisation vorhanden, auch wenn die jeweiligen Mitarbeiter die Organisation verlassen. Zudem werden die doppelte Erledigung von Aufgaben vermieden und Einarbeitungszeiten verkürzt.

Auch kann durch den gegenseitigen Austausch und dem Eingestehen von Fehlern eine höhere Fehlertoleranz in der Organisation aufgebaut werden, was zu einem besseren Umgang mit Fehlern und einer höheren Offenheit führen kann.

Nachteilig ist auch hier wiederum der hohe Ressourcenaufwand, da viel Zeit und monetäre Mittel benötigt werden, um diese Methode erfolgreich umsetzen zu können. Dazu bedarf es motivierter Mitarbeiter und einer toleranten Führungsebene, welche Fehler zulässt, nicht sanktioniert und Mitarbeiter dazu ermutigt, aus den Fehlern anderer zu lernen.

4.3 Expert Debriefing

Auch die Methode des Expert Debriefing hat zum Ziel, den Wissensverlust bei einem Abgang von Mitarbeitern zu vermeiden und den Wissenstransfer an den Nachfolger vereinfachend zu gewährleisten. Komplexe Themenbereiche, bei denen viel Expertenwissen notwendig ist, können somit erfasst werden, um Probleme zu lösen und Innovationen voranzutreiben. Wichtig ist, dass der Experte gewillt ist, sein Wissen zu teilen und die Führungsebene dem Experten genügend Raum und Zeit zur Verfügung stellt, bspw. in Form von Räumlichkeiten, finanziellen Mitteln und Freistellungen.⁹⁷

Zuerst ist es wichtig, die Rahmenbedingungen festzulegen. Hierfür werden in einem Vorgespräch die gegebene Zeit und die räumliche Durchführung besprochen. Danach kann ein

⁹⁵ Vgl. Liesch: Lessons Learned / Project Debriefing [Zugriff am: 24.03.2023].

⁹⁶ Vgl. Lehner: Wissensmanagement 2014, S. 202.

⁹⁷ Vgl. Dueckert: Expert Debriefing [Zugriff am: 24.03.2023].

Portfolio über den Experten erstellt werden, indem bspw. der Bildungsweg, die Laufbahn oder die früheren Aufgabenbereiche notiert werden.⁹⁸ Zusätzlich werden die Experten im Rahmen eines Interviews befragt, welches meist von einer neutralen Person moderiert und dokumentiert wird. Das dadurch aufgedeckte Expertenwissen kann am besten in Form einer Wissenslandkarte aufgezeigt und mit Verlinkungen zu anderen Themengebieten dargestellt werden.⁹⁹ Die Vorteile der Methode liegen auf der Hand. Durch die klare Strukturierung und genaue Fragestellungen des Moderators ist die Methode zeitlich hoch effizient. Zudem kann ein genaustens vorbereiteter Fragebogen bei anderen Expert Debriefing Durchgängen verwendet werden und bietet so einen Vergleich zwischen Mitarbeitern. Weiterhin kann das Ergebnis der Methode verwendet werden, um neue Mitarbeiter schnell und zuverlässig einzuarbeiten. Nachteilig ist die kostspielige Vorbereitungs- und Durchführungszeit. Somit ist die Methode sehr ressourcenaufwendig und sichert hauptsächlich nur explizites Wissen und kaum implizites Wissen.

4.4 Sechs Denkhüte

Eine weitere Methode des Wissensmanagement ist die Methode der Sechs Denkhüte nach Edward de Bono. Es handelt sich hierbei um eine kreative und spielerische Methode. Nichtsdestotrotz kann sie, richtig angewandt, hoch effizient sein.

Ziel der Methode ist es, aus unterschiedlichen Blickwinkeln ein Thema zu betrachten, um so komplexe Zusammenhänge verstehen zu können und dadurch verschiedene Problemlösungsansätze zu finden. Dafür nehmen die Beteiligten abwechselnd sechs verschiedene Rollen ein, wobei jede Rolle durch eine andere Farbe repräsentiert wird. Es wird sich bildlich gesehen ein Hut, welcher für einen bestimmten Betrachtungswinkel steht, aufgesetzt und die Frage bzw. das Problem aus dieser einen Perspektive beleuchtet.¹⁰⁰

Es werden dafür mindestens sechs Teilnehmer benötigt und sechs verschieden farbige Hüte. Zudem wird ein Moderator ausgewählt, welcher das Spiel leitet und anfangs die Bedeutung der farbigen Hüte und die eigentliche Fragestellung klärt.

Die Hüte mit den Farben weiß, rot, schwarz, gelb, grün und blau haben dabei unterschiedliche Bedeutungen und spiegeln die jeweilige Sicht wider, aus der das Problem betrachtet wird. Es wird nun auf die Bedeutung der Farben eingegangen.

Aus der Sichtweise des Denkhutes mit der Farbe Weiß wird das Thema nur aus einer objektiven, neutralen und analytischen Sicht betrachtet. Es erfolgt keine subjektive Meinungsbildung und Wertung, sondern es werden ausschließlich Fakten, Zahlen und Daten betrachtet. Die Farbe Rot symbolisiert ein subjektives, emotionales Denken, bei dem der Teilnehmer sich eine

⁹⁸ Vgl. Dueckert: Expert Debriefing [Zugriff am: 24.03.2023].

⁹⁹ Vgl. Liesch: Expert Debriefing / Wissensstafette [Zugriff am: 24.03.2023].

¹⁰⁰ Vgl. Zec: Die 6 Denkhüte von De Bono [Zugriff am: 25.03.2023].

persönliche Meinung bildet und positive sowie negative Gefühle zulässt. Die Farbe Schwarz steht für den pessimistischen Kritiker, welcher objektive Argumente mit negativen Aspekten nutzt. Es werden dabei nur Risiken und Einwände herausgearbeitet. Die Farbe Gelb repräsentiert, im Gegensatz zum Kritiker, einen realistischen Optimisten. Teilnehmer, welchen einen gelben Hut aufhaben, sammeln positive Argumente und konzentrieren sich auf objektive Chancen und Vorteile. Die Farbe Grün steht für Innovation, Neuheit und Assoziation. Bei diesem Ideenfindungsprozess geht es darum, neue kreative Vorschläge zu entwickeln, ohne dabei eine Wertung vorzunehmen. Es werden alle Ideen gesammelt, unabhängig von ihrer Sinnhaftigkeit, und es findet keinerlei Kritik oder Wertung statt. Stattdessen werden möglichst viele Ideen generiert, um den Ideenpool möglichst groß zu halten. Die letzte Hutfarbe wird die Farbe Blau verwendet. Sie dient der Strukturierung von Ideen und Gedanken. Hierbei werden die zuvor gesammelten Ideen und Vorschläge sortiert, bewertet und in eine klare Form gebracht. Dabei können die wichtigsten und vielversprechendsten Ideen herausgefiltert und priorisiert werden mit dem Ziel, der weiteren und genaueren Ausarbeitung dieser.¹⁰¹ Nachdem die Bedeutung der Hüte geklärt ist, finden sich alle Teilnehmer an einem farbigen Hut ein. Diese setzen sich nun symbolisch den Hut auf und Betrachten die Fragestellung aus genau der Perspektive, welche der Hut widerspiegelt. Die gesammelten Gedanken schreiben sie auf und geben sie nach der Runde dem Moderator. Nach abgelaufener Zeit wechselt ein jeder Teilnehmer zum nächsten Hut und betrachtet das Problem aus der nächsten Perspektive – aber wieder nur aus genau dieser Perspektive. Haben alle Spieler das Problem mit allen sechs Denkhüten betrachtet, werden die entstandenen Ideen, Vorschläge, Anmerkungen und Gedanken im Anschluss analysiert, diskutiert und bewertet.¹⁰² Durch die strenge Betrachtung aus der jeweiligen Perspektive ergeben sich Vorteile der Methode. Dadurch kann sich jeder Teilnehmer voll und ganz auf die Problemstellung aus seiner zugeteilten Perspektive konzentrieren und Lösungsansätze auch für ein komplexes Problem entwickeln. Eine weitere vorteilhafte Eigenschaft ist, dass alle Teilnehmer die sechs verschiedenen Rollen durchlaufen und somit eine Fülle an unterschiedlichsten Ideen entsteht. Auch weniger vertretene Meinungen können geäußert werden, ohne die Angst, verurteilt zu werden. Somit können alle Teilnehmer ihre Perspektiven einbringen und ein breites Spektrum an Lösungsansätzen entsteht, wobei das Konfliktpotential gesenkt wird.

Nachteilig wirkt sich auch bei dieser Methode der Ressourcenaufwand aus, denn es wird viel Zeit benötigt, um alle sechs Stationen zu durchlaufen. Zudem kann es für die Teilnehmer schwer werden, ihre Rollen schnell wechseln zu müssen. Dadurch können Denkblockaden entstehen.¹⁰³

¹⁰¹ Vgl. Zec: Die 6 Denkhüte von De Bono [Zugriff am: 25.03.2023].

¹⁰² Vgl. Zec: Die 6 Denkhüte von De Bono [Zugriff am: 25.03.2023].

¹⁰³ Vgl. Zec: Die 6 Denkhüte von De Bono [Zugriff am: 25.03.2023].

4.5 Wiki

Die letzte hier genannte Methode ist das sogenannte Wiki. Bei dem Begriff Wiki, was hawaiianisch so viel wie „schnell“ bedeutet, handelt es sich um eine kollaborative Plattform, auf der Nutzer gemeinsam Inhalte lesen, erstellen, bearbeiten und teilen können. Oftmals stellen Organisationen die Wissensdatenbanken in Form von Intranet-Wikis bereit, um ausschließlich den Mitarbeitern der Organisation Zugriff auf das Wissen zu ermöglichen. Es kann sich über Projekte, Produkte oder auch Prozesse zentral ausgetauscht werden. Diese Wissensdatenbank weist Verlinkungen zu anderen Themengebieten auf und bildet somit ein komplexes Wissensgeflecht. Verfasst ein Nutzer einen Beitrag, welcher später durch einen anderen Nutzer geändert wird, wird die neue Version der Seite veröffentlicht und die alte Version archiviert.¹⁰⁴ So können alte Versionen angesehen und mit neuen verglichen werden.¹⁰⁵

Zudem können durch Ergänzungen in einem integrierten FAQ Fragen gestellt und beantwortet werden. Es kann zudem das Wiki mit Hilfe von Keywords durchsucht werden, wodurch bereits gesammelte Erfahrungen und hilfreiche Tipps der gesamten Organisation schnell und übersichtlich zur Verfügung gestellt.

Um ein Wiki überhaupt in der Organisation integrieren zu können, werden technische Ressourcen benötigt, sowie Mitarbeiter, welche in der Lage sind, das System zu pflegen, Rollen für die Bearbeitung des Wikis zu verteilen und aufkommende technische Probleme zu lösen. Es sollten Anfangs zudem klare Regeln und Vorgaben über die Kommunikation auf der Plattform getroffen werden und diese jederzeit lesbar im Wiki selbst hinterlegt werden, sodass sie jedermann jederzeit lesen kann. Außerdem sollten die Mitarbeiter auch auf die Nutzung des Wikis eingestellt werden, indem Seminare angeboten werden, in welchen die Funktionsweise und der Sinn eines solchen Wikis erklärt wird.

Das Wiki ist ein offenes und dynamisches System, welches sich durch die Nutzung und Teilhabe von Mitarbeitern und ihren Beiträgen entwickelt. Durch das Hinzufügen von neuem Inhalt und dem Verlinken auf bereits bestehende Artikel des Wikis wird dem Wiki eine ganz eigene Struktur verliehen. Es gibt keine Kapitel, welche bei der Erstellung des Wikis vorgegeben werden. Vielmehr etabliert sich das System, indem Mitarbeiter immer mehr Informationen in der Datenbank hinterlegen und generiert so seinen Nutzen für die Organisation.¹⁰⁶ Die Einbindung von Grafiken, Videodateien oder Audiodateien zur Klärung gewisser Fachbegriffe oder Veranschaulichung komplexer Sachverhalte ist eine weitere Möglichkeit, Wissen anschaulich im Wiki darzustellen.

¹⁰⁴ Vgl. Castrillejo: Was ist ein Wiki? - CeDiS Wiki Schulung - Wikis der Freien Universität Berlin [Zugriff am: 25.03.2023].

¹⁰⁵ Vgl. Wiki [Zugriff am: 27.03.2023].

¹⁰⁶ Vgl. Wiki [Zugriff am: 27.03.2023].

Ein Wiki bietet zahlreiche Vorteile für eine Organisation. Eine effiziente Wissensverteilung ist durch das System in der gesamten Organisation möglich, auch wenn es Einschränkungen durch Rollenverteilungen wie Administrator, Referatsleiter oder Sachbearbeiter geben kann. Weiterhin ermöglicht das jederzeit abrufbare Wissen eine schnelle und einfache Wissensnutzung, ohne dass spezielle Kenntnisse notwendig sind. Eine potentielle Teilnahme aller Mitarbeiter ist somit gewährleistet. Durch diese Möglichkeit der Teilnahme kann jeder sein individuelles Wissen und seine Erfahrungen einbringen und somit zur ständigen Aktualisierung des Wissensstands beitragen. Das Wiki ist ein offenes und dynamisches System, das eine selbstbildende Struktur durch die reine Partizipation der Mitarbeiter in der Organisation ermöglicht. Archivierte Seiten können wiederhergestellt werden, falls falsche Informationen auf der aktuellen Seite zu finden sind. Durch die Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Wissensschatz kann die Zusammenarbeit und Effektivität innerhalb der Organisation gesteigert werden. Obwohl Wikis als effektive Methode zur Wissensverteilung in Organisationen angesehen werden, gibt es auch einige Nachteile, die nicht ignoriert werden sollten. Ein solcher Nachteil ist die Kontrolle über die Inhalte, die im Wiki geteilt werden. Da jedes Mitglied der Organisation die Möglichkeit hat, Inhalte zu bearbeiten oder hinzuzufügen, besteht die Gefahr, dass Informationen, die dort geteilt werden, spekulativ oder einseitig sein können. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter unbeabsichtigt oder absichtlich beleidigende oder falsche Informationen in das Wiki einbringen. Daher ist es wichtig, dass eine angemessene Kontrolle über die Inhalte im Wiki implementiert wird, um sicherzustellen, dass nur verifizierte und sachliche Informationen geteilt werden. Dazu bedarf es jedoch einer ressourcenaufwendigen Pflege des Systems durch weitere Mitarbeiter.¹⁰⁷

5 Gegenüberstellung einer kurzfristigen und langfristigen Lösung für das Landratsamt

5.1 Notwendigkeit eines Wissensmanagementsystems im Landratsamt

Während Beschäftigungen im Primär- und Sekundärsektor über die letzten Jahrzehnte immer mehr abnahmen, stieg die Beschäftigungsrate des Tertiärsektors hingegen immer mehr an. Eine Tertiärisierung der Erwerbstätigenstruktur ist festzustellen.¹⁰⁸ In diesem Zusammenhang wird Wissen zu einem zentralen Produktionsfaktor, der ein effektives Wissensmanagement notwendig macht, um so den Ansprüchen der Bürger und einer effizienten Arbeitsweise der Behörde gerecht zu werden.

¹⁰⁷ Vgl. Daniels: Wikis im Unterricht [Zugriff am: 27.03.2023].

¹⁰⁸ Vgl. Steuerwald: Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich [Zugriff am: 18.03.2023].

Das globale Wissensvolumen nimmt kontinuierlich zu, da ständig neue Erkenntnisse durch Forschung, Theorien und Erfahrungen gewonnen werden. Die Veränderungen im Laufe der Zeit bringen eine Fülle neuer Erkenntnisse mit sich, deren Potential ausgeschöpft werden kann. Wissen muss stetig aktualisiert werden, was zu einer starken Herausforderung für die Organisationen werden kann, denn es hat nach Ansicht vieler Autoren eine Halbwertszeit.¹⁰⁹ Diesem Wissenszerfall muss entgegengewirkt werden, um die letzte Stufe der Wissenstreppe erreichen zu können - Die Wettbewerbsfähigkeit. Um sich am Markt durchsetzen zu können, ist es essenziell, dass Unternehmen ihren Konkurrenten immer einen Schritt voraus sind. Da es staatlichen Stellen, wie dem LRA, aufgrund ihrer Wirtschaftssituation an Konkurrenz fehlt, werden wichtige Prozesse des Wissensmanagement häufig nicht durchgeführt und weiterentwickelt.

Werden Prozesse unter Mitarbeitern mit ähnlichen Aufgaben oder Arbeitsabläufen nicht abgestimmt, kann dies zu erheblichen Ineffizienzen führen. Um einheitlich in gleichen Prozessen gleiche Ergebnisse zu erzielen, muss auf gleiches Wissen zurückgegriffen werden. So können konstante oder sogar noch bessere Ergebnisse erzielt werden. Das Rad jedes Mal neu zu erfinden ist keine effiziente Gestaltungsweise eines Prozesses.

Um auf die sich täglich ändernden Gegebenheiten zielorientiert reagieren zu können, ist ein schneller und zuverlässiger Austausch von Wissen unerlässlich. Verschiedene Instrumente und Methoden sollten den Mitarbeitern zur Verfügung, die sie eigenständig anwenden können. Durch den Einsatz solcher Instrumente und Methoden können erhebliche Zeitersparnisse erzielt werden, was zu einer Kostensenkung führt.

Durch die Anwendung von Organisationswissen können Arbeitsabläufe und Prozesse effektiver gestaltet und durchgeführt werden. Wissensmanagement Systeme sind zudem notwendig, um Wissenslücken zu vermeiden oder schnell auf diese reagieren zu können. Im LRA ist derzeit eine sehr hohe Anzahl von Abgängen aufgrund der Pensionierung von Mitarbeitern zu verzeichnen. Mit dem Ausscheiden dieser Mitarbeiter geht Wissen, insbesondere wertvolles implizites Wissen, verloren.

Dieses Erfahrungswissen ist besonders nützlich, da im Behördenalltag aufgrund vieler gesetzlich einzuhaltender Rahmenbedingungen schnell der Blick auf die Details verloren gehen kann. Es ist nicht immer möglich, dass ein einzelner Mitarbeiter alle Aspekte eines Aufgabenbereiches im Blick behält, weshalb es wichtig ist, von den Tipps und Tricks der erfahrenen Mitarbeiter zu profitieren. Durch das Teilen ihres Wissens können sie dazu beitragen, dass wichtige Aspekte nicht übersehen werden und dass das Team insgesamt erfolgreicher arbeitet.

¹⁰⁹ Vgl. Weber: Wissensmanagement - Instrumente, Methoden und Erfahrungen 2008; vgl. Schüppel: Wissensmanagement 1997, S. 238; vgl. Bürgel, Zeller: Forschung & Entwicklung als Wissenscenter 1998, S. 55.

Insbesondere während der SARS-CoV-2-Pandemie, kam es durch kurzfristige Aushilfstätigkeiten im LRA - insbesondere im Gesundheitsamt - zu großen Wissenslücken. Während solchen Ausnahmephasen wird die Bedeutung eines funktionierenden Wissensmanagements für eine effektive Organisation besonders deutlich. Wissensverluste treten in Organisationen besonders häufig durch Krankheit, Kündigungen, Urlaub oder Außendienst auf, wobei nicht selten das Ausmaß des Wissensverlustes erst im Nachhinein offenbart wird.¹¹⁰ Erworbenes Wissen zu teilen und zu vermehren, bringt einen weiteren großen Vorteil, da Kosten für externe Experten eingespart werden können. Auch der kostenintensive Rückkauf von Wissen kann durch ein gelungenes Wissensmanagement vermieden werden. Besonders für neue Mitarbeiter wirkt Wissensmanagement zeitsparend, denn diese können sich durch Wissensmanagementmethoden und -instrumente gezielt und schnell in ihren Aufgabenbereichen einarbeiten. Durch erfolgreiches Wissensmanagement können neben dem zeitlichen Aufwand auch andere Ressourcen wie Materialien und Kosten gespart werden. Dies ist auch für das LRA, welches aus staatlichen Mitteln finanziert wird, von Bedeutung, da es aufgrund der bereits genannten Rechtsvorschriften grundsätzlich zur Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit angehalten ist. Angesichts der Tatsache, dass Wissensmanagement im LRA bisher kaum konzeptionell umgesetzt wurde, ist es umso wichtiger, die Thematik umfassend zu evaluieren und ggf. ein geeignetes Wissensmanagementsystem einzuführen.

Während Unternehmen der freien Wirtschaft stets wirtschaftlich und innovativ handeln müssen, um nicht von der Konkurrenz abgehängt zu werden, stehen Verwaltungsorgane, wie das LRA, nicht gezwungenermaßen vor dieser Herausforderung. Behörden sind keinem Wettbewerb ausgesetzt, weshalb es vorkommen kann, dass Innovationen im behördlichen Alltag nur selten genutzt werden und Abläufe verlangsamt werden.¹¹¹

Zudem kann eine Wissensverbreitung über viele Hierarchieebenen hinweg nicht zuletzt wegen verschiedenen Zuständigkeitsbereichen oder Freigabeprozessen erschwert werden.

Das LRA ist mit seinen 1.500 Mitarbeitern eine breit gefächerte Organisation, welche – in 46 Referate geteilt – unzählige Tätigkeitsbereiche zu bieten hat. Die damit verbundene hohe Anzahl an Fachpersonal und der daraus resultierend große Wissensschatz stellen eine Herausforderung für das Wissensmanagement dar, die es koordiniert und strukturiert zu meistern gilt. Das LRA ist zusammenfassend dem demographischen Wandel, der gesetzlichen Gegebenheiten sowie der Rolle als öffentliche Behörde darauf ausgerichtet, effizienter und leistungsfähiger zu arbeiten, im Gegensatz zu Privatunternehmen, welche nicht so stark von den eben genannten Faktoren betroffen sind und dadurch ihren Fokus auf die Daseinsberechtigung am Markt und Innovationen legen können.¹¹²

¹¹⁰ Vgl. Weber: Wissensmanagement - Instrumente, Methoden und Erfahrungen 2008.

¹¹¹ Vgl. Muehlenkamp: Kooperation und Wettbewerb im öffentlichen Sektor 2012, S. 20.

¹¹² Vgl. Stember, Grieger: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen - eine Einführung 2015, S. 16 f.

Es ist deshalb notwendig, ein funktionierendes WMS zu entwickeln, das den Bedürfnissen der Behörde angepasst ist und sowohl von oben koordiniert als auch von unten einfach und zielgerichtet umgesetzt werden kann. Aus diesem Grund wird im Folgenden ein lang- und ein kurzfristiges Instrument näher analysiert, um auf die Bedürfnisse der Behörde optimal eingehen zu können.

5.2 Vorüberlegungen

Bevor ein Vergleich durchgeführt werden kann, müssen die Bedürfnisse der Stakeholder analysiert werden. Stakeholder und deren Interessen betrachtet werden. Mögliche Stakeholder sind: Der Landrat, die IT-Abteilung, die Bürger, die Abteilungsleiter, der Datenschutzbeauftragte, der Referatsleiter und der Sachbearbeiter. Da diese direkt oder indirekt von dem System betroffen sein werden, sollten für eine erfolgreiche Implementierung eines WMS die Bedürfnisse der Stakeholder mit in die Planung einbezogen werden. Die Einbeziehung von Stakeholdern kann auch dazu beitragen den Erfolg des WMS zu steigern, da dies für eine höhere Akzeptanz sowie einen größeren Nutzungsgrad sorgen kann. Wenn die beteiligten Personen das System als nützlich und relevant für ihre Arbeit und ihre Ziele erachten, sind sie eher bereit, es zu nutzen und zu unterstützen. Falls die Nutzer das Gefühl haben, dass das System eine Last darstellt oder ihre Arbeit unnötig erschwert, werden sie das System ablehnen.

Darüber hinaus kann die Einbeziehung von Stakeholdern dazu beitragen, potenzielle Hindernisse oder Probleme frühzeitig zu identifizieren und zu lösen. Wenn Stakeholder bspw. Bedenken oder Bedarf an Schulungen äußern, können diese Aspekte in den Implementierungsprozess integriert werden, um sicherzustellen, dass das System von allen Beteiligten genutzt werden kann.¹¹³

¹¹³ Vgl. North: Wissensorientierte Unternehmensführung 2011, S. 276 ff.

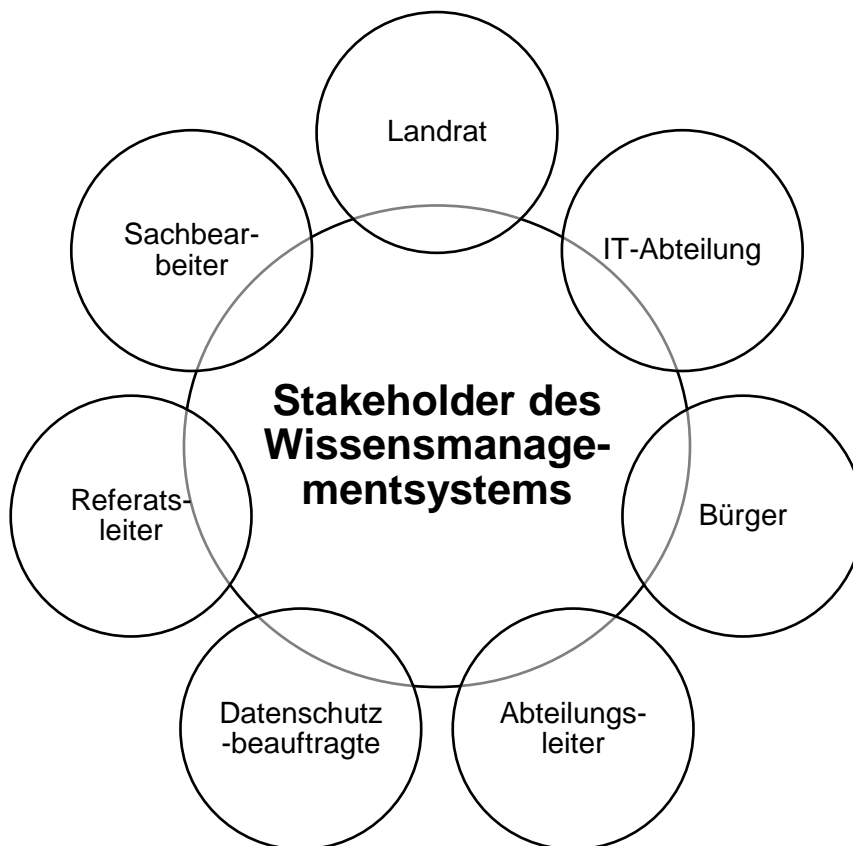


Abbildung 6: Stakeholder (eigene Darstellung)

Im Folgenden werden drei der sieben ausgewählten Stakeholder näher betrachtet.

Für **Sachbearbeiter** sind die Aspekte der Zugänglichkeit, Aktualität und der einfachen Handhabung wichtige Anforderungen an ein WMS. Um effizient und effektiv arbeiten zu können, benötigen sie jederzeit und von überall aus Zugang zu relevanten Informationen. Zusätzlich müssen die Informationen stets aktuell sein. Ein weiterer möglicher Faktor ist eine verständliche, und im besten Fall intuitive Handhabung des Systems, damit sich der Sachbearbeiter auf seine eigentliche Arbeit konzentrieren kann und nicht unnötig Zeit damit verbringt, sich mit dem System auseinandersetzen zu müssen.

Die **IT-Abteilung** ist besonders an der technischen Umsetzung des WMS interessiert. Hier spielen bspw. Sicherheit und Integration in die bestehenden Systeme eine wichtige Rolle. Das System muss gemäß Artikel 5 Absatz 1 Buchstabe f) Datenschutz-Grundverordnung sicher sein und vertrauliche Informationen schützen können. Zudem sollte eine einfache Integration in bereits bestehende IT-Infrastruktur gewährleistet sein, um eine ressourcenschonende Zusammenarbeit mit anderen Systemen und Anwendungen zu gewährleisten.

Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, benötigt der **Referatsleiter** als Führungskraft häufig einen Überblick über den aktuellen Wissensbestand im Referat. Der Referatsleiter sollte deshalb in der Lage sein, anhand von Filtern oder Suchfunktionen den Wissensbestand

schnell und zuverlässig bewerten zu können. Zudem ist der Referatsleiter an der Koordination des Wissens interessiert, um kollaborativ mit Hilfe von Kommentarfunktionen, Sofortnachrichtendiensten oder einfachen Möglichkeiten zum Teilen des Wissens mit anderen Referaten zusammenarbeiten zu können.

Die Neueinführung eines WMS erfordert zudem ein gewisses Budget, welches im Vorhinein festgelegt werden sollte, da die finanziellen Mittel durch den Haushalt des Landkreises begrenzt sind. Es sollte überprüft werden, ob die für das WMS benötigte Soft- und Hardware bereits vorhanden ist. Wenn dies der Fall ist, kann diese Technologie genutzt werden, um Kosten zu sparen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Einführung eines WMS ist die Schulung des Personals. Schulungsseminare können sowohl zeit- als auch kostenintensiv sein, weshalb auch hier die Kosten für die Personalentwicklungsmaßnahmen in die Budgetplanung mit einbezogen werden sollten. Darüber hinaus sollten die laufenden Kosten für die Pflege des Systems berücksichtigt werden. Regelmäßige Updates, Wartung und Supportleistungen können zusätzliche Kosten verursachen. Schließlich sollten Gelder für die stetige Verbesserung des Systems zur Verfügung stehen. Es müssen Technologien verwendet werden, welche den Anforderungen der Behörde sowie aktuellen Rechtsvorschriften (bspw. DSGVO) entsprechen. Zudem muss die stetige Weiterentwicklung der Technik beachtet werden, weshalb früher oder später in noch leistungsfähigere Server und neue Technik investiert werden muss.

Weiterhin nicht zu vernachlässigen ist der zeitliche Aspekt. Hierbei sollte insbesondere auf die Kontinuität und Aktualität des Wissens geachtet werden, da eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung notwendig ist, um dessen Relevanz und Richtigkeit zu gewährleisten. Eine immer aktuelle Wissensbasis ist Voraussetzung für eine funktionierende Behörde. Angesichts ständiger Gesetzesänderungen, technologischer Fortschritte oder einer möglichen Veränderung der Prioritätensetzung innerhalb der Behörde ist eine kontinuierliche Aktualisierung von hoher Bedeutung. Ein weiterer Aspekt ist die Verfügbarkeit von Informationen in Echtzeit, um schnell auf aktuelle Anfragen reagieren und Entscheidungen treffen zu können. Daher ist eine schnelle und effektive Suche innerhalb des WMS von entscheidender Bedeutung, um Zeit und Ressourcen zu sparen.¹¹⁴

Die strenge hierarchische Organisation der Behörde gibt zudem eine klare Rollenverteilung vor. Diese hat Einfluss auf die Planung und Umsetzung des Systems und bietet dadurch einen Vorteil der bereits feststehenden Rollenverhältnisse. Somit sind Zuständigkeiten bereits erfasst und Arbeitsabläufe klar verteilt. Dies kann bei der Einführung eines WMS vorteilhaft

¹¹⁴ Vgl. ebenda, S. 265 ff.

genutzt werden. Jedoch ist zu beachten, dass auch neue Aufgabenverteilungen notwendig sein können, um Informationen effizienter zu erfassen, übersichtlich zu kategorisieren und zu verteilen. Die Mitarbeiter und insbesondere die Führungskräfte sollten demzufolge bereit sein, sich von festgefahrenen Prozessen lösen zu können, um somit schneller neue, innovative und kreative Lösungen finden zu können.

5.3 Entscheidung für die beiden geeigneten Systeme

Um einen effektiven Wissensmanagementansatz für das LRA zu finden, wurden unter Berücksichtigung der Vorüberlegungen sowie der vorgestellten Instrumente im vorangegangenen Kapitel zwei Wissensmanagementmethoden ausgewählt, welche durch eine effiziente und angepasste Umsetzung einen Ansatz für ein zukunftsfähiges, erfolgreiches WMS anbieten.

Um auf die Bedürfnisse der Behörde eingehen zu können, wurde eine Unterteilung in eine kurzfristige und eine langfristige Lösung vorgenommen. Die kurzfristige Variante beschreibt die Sechs Denkhüte, welche bereits in Kapitel 4.4 näher beschrieben wurde. Die Wahl für die langfristige Lösung fällt auf das Wiki, welches ebenfalls bereits in Kapitel 4.5 näher beschrieben wurde. Nicht nur eine, sondern eine langfristige sowie eine kurzfristige Lösung zu wählen, ist sinnvoll, da es im Behördenalltag oft Situationen gibt, in denen schnelle pragmatische Lösungen gefunden werden müssen aber auch genug Zeit besteht, ein komplexes WMS zu etablieren. Beide Systeme sollten zudem pragmatisch und leicht verständlich sein, um alle Mitarbeiter ansprechen zu können. Zudem sind die Grundzüge eines Wikis im LRA bereits vorhanden, welches jedoch wenig ausgebaut und noch am Anfang seiner Nutzung steht.

5.4 Vergleich der beiden Methoden

Im Folgenden wird vertieft auf die Vergleichskriterien eingegangen, um somit ein präzises Bild über die jeweilige Methode darzustellen. Mit Hilfe dieser Grundinformationen können die Methoden richtig eingeschätzt, Vor- und Nachteile genaustens abgewogen, kritische Punkte besonders beachtet und dadurch letztendlich erfolgreich umgesetzt werden. Selbstverständlich gibt es für jedes Vergleichskriterium weitere Vor- und Nachteile, weitere Aspekte, welchen mehr oder weniger viel Gewicht zugeschrieben werden kann. Zudem können die ausgewählten Vergleichskriterien, je nach Belieben, um weitere ergänzt oder abgewandelt werden. Dies sollte bei der Umsetzung der Methoden im Einzelfall betrachtet werden und je nach Bedürfnissen anders gewichtet werden.

Dies wird für einen Kurzüberblick im Anhang auf Seite 57 zusammengefasst.

Die Methode der Sechs Denkhüte hat einen sehr geringen Durchführungszeitraum. Für gewöhnlich finden Spielrunden innerhalb von 10 bis 40 Minuten statt, je nachdem, wie hoch der

Kommunikationsbedarf oder auch die vorgegebene Zeit ist. Dies macht die Methode zeitlich flexibel.

Im Gegensatz dazu wird das Wiki über einen langen Zeitraum hinweg aufgebaut, erweitert und genutzt. Dieser Durchführungszeitraum beträgt meist mehrere Jahre, denn erst in dieser Zeit kann eine möglichst große Wissensbasis aufgebaut werden.

Der benötigte Zeitraum für eine effektive Anwendung der beiden Methoden könnte unterschiedlicher nicht sein.

Das nächste zu betrachtende Kriterium ist die Verständlichkeit. Nachdem die Regeln der Methode der Sechs Denkhüte ausführlich erklärt wurden, können diese von den Teilnehmern einfach befolgt werden. Die Methode ist dementsprechend einfach zu verstehen. Hingegen kann es beim Wiki zu Bedienungsproblemen durch Unwissenheit kommen. Die umfassenden Funktionen eines Wikis wie, Verlinkungen, Gliederungen und Suchfunktionen können das Wiki für den Benutzer unverständlich machen.

Zudem kann es bei beiden Methoden zu Problemen kommen, indem Unklarheiten durch Informationsmängel auftreten können. Beide Methoden haben zum Vorteil, dass auf aufkommende Fragen geantwortet werden kann. Zudem ist die bei beiden Methoden die Alltagssprache vorgesehen, was komplexe Sachverhalte einfach erklärbar macht. Klare Strukturierungen der jeweiligen Methoden (Sechs verschiedene jeweils einzeln betrachtete Denkhüte; eine klare Strukturierung und Inhaltsangabe im Wiki) ermöglichen zudem eine bessere Verständlichkeit.

Eine womöglich häufig auftretende Fehlerquelle bei der Durchführung der Sechs Denkhüte Methode ist, dass die Spielregeln unverständlich erklärt werden und das Konzept dadurch von den Teilnehmern nicht verstanden wird. Es ist deshalb auf Fragen seitens der Teilnehmer einzugehen um diese vermeiden zu können. Eine häufig auftretende Fehlerquelle bei dem Einsatz eines Wikis ist die unzureichende Pflege. Wird das System wenig bis gar nicht gepflegt, bleiben Falschinformationen bestehen oder Rollenaufteilungen sind fehlerhaft.

Bei beiden Methoden können Fehlinterpretationen von Aussagen der Teilnehmer zu Verwirrung. Sie sollten deshalb frühzeitig erkannt und thematisiert werden, um darauf aufbauende Fehler zu vermeiden. Nicht nur Fehlinterpretationen der Nutzer, sondern auch die Verbreitung von Falschinformationen ist eine zu beachtende Fehlerquelle. Des Weiteren kann es durch ein geringes Toleranzniveau der Teilnehmer zu Frust, Streit oder anderen Unannehmlichkeiten kommen. Das Toleranzniveau der Gruppe kann ausschlaggebender Faktor über den Erfolg der beiden Methoden sein.

Der Kostenaspekt könnte bei beiden Methoden nicht unterschiedlicher sein. Die auftretenden Kosten bei der Planung, Durchführung und Nachbereitung der Sechs Denkhüte Methode

beläuft sich finanziell fast gegen Null, denn hier kommen Kosten für verschieden farbigen Hüte, oder je nachdem auch Blätter, in Betracht. Auch können bereits vorhandene bunte Materialien wie Stifte verwendet werden, da die farbigen Materialien nur eine zweitrangige Bedeutung für die Durchführung haben. Vielmehr vermitteln die Farben die jeweiligen Standpunkte und können durchaus auch durch andere Objekte ersetzt werden. In seltensten Fällen kann ein extern eingekaufter Moderator hinzugezogen werden.

Bei den Wikis treten hingegen sehr hohe Kosten auf, denn es bedarf einer technischen Infrastruktur und Benutzergeräten, welche die Partizipation am Wiki ermöglichen. Muss Technik für das Wiki neu angeschafft werden, kann dies sehr schnell den geplanten Budgetrahmen überspannen. Zudem müssen laufende Kosten wie Strom für die Hostingserver und die ständige Überprüfung der Inhalte beachtet werden, denn es muss eine Aktualität und Richtigkeit der Informationen gewährleistet werden. Das Wiki muss nicht zwingend durch die Behörde selbst gehostet werden. Diese Aufgaben können durch Outsourcing auch von externen Firmen übernommen werden, was nicht nur Kosten sondern auch Verantwortung minimieren kann. Jedoch sollte hier der Aspekt des Datenschutzes berücksichtigt werden, welcher aufgrund Gesetze wie der Datenschutz-Grundverordnung zwingend eingehalten werden müssen. Zudem werden nicht nur finanzielle Ressourcen der Behörde beansprucht, auch zeitliche Ressourcen müssen mit einbezogen werden. Hier kommt bspw. die Erstellung der Themengebiete durch die Teilnehmer in Betracht oder die ständige und aufwendige Aktualisierung und Prüfung der Informationen. Es lässt sich feststellen, dass ein Wiki viele Ressourcen beansprucht, welche der Behörde für eine ordnungsgemäße Durchführung zur Verfügung stehen müssen.

Die Komplexität stellt ein weiteres Vergleichskriterium der beiden Methoden dar. Das Wiki hat, im Gegensatz zu der Methode der Sechs Denkhüte, einen entscheidenden Vorteil, denn es kann an die Bedürfnisse der Nutzer angepasst werden. Es können Änderungen im Layout der Webseiten vorgenommen oder die Benutzeroberfläche des Wikis benutzerfreundlicher und übersichtlicher gestaltet werden. Dieses UX-Design kann durch ansprechendes Gestalten zu einer schnelleren Orientierung der Nutzer im Wiki beitragen. Im Vergleich dazu ist die Methode der sechs Denkhüte vergleichsweise einfach und erfordert lediglich ein grundlegendes Verständnis der verschiedenen Denkstile sowie deren Anwendung.

Beide Methoden werden umso komplexer, je mehr sie ausgebaut und ergänzt werden. Durch diesen Wissenszuwachs kann in beiden Fällen ein sehr komplexes Wissenskonstrukt entstehen, welches klar strukturiert werden sollte, um so den Überblick behalten zu können. Im Wiki könnte im FAQ-Bereich auf die Nutzung des Wikis selbst und auf die Nutzung der Sechs Denkhüte hingewiesen werden. Beide Methoden bieten den Vorteil, dass viele verschiedene Blickwinkel betrachtet werden können. Die dadurch entstehende breite Ideensammlung ist wünschenswert, um innovativ und kreativ denken zu können.

Das nächste Vergleichskriterium ist der Anwendungsbereich. Die Methode der Sechs Denkhüte bietet eine selbständige Anwendung unter den Mitarbeitern, sobald sie mit der Methode vertraut gemacht wurden. Zudem treten die Teilnehmer persönlich miteinander ins Gespräch. Dies ist bei einem Wiki nicht der Fall. Hier kommunizieren Mitarbeiter indirekt und meist zeitversetzt miteinander.

Die Anwendung beider Methoden ermöglicht eine offene Diskussion über alle Themenbereiche, ohne Einschränkung auf bestimmte Themenfelder.

Die Umsetzbarkeit ist ein weiteres wichtiges Vergleichskriterium, da die Implementierung und Nutzung der Methoden davon abhängig ist. Bei der Methode der Sechs Denkhüte werden mindestens sechs Teilnehmer benötigt, da nur so an jeder Station Ideen gleichzeitig erarbeitet werden können. Die Methode ist in die drei kurzen Phasen Planung, Umsetzung und Nacharbeitung geteilt, was die Strukturierung sehr übersichtlich und die Umsetzung aufwandsminimierend macht. Zudem kann die Methode flexibel eingesetzt werden, da sie auch virtuell zum Einsatz kommen kann. Im Gegensatz dazu ist die Umsetzung des Wikis aufwendiger, denn hier müssen insbesondere die Führungsebenen mit einbezogen werden, da Budgetpläne aufgestellt und normative und strategische Ziele einbezogen werden. Vorteilhaft ist, dass im Gegensatz zur Methode der Sechs Denkhüte, alle Mitarbeiter der Organisation gleichzeitig im Wiki arbeiten können.

Weiterhin ist der Pflegeaufwand ein ausschlaggebender Faktor. Bei der Methode der Sechs Denkhüte kann ein minimaler Pflegeaufwand von Vor- und Nachbereitung berücksichtigt werden. Dieser ist, im Verhältnis zur Pflege eines Wikis enorm gering, denn ein Wiki fordert einen sehr hohen Pflegeaufwand. In Betracht kommen hier die ständige Aktualisierung, Überprüfung, das Löschen von unerwünschten Beiträgen und das ändern von Nutzerrechten. Zudem muss das System auf dem aktuellsten Stand gehalten werden und an Änderungen durch technischen Fortschritt oder andere externe Gegebenheiten angepasst werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sowohl der Einsatz der Methode der Sechs Denkhüte als auch die Implementierung eines Wikis im LRA Vor- und Nachteile aufweisen. Die Wahl des jeweiligen Ansatzes hängt dabei von den konkreten Zielen und Anforderungen ab. Beide Methoden bieten jedoch die Möglichkeit, Diskussionen über eine Vielzahl von Themenbereichen anzuregen und Prozesse effizienter zu gestalten. Aufgrund einer hohen Arbeitsbelastung, knappen Zeitressourcen und zahlreichen Terminen werden Methoden benötigt, die schnell und effizient umsetzbar sind. So kann die Methode der Sechs Denkhüte verwendet werden, um schnell und effektiv ein Thema auszuarbeiten und mit Mitarbeitern ins Gespräch

zu kommen. Aber auch Wikis können, bei bereits hinterlegten und diskutierten Themenbereichen, die richtige Wahl zur Beschaffung von Ideen und Informationen sein.

Beide Systeme können jedoch an Grenzen gebracht werden. Eine entscheidende Rolle spielen dabei die Nutzer der Systeme selbst. Durch ein geringes Toleranzniveau der Teilnehmer kann es zu Einschränkungen der Ideenfindung und Ablehnung von fortschrittlichen Ideen kommen. Die Meinung von anderen Nutzern zu tolerieren ist ein wichtiger Aspekt, welcher beide Systeme, durch den gemeinschaftlichen Umgang der Teilnehmer untereinander, verbindet und schnell an ihre Grenzen bringen kann. Weiterhin ist die Disziplin der Teilnehmer ausschlaggebend für die zu investierende Zeit um Qualitäts- und Quantitätsbeiträge schaffen zu können. Zudem sollten Falschinformationen schnell und konsequent entfernt werden.

Die Methode der sechs Denkhüte kann im LRA erfolgreich umgesetzt werden, indem die Regeln zur Durchführung an alle relevanten Stakeholder gegeben werden. Es ist wichtig, die Methode kontinuierlich anzuwenden und regelmäßig zu reflektieren, um sie fest in der Organisationskultur zu verankern. Durch diese Wiederholung wird eine stetige Verbesserung der Ergebnisse gewährleistet, da die Teilnehmer mit der Vorgehensweise immer vertrauter werden. Eine Dokumentation der Ergebnisse und des Entscheidungsprozesses ist ebenfalls von Bedeutung, um später auf die Erfahrungen zurückgreifen zu können und den Prozess kontinuierlich zu verbessern. Durch diese Schritte kann die Methode der sechs Denkhüte erfolgreich im LRA implementiert werden und zu positiven Ergebnissen führen.

Um das Wiki erfolgreich im LRA umzusetzen zu können, sind mehrere Schritte erforderlich. Zunächst sollte die Zielsetzung und der Anwendungsbereich des Wikis definiert werden, um den Nutzen und die Vorteile für die Behörde zu klären. Bei der Auswahl und Konfiguration der Software und Infrastruktur sollten die speziellen Anforderungen der Behörde berücksichtigt werden, da hier bspw. besondere Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen gewährleistet werden müssen. Um eine effektive Nutzung des Wikis sicherzustellen, ist es wichtig, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Umgang damit zu schulen und Fragen im FAQ zu beantworten. Zusätzlich sollten Prozesse zur Aktualisierung und Pflege des Wikis implementiert werden, um sicherzustellen, dass es stets aktuell und relevant bleibt. Schließlich ist es wichtig, eine offene Kommunikationskultur zu fördern, um die Mitarbeitenden zu motivieren, das Wiki aktiv zu nutzen und Inhalte einzubringen. Durch die Beachtung dieser Schritte kann das Wiki zu einem wertvollen Werkzeug in der Behörde werden.

6 Fazit

Die Aussage "Wissen ist die einzige Ressource, welche sich durch Gebrauch vermehrt"¹¹⁵ betont die zentrale Bedeutung von Wissen als Ressource für Organisationen. Es ist unerlässlich, dass sie das Wissen ihrer Mitarbeiter teilen und nutzen, denn erst dadurch kann der Wert des Wissens gesteigert werden. Durch den Einsatz von Wissen in der Praxis kann es vermehrt und weiterentwickelt werden, was langfristig zu einem Wettbewerbsvorteil führen kann. Es ist daher wichtig, geeignete Strategien und Prozesse zu entwickeln, um das Wissen innerhalb des Unternehmens effektiv zu nutzen und zu teilen. Nur so können Unternehmen im heutigen schnelllebigen Geschäftsumfeld wettbewerbsfähig bleiben und langfristig erfolgreich sein.

Die in dieser Arbeit präsentierten Modelle und Instrumente dienen als initialer Impuls, um Wissensmanagement im LRA in der Zukunft als essentiellen Bestandteil der Behörde zu etablieren. Durch strukturierte Erklärungen und zusammenfassende Überblicke kann ein erster Einstieg in kommende Wissensmanagementsysteme vereinfacht werden. Zudem wird durch den Vergleich die Implementierung von Wissensmanagement im LRA vereinfacht, da zusammenfassend ausschlaggebende Informationen der Behörde zur Verfügung stehen.

Denn auch in Zukunft wird Wissensmanagement in Behörden eine immer wichtigere Rolle spielen, da der Umgang mit Informationen und Wissen zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil genutzt werden wird. Neue Technologien wie Künstliche Intelligenz und Data Analytics ermöglichen es bereits jetzt, Wissen effektiver zu nutzen und zu analysieren. Cloud-basierte Lösungen werden die Zusammenarbeit und den Wissensaustausch Abteilungs- und Behördenübergreifend erleichtern. Die Einbindung der Mitarbeitenden und eine offene Kommunikationskultur werden weiterhin entscheidende Faktoren für den Erfolg von Wissensmanagement sein. Aufgrund dieser erwarteten Entwicklung wird ein bedeutender Aspekt der Behördenarbeit zudem auf der Einhaltung von Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen liegen.

¹¹⁵ Probst, Raub, Romhardt: Wissen managen 1999, S. 17.

Kernsätze

1. Die steigende Bedeutung der Ressource Wissen verlangt einen immer effizienteren Umgang, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.
2. Für einen effizienten Umgang mit Wissen stehen zahlreiche Methoden und Instrumente zur Verfügung, die bei gezielten Unternehmensentscheidungen helfen können.
3. Eine gemeinsame Wissensbasis sowie das Teilen von Wissen sind für das LRA essenziell, um auch bereichsübergreifend effektiv und nachhaltig arbeiten zu können.
4. Den zahlreichen Chancen des Wissensmanagement stehen auch einige Herausforderungen gegenüber, welche referatsübergreifend angegangen werden sollten, um ein Wissensmanagementsystem erfolgreich im LRA zu implementieren.

7 Anhang

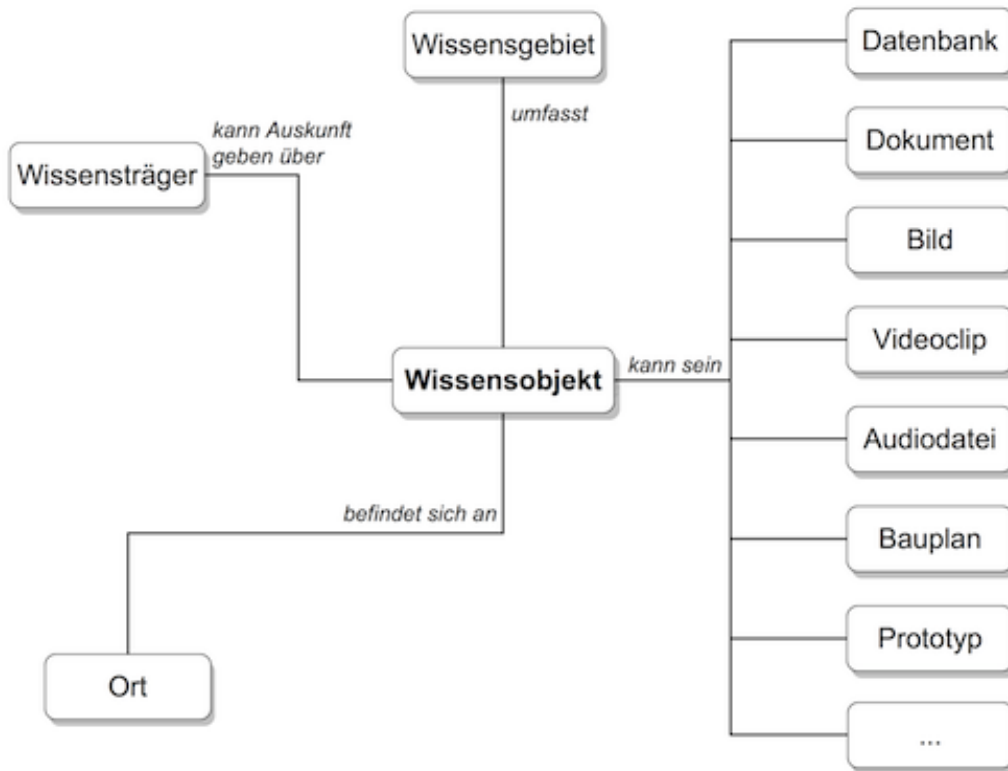
7.1 Barrieren und Anreize des Wissensmanagements

Barrieren	Anreize
Wissensmanagement unterstützen, Vorleben von Wissensmanagement, Vermittlung eines Verständnisses dafür	Klarheit von Verantwortung und Zuständigkeiten für Wissensmanagement auf allen Unternehmensebenen
Zeitliche Freiräume für Wissensmanagementaktivitäten	Mitarbeiter müssen durch Anreizsysteme (monetär, immateriell, teamorientiert) motiviert werden
Ausreichend finanzielle Mittel	Interaktion in formellen Netzwerken
Kommunikation: Transparenz über Ziele und Strategien, internes Marketing	Direkte Kommunikation und Wissensaustausch zur gemeinschaftlichen Lösung komplexer Aufgaben
Ausreichende Qualifikation für Techniken von Wissensmanagementsystemen	Zugang zu neuem Wissen, Austausch von Wissen im Netzwerk
Ausreichende Qualifikation für Umgang mit Wissen (z. B. Wissen teilen)	Motivation durch schnell sichtbare Erfolge, Wissen an sich, betriebliches Vorschlagswesen
Bewusstsein/Verständnis für Nutzen des Wissensmanagements	Geeignete Infrastruktur von Informationstechnik, Kompatibilität der Systeme
Bereitschaft, Wissensmanagement im Unternehmen voranzutreiben	Einbindung der Mitarbeiter bei Gestaltung des Wissensmanagements und Entscheidungen
Keine zu hohe Spezialisierung bzw. zu viel Wissen	Interaktion in informellen Netzwerken
Wissensziele müssen mit den Unternehmenszielen verknüpft werden (Konsistenz)	Anwendungssysteme zur Kommunikation, Kooperation, Koordination
Ziele müssen spezifisch, messbar, erreichbar, relevant, nachvollziehbar sein	Anwendungssysteme zum Zugriff und Verwalten von Wissen
Dezentralisierung, größere Handlungs- und Verantwortungsspielräume für Mitarbeiter	Benutzerfreundlichkeit, Einfachheit der Bedienung
Standardisierte, systematische Wissensprozesse	Bereitschaft, Wissen zu teilen
Integration der Wissensmanagementaktivitäten in Arbeitsabläufe und Prozesse	Regelmäßiges internes und externes Benchmarking, Wettbewerbsanalyse, Marktbeobachtung
Wissenserwerb: Interaktion mit externen Wissensträgern, Kauf von Wissensprodukten oder -dienstleistungen	Informations-, Kommunikations- und Wissensqualität, Aktualität und Richtigkeit, Sicherung durch Redaktion, Pflege, Qualitätsstandards
Wissensgenerierung: Schaffung neuen Wissens durch Individuum oder Gruppe	Vertrauenskultur, kein Misstrauen in Sender und Empfänger von Wissen
Wissensteilung mit anderen Organisationsmitgliedern	Fehlertoleranz; Möglichkeit, Fehler zu begehen und daraus zu lernen
Wissensidentifikation: Transparenz über internes und externes Wissen	Partnerkultur, gegenseitige Unterstützung bei Problemen, keine Abteilungsegoismen
Wissensbewertung: Erreichung der Wissensziele wird überprüft, generiertes Wissen wird bewertet	Wissen aus niedrigen Hierarchiestufen wird nicht ausreichend akzeptiert
Wissensverteilung: verschiedene Kanäle für den Wissenstransfer	Geteilte Unternehmensvision, gemeinsame Ziele, Werte, Identifikation mit dem Unternehmen
Wissensnutzung: Nutzung der Wissensbasis	Wissensfördernde Unternehmenskultur
Wissensbewahrung und Wissensschutz: Selektion, Aktualisierung, Speicherung von Wissen, Schutz vor Verlust und opportunistischem Missbrauch von Wissen	

Quelle: Lehner: Wissensmanagement; S. 314

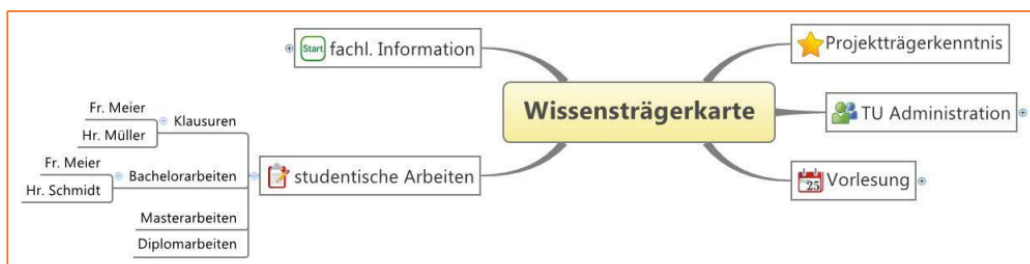
7.2 Beispiele von Wissenskarten

7.2.1 Wissensbestandskarte



Quelle: Mittelman: Wissensbestandskarten [Zugriff am: 30.03.2023].

7.2.2 Wissensträgerkarte



Quelle: Ott: Nutzung von Wissenslandkarten zur Verwaltung von Wissenskapital in Unternehmen, S. 8.

7.3 Gegenüberstellung der kurz- und langfristigen Lösung

Eigenschaft	Sechs Denkhüte	Wiki
Durchführungszeitraum	<ul style="list-style-type: none"> - Begrenzung mgl. - Zeitlich flexibel - Für gewöhnlich 10-40 Minuten 	<ul style="list-style-type: none"> - Mehrere Jahre
Verständlichkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Einfach zu erlernen - Unklarheiten bei Informationsmangel - Beantworten von aufkommenden Fragen mgl. 	<ul style="list-style-type: none"> - Erschwerte Bedienung durch Unwissenheit mgl. - Alltagssprache kann zur Darstellung komplexer Sachverhalte verwendet werden - Klare Strukturierung in Themenbereiche
Fehlerquellen	<ul style="list-style-type: none"> - Unverständliche Spielbeschreibung - Fehlinterpretationen von Aussagen der Mitspieler - Geringe Toleranz der Teilnehmer 	<ul style="list-style-type: none"> - Falsches Wissen wird verwendet - Unklare Informationsdarstellung der Nutzer - Unzureichende Pflege des Wikis
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> - Gering, da keine extra Materialkosten (maximal Kosten für farbige Blätter/Hüte) - Hinzuziehen eines externen Trainers/Moderators 	<ul style="list-style-type: none"> - Bereitstellungskosten (Strom, Infrastruktur) - Wartungskosten der Server und Layouterstellung der Webseiten - Prüfung von Inhalten
Komplexität	<ul style="list-style-type: none"> - Komplex und ausbaufähig je nach Kreativität - Breite Ideensammlung - Vielfältige Ideen durch hohe Kreativität 	<ul style="list-style-type: none"> - Sehr komplex - einfach strukturiert - Verstricktes Informationsgeflecht - Anpassung an Bedürfnisse der Nutzer mgl.
Anwendungsbereich	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung auf jeden Themenbereich mgl. - Insbesondere Kreativitätsfindung - Direkter Kontakt der Mitarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> - Anwendung auf jeden Themenbereich mgl. - Indirekter Kontakt der Mitarbeiter
Umsetzbarkeit	<ul style="list-style-type: none"> - Mind. 6 Mitspieler - Auch virtuell mgl. 	<ul style="list-style-type: none"> - Budgetplanung notwendig - Einbeziehung aller Mitarbeiter gleichzeitig
Pflegeaufwand	<ul style="list-style-type: none"> - Kaum Pflege des Systems - Max. Auswertung/Nachbereitung 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoher Pflegeaufwand (Aktualisierung, Überprüfung, Nutzerrechte)
Weitere Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> - Einbeziehung von "Außenseiterideen" - Kreative und komplexe Lösungsansätze - Kritische Auseinandersetzung mit Themengebieten 	<ul style="list-style-type: none"> - Von überall zugreifbar durch Bereitstellung im Internet - Aktualisierung in Echtzeit - Schnelle und zuverlässige Verbreitung von Inhalten
Weitere Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> - Geringe Toleranz der Teilnehmer schränkt Ideenfindung ein - Geringe Disziplin der Teilnehmer hindert Ideenfindung (Zeitmehraufwand, Qualität & Quantität der Ideen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falschinformationen - Verbreitung von vertraulichen Informationen - Ständige Pflege des Systems

8 Literatur

Ahlrichs, Frank; Kapust, Andre; Milekovic, Tihomir: *Fünf Mal Warum / 5 X Warum / 5x Why*, 26 Juni 2022, 12:00, verfügbar unter: <https://www.fmea.wiki/wiki/5x-warum-5x-why/> [Zugriff am: 23.03.2023]

Blech: *Baby Boomer. Die Merkmale der Baby-Boomer Generation 2023.*, 28. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://studyflix.de/jobs/karriere-tipps/baby-boomer-4839> [Zugriff am: 28.03.2023]

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlichen Dienst und Sport (Hrsg.): *Wissens-Mentoring*, 23 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.wissensmanagement.gv.at/Wissens-Mentoring> [Zugriff am: 23.03.2023]

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport (Hrsg.): *Definitionen des Wissensmanagements*, 8 März 2023, 12:00, verfügbar unter: https://www.wissensmanagement.gv.at/Definitionen_des_Wissensmanagements [Zugriff am: 3.03.2023]

Bundesministerium für Kunst, Kultur, öffentlicher Dienst und Sport (Hrsg.): *Wiki*, 27 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.wissensmanagement.gv.at/Wiki> [Zugriff am: 27.03.2023]

Bürgel; Zeller: *Forschung & Entwicklung als Wissenscenter*. In: H.D. Bürgel (Hrsg.): *Wissensmanagement. Schritte zum intelligenten Unternehmen* Berlin, Heidelberg Springer Berlin Heidelberg 1998, S. 53-65

Castrillejo, Victoria: *Was ist ein Wiki? - CeDiS Wiki Schulung - Wikis der Freien Universität Berlin*, 16 November 2016, 12:00, verfügbar unter: <https://wikis.fu-berlin.de/pages/viewpage.action?pagelId=402489828> [Zugriff am: 25.03.2023]

Cisco Systems GmbH (Hrsg.): *Der öffentliche Sektor neu gedacht 2023.*, 10. März 2023, 12:00, verfügbar unter: https://www.cisco.com/c/de_de/solutions/industries/government.html [Zugriff am: 10.03.2023]

Dach. *Auf Wissen bauen* [online]. Mit systemantischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung. *Trendreport Digitaler Staat*, Nr. Jg. **2020** [Zugriff am: 23.03.2023], verfügbar unter: https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport_DS_2020.pdf

Daniels, Nic: *Wikis im Unterricht*, 27 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.lehrer-online.de/unterricht/sekundarstufen/naturwissenschaften/informatik/unterrichtseinheit/seite/ue/soziale-medien-online-communities-wikis-und-blogs/wikis-im-unterricht/> [Zugriff am: 27.03.2023]

Duden Online Redaktion (Hrsg.): *Wissensmanagement*, 18 Mai 2018, 12:00, verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wissensmanagement> [Zugriff am: 15.02.2023]

Dueckert: *Expert Debriefing* 2021., 27. Februar 2021, 12:00, verfügbar unter: https://wiki.cog-neon.de/Expert_Debriefing [Zugriff am: 24.03.2023]

Hasler, Ursula: *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 2.*, überarb. und erw. Aufl. Zürich Orell Füssli 2010, UTB Wirtschaftswissenschaften, Betriebswirtschaftslehre. 2954

Innolytics AG (Hrsg.): *Was ist ein Wissensmanagement System?*, 27 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.innolytics.de/was-ist-ein-wissensmanagement-system/> [Zugriff am: 27.03.2023]

Kaiser: *Behördenaufbau* 2023., 27. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.landkreis-mittelsachsen.de/das-amt/behoerdenaufbau.html> [Zugriff am: 27.03.2023]

Kaiser: *Städte & Gemeinden* 2023., 22. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.landkreis-mittelsachsen.de/der-kreis/staedte-gemeinden.html> [Zugriff am: 22.03.2023]

Kaiser: *Stellen & Karriere* 2023., 27. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.landkreis-mittelsachsen.de/das-amt/stellen-karriere.html> [Zugriff am: 27.03.2023]

Kaiser: *Wirtschaft* 2023., 28. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.landkreis-mittelsachsen.de/der-kreis/wirtschaft.html> [Zugriff am: 28.03.2023]

Kretschmer: *Prozessorientiertes Wissensmanagement* 2022., 16. Juni 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.prowis.net/methoden:kompetenzportfolio:start> [Zugriff am: 20.03.2023]

Künstliche Intelligenz – Was uns bei KI zukünftig erwartet [online]. *Künstliche Intelligenz – Was uns bei KI zukünftig erwartet | Progressive Recruitment*, Nr. Jg. (5.11.2018), verfügbar unter: <https://www.progressiverecruitment.com/de-de/blog/2018/11/kuenstliche-intelligenz-was-uns-bei-ki-zukuenftig-erwartet/> [Zugriff am: 16.03.2023]

Lehner, Franz: *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Untertützung*. 5., aktualisierte Aufl. München Hanser 2014, Hanser eLibrary, verfügbar unter: <http://www.hanser-elibrary.com/doi/book/10.3139/9783446441521>

Liesch: *Expert Debriefing / Wissensstafette* 2016., 24. März 2023, 12:00, verfügbar unter: https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/wissen-vermitteln/expert-debriefing_wissensstafette/ [Zugriff am: 24.03.2023]

Liesch: *Lessons Learned / Project Debriefing* 2016., 24. März 2023, 12:00, verfügbar unter: https://wissensmanagement.open-academy.com/category/methoden/wissen-erlangen/lessons-learned_project-debriefing_scrum/ [Zugriff am: 24.03.2023]

Maier. Definition: Was ist "Brainstorming"? [online]. *Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH*, Nr. Jg. (16.02.2018), verfügbar unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/brainstorming-31829> [Zugriff am: 22.03.2023]

Meise: *Warum fallen uns Veränderungen so schwer?* 2019., 16. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://smart-fuehren.de/warum-fallen-uns-veraenderungen-so-schwer/> [Zugriff am: 16.03.2023]

Methodenkartei (Hrsg.): *World-Café*, 21 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.methodenkartei.uni-oldenburg.de/methode/world-cafe/> [Zugriff am: 20.03.2023]

Mittelmann, Angelika: *Werkzeugkasten Wissensmanagement* Norderstedt Books on Demand 2011

Mittelmann: *Definition für Wissensmanagement* 2008., 11. Januar 2008, 12:00, verfügbar unter: <https://www.artm-friends.at/am/km/basics/defwm-d.html> [Zugriff am: 23.02.2023]

Mittelmann: *Wissensbegriff* 2004., 25. Juli 2004, 12:00, verfügbar unter: <https://www.artm-friends.at/am/km/basics/wissen-d.html> [Zugriff am: 23.02.2023]

Mittelmann: *Ziele des Wissensmanagement* 2002., 22. Januar 2002, 12:00, verfügbar unter: <https://www.artm-friends.at/am/km/basics/zielewm-d.html> [Zugriff am: 8.03.2023]

Muehlenkamp. Kooperation und Wettbewerb im öffentlichen Sektor [online], Nr. Jg. (2012) [Zugriff am: 18.03.2023], verfügbar unter: https://www.uni-speyer.de/fileadmin/Lehrstuehle/Muehlenkamp/2012KooperationundWettbewerbimoeffentlichenSektor_SB_.pdf

North, Klaus: *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*. 5., aktualisierte und erweiterte Auflage Wiesbaden Gabler 2011, Lehrbuch

North, Klaus: *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten*. 6., akt. und erw. Aufl. 2016 Wiesbaden Springer Gabler 2016, SpringerLink Bücher

Pause, Christoph: *Digitalisierung*, 20 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.haufe.de/thema/digitalisierung/> [Zugriff am: 20.03.2023]

Podbregar. Computer: Rechnen durchbricht Exaflop-Grenze [online]. *Scinexx - Das Wissensmagazin*, Nr. Jg. (30.05.2022), verfügbar unter: <https://www.scinexx.de/news/technik/computer-rechnen-durchbricht-exaflop-grenze/> [Zugriff am: 20.03.2023]

Popp. Virtuelle Arbeitsräume als Basis für den digitalen Wandel [online]. *Midrange Magazin*, Nr. Jg. (19.06.2018), verfügbar unter: <https://midrange.de/virtuelle-arbeitsraeume-als-basis-fuer-den-digitalen-wandel/> [Zugriff am: 23.03.2023]

Probst, Gilbert J.B.; Raub, Steffen P.; Romhardt, Kai: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 3. Aufl. Frankfurt am Main Frankfurter Allg. Zeitung für Deutschland 1999

Probst, Gilbert J.B.; Raub, Steffen P.; Romhardt, Kai: *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7. Auflage Wiesbaden Springer Gabler 2012

Ramroop, Tara: *Das Wissensmanagement-System in der Praxis*, 2 September 2022, 12:00, verfügbar unter: <https://www.zendesk.de/blog/knowledge-management-system/> [Zugriff am: 27.03.2023]

Reinmann-Rothmeier. Wissen managen: Das Münchener Modell [online], Nr. Jg. (2001) [Zugriff am: 1.03.2023], verfügbar unter: <https://core.ac.uk/download/pdf/12161774.pdf>

Renner, Hanno: *Anreizsysteme für Mitarbeitende: Das motiviert am meisten*, 16 März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://www.personio.de/hr-lexikon/anreizsysteme/> [Zugriff am: 16.03.2023]

Romanic: *Warum Veränderungen so schwierig sind – Empfehlungen für die Karriere* 2017., 24. April 2018, 12:00, verfügbar unter: <https://www.euroakademie.de/magazin/warum-veraenderungen-so-schwierig-sind/> [Zugriff am: 16.03.2023]

Schüppel, Jürgen: *Wissensmanagement. Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Zugl.: St. Gallen, Univ., Diss., 1996 Wiesbaden Dt. Univ.-Verl.; Gabler 1997, Gabler-Edition Wissenschaft

Statista Research Department (Hrsg.): *Nutzung von Cloud Computing in deutschen Unternehmen bis 2022* 2022., 16. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/177484/umfrage/einsatz-von-cloud-computing-in-deutschen-unternehmen-2011/> [Zugriff am: 16.03.2023]

Stember; Grieger: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen - eine Einführung. In: J. Stember; R. Grieger (Hrsg.): *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses* Berlin LIT 2015, S. 15-60

Steuerwald: *Die Sozialstruktur Deutschlands im internationalen Vergleich. Wirtschaftssektoren* 2016., 22. März 2023, 12:00, verfügbar unter: <https://studlib.de/5474/sozial/wirtschaftssektoren> [Zugriff am: 18.03.2023]

tagesschau. Baby-Boomer gehen in Rente: Arbeitskräftemangel dürfte sich verschärfen [online]. *tagesschau.de*, Nr. Jg. (21.11.2022), verfügbar unter: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/arbeitskraeftemangel-111.html> [Zugriff am: 27.03.2023]

Weber, Thomas: *Wissensmanagement - Instrumente, Methoden und Erfahrungen* München GRIN Verlag 2008 [Zugriff am: 18.03.2023], verfügbar unter:
<https://www.grin.com/document/90197>

Wilkesmann; Wilkesmann: Wissensmanagement - (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? In: T. Porsch; B. Werdes (Hrsg.): *Verwaltungspsychologie. Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung* Göttingen Hogrefe 2019, S. 321-346

Willke, Helmut: *Systemisches Wissensmanagement* Stuttgart Lucius und Lucius 1998, UTB für Wissenschaft Uni-Taschenbücher Soziologie, Wirtschaftswissenschaften. 2047

Wolf: *Angst vor Neuem – wie damit umgehen?* 2021., 16. März 2023, 12:00, verfügbar unter:
<https://www.palverlag.de/angst-vor-neuem.html> [Zugriff am: 16.03.2023]

Zec: *Die 6 Denkhüte von De Bono* 2020., 9. September 2020, 12:00, verfügbar unter:
<https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/die-6-denkhute-von-de-bono/> [Zugriff am: 25.03.2023]

Zec: *Walt-Disney-Methode* 2020., 9. September 2020, 12:00, verfügbar unter: <https://xn--kreativittstechniken-jzb.info/ideen-generieren/walt-disney-methode/> [Zugriff am: 25.03.2023]

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorlegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.

Meißen, 31.03.2023

Unterschrift