Einführung von Wissensmanagement - Empfehlungen für das Landratsamt Nordsachsen aus der Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitern

M a s t e r t h e s i s

an der Hochschule Meißen (FH) und Fortbildungszentrum
zum Erwerb des Hochschulgrades
Master of Science

vorgelegt von

Herrn Felix Meyer

aus Eilenburg

Meißen, 19.09.2019

INHALTSVERZEICHNIS

DARSTELLUNGSVERZEICHNIS VI

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS VII

1 MOTIVATION DER MASTERTHESIS UND FORSCHUNGSZIEL 1

2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN ZUM WISSENSMANAGEMENT 3

2.1 Bedeutung der Thematik 3

2.1.1 Relevanz von Wissensmanagement 3

2.1.2 Definition und Relevanz von Erwartungen und Bedenken 4

2.1.3 Aktueller Stand zum Wissensmanagement im Landratsamt Nordsachsen 5

2.2 Begriffsklärungen und Definitionen im Wissensmanagement 7

2.2.1 Der Wissensbegriff 7

2.2.2 Die Wissensarten und organisationale Wissensbasis 8

2.2.3 Die Unterteilung in Handlungs- und Informationswissen 9

2.2.4 Die verschiedenen Wissensträger 9

2.2.5 Der Wissensmanagementbegriff 9

2.3 Ziel, Potenziale und Herausforderungen von Wissensmanagement 11

2.4 Das Kreislaufmodell nach Probst et al. 13

2.4.1 Beschreibung des Bausteins „Wissensziele“ 14

2.4.2 Beschreibung des Bausteins „Wissen identifizieren“ 15

2.4.3 Beschreibung des Bausteins „Wissen erwerben“ 15

2.4.4 Beschreibung des Bausteins „Wissen entwickeln“ 16

2.4.5 Beschreibung des Bausteins „Wissen (ver)teilen“ 16

2.4.6 Beschreibung des Bausteins „Wissen nutzen“ 17

2.4.7 Beschreibung des Bausteins „Wissen bewahren“ 17

2.4.8 Beschreibung des Bausteins „Wissen bewerten“ 18

3 ERHEBUNG UND DARSTELLUNG DER DATEN 19

3.1 Fallstudienmethodik, Interview und Leitfadenstruktur 19

3.2 Die Interviewteilnehmer 21

3.3 Die Erhebungsfragen 21

3.3.1 Erhebung der Vorerfahrungen 21

3.3.2 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissensziele“ 22

3.3.3 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen identifizieren“ 22
3.3.4 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen erwerben“ 23
3.3.5 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen entwickeln“ 23
3.3.6 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen (ver)teilen“ 24
3.3.7 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen nutzen“ 24
3.3.8 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen bewahren“ 24
3.3.9 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen bewerten“ 25

4 AUSWERTUNG 26
4.1 Die Inhaltsanalyse als Auswertungsmethodik 26
4.2 Beschreibung und Einschätzung der durchgeführten Interviews 27
4.3 Führungskräfteszenario 28
4.3.1 Klassifikation der Führungskräfte 28
4.3.2 Führungskräfte zum Baustein „Wissensziele“ 28
4.3.3 Führungskräfte zum Baustein „Wissen identifizieren“ 29
4.3.4 Führungskräfte zum Baustein „Wissen erwerben“ 29
4.3.5 Führungskräfte zum Baustein „Wissen entwickeln“ 30
4.3.6 Führungskräfte zum Baustein „Wissen (ver)teilen“ 31
4.3.7 Führungskräfte zum Baustein „Wissen nutzen“ 31
4.3.8 Führungskräfte zum Baustein „Wissen bewahren“ 31
4.3.9 Führungskräfte zum Baustein „Wissen bewerten“ 32
4.4 Mitarbeiterszenario 33
4.4.1 Klassifikation der Mitarbeiter 33
4.4.2 Mitarbeiter zum Baustein „Wissensziele“ 33
4.4.3 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen identifizieren“ 34
4.4.4 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen erwerben“ 34
4.4.5 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen entwickeln“ 35
4.4.6 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen (ver)teilen“ 36
4.4.7 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen nutzen“ 36
4.4.8 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen bewahren“ 37
4.4.9 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen bewerten“ 37

5 GEGENÜBERSTELLUNG DER SZENARIEN 39
5.1 Zusammenfassung zum Baustein „Wissensziele“ 39
5.2 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen identifizieren“ 40
5.3 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen erwerben“ 42
5.4 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen entwickeln“ 43
5.5 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen (ver)teilen“ 44
5.6 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen nutzen“ 46
5.7 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen bewahren“ 47
5.8 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen bewerten“ 48
5.9 Gesamtdarstellung der Empfehlungen 50

6 ERGEBNISSE DER MASTERTHESIS 52
6.1 Zusammenfassung 52
6.2 Beantwortung der Forschungsfrage 53
6.2 Kritische Reflexion 54
6.4 Ausblick 54

ANHANGSVERZEICHNIS VIII

LITERATURVERZEICHNIS XXXIV

EIDESSTATTLICHE VERSICHERUNG XXXVI

Darstellungsverzeichnis

Abbildungen

Abbildung 1: Abgangszahlen Landratsamt Nordsachsen 3

Abbildung 2: Begriffsbeziehungen 7

Abbildung 3: Wissenswürfel 8

Abbildung 4: Materielle Wissensträger 9

Abbildung 5: Verbesserungspotenziale 11

Abbildung 6: Kreislauf des Wissensmanagements 13

Abbildung 7: Ebenen der Wissensziele 14

Tabellen

Tabelle 1: Kurzerläuterung der Wissensmanagementbausteine 20

Abkürzungsverzeichnis

eD ..... einfacher Dienst

F ..... Führungskräfte

gD ..... gehobener Dienst

hD ..... höherer Dienst

M ..... Mitarbeiter

mD ..... mittlerer Dienst

WM ..... Wissensmanagement

1 Motivation der Masterthesis und Forschungsziel

Motivation der Masterthesis

„Wir brauchen fachlich gut ausgebildete Bewerber und Mitarbeiter, die sich zudem mit unseren internen Strukturen und Prozessen auskennen."

Diese Aussage begegnet Ihnen im Landratsamt Nordsachsen in vielen Situationen – egal, ob Sie sich mit Führungskräften über deren zugeordnetes Personal und vakante Stellen im Team oder mit Mitarbeitern über vorhandene oder potenzielle neue Kollegen unterhalten.

Neben der Frage, wo diese Personen zu finden sind, lässt sich der Kern der Aussage auf das Thema Wissen zurückführen. Zum einen Fachwissen im Rahmen eines grundständigen Bildungsabschlusses sowie aufgabenbezogenem Wissen, als auch zum anderen Struktur- und Prozesswissen über die Organisationsgestaltung und deren Geschäftsgänge. Das organisationsbezogene Wissen wird nicht in einer allgemeingültigen Ausbildung vermittelt, da es an die jeweilige Organisation gebunden ist. Darin besteht auch dessen Besonderheit und Wert. Im Rahmen allgemeiner Wirtschaftlichkeitsfragen sind in diesem Zusammenhang Gedanken wie ‚Was kostet die Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters? Ab welchem Zeitpunkt kann der neue Mitarbeiter das volle Aufgabenpensum bewältigen?' ein ständiger Begleiter. Unter anderem auch in den Geschäftsfeldern der Rechtstaatlichkeit und Präsentation nach außen bestehen Fragestellungen wie ‚Handeln alle Mitarbeiter nach dem neuesten Stand der Gesetze und Rechtsprechung? Entscheiden die Mitarbeiter nach gleichen Maßstäben?'. Schlüssel der aufgestellten Fragen ist wiederrum das Wissen und dessen zielgerichteter Einsatz. Mit dieser Thematik beschäftigt sich die vorliegende Masterthesis.

Forschungsziel

Untersuchungsschwerpunkt bildet die individuelle Sicht von Führungskräften und Mitarbeitern zum derzeitigen Wissensmanagementstand im Landratsamt Nordsachsen. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird die Forschungsfrage

> **„Welche Erwartungen und Bedenken haben Führungskräfte und Mitarbeiter des Landratsamtes Nordsachsen in Bezug auf das Wissensmanagement und welche Empfehlungen können daraus für eine systematische Einführung von Wissensmanagement abgeleitet werden?"**

untersucht und beantwortet.

Für eine strukturierte Analyse sind die folgenden Teilforschungsziele formuliert, welche nacheinander betrachtet werden:

1. Theoretische Ausarbeitung zur Rolle von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Einführung von Wissensmanagement, insbesondere Darstellung der Relevanz von Erwartungen und Bedenken für den Erfolg der Einführung

2. Erhebung der Erwartungen und Bedenken von Führungskräften und Mitarbeitern bzgl. des Wissensmanagements

3. Qualitative Analyse des erhobenen Datenmaterials

4. Erarbeitung von zwei strukturieren Szenarien, in denen die (ggf. unterschiedlichen) Sichtweisen von Führungskräften und Mitarbeitern auf das Wissensmanagement dargestellt werden

5. Gegenüberstellung beider Szenarien und Ableitung von Empfehlungen für die Einführung des Wissensmanagements

2 Theoretische Grundlagen zum Wissensmanagement

In den folgenden Abschnitten werden die Bedeutung sowie die theoretischen Grundlagen zum Wissensmanagement erläutert, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen.

2.1 Bedeutung der Thematik

2.1.1 Relevanz von Wissensmanagement

Die öffentlichen Verwaltungen befinden sich in einer großen Umbruchszeit. Durch den drastischen personellen und demografischen Wandel geht eine große Menge Fach- und Erfahrungswissen verloren.[1] Dies wird beispielhaft in der nachfolgenden Abbildung für das Landratsamt Nordsachsen verdeutlicht. Im Trend bis zum Jahr 2030 scheiden insbesondere ab dem Jahr 2021 zahlreiche Beschäftigte aus den Reihen des gehobenen und mittleren Dienstes aufgrund Eintritt in das gesetzliche Rentenalter aus.

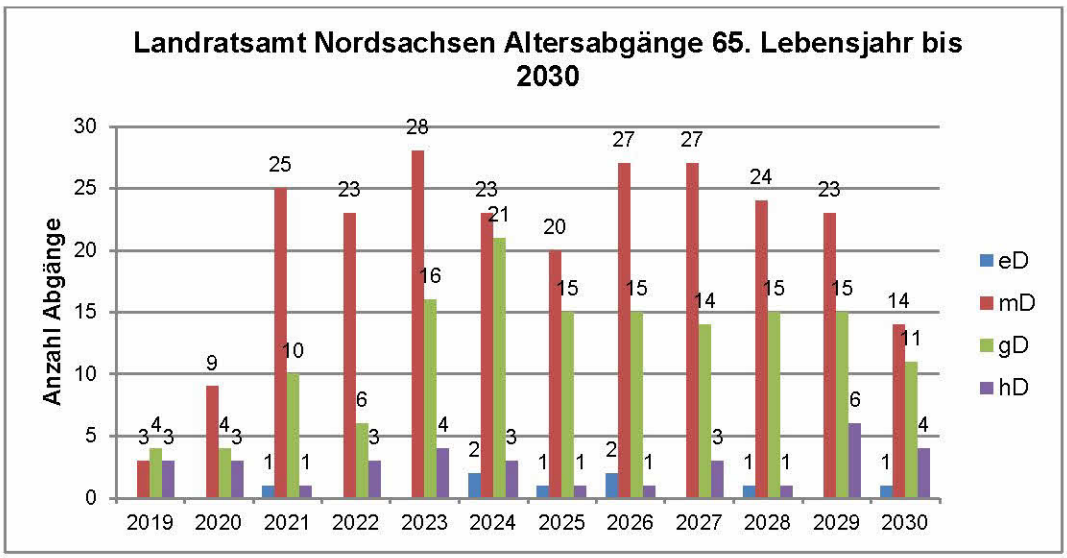


Abbildung 1: Abgangszahlen Landratsamt Nordsachsen[2]

Erschwerend kommt hinzu, dass die ausscheidenden Beschäftigten ihre persönlichen Prozess- und Projekterfahrungen gewöhnlich nicht für Ihre Nachfolger dokumentieren.[3] Die wiederum neue Generation der Beschäftigten hat seit dem Kindesalter ein Verständnis über die digitale Kommunikation entwickelt und bringt andere als die bisherigen Anforderungen an eine papiergebundene Verwaltung mit. Daneben finden sich zahlreiche Quereinsteiger, welche eine gesonderte Schulung in den Verwaltungswis-

[1] Vgl. Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. S 10.
[2] Interne Auskunft vom Sachgebiet Personal des Landratsamtes Nordsachsen mit Stand 20.03.2018.
[3] Vgl. Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. S 10.

senschaften benötigen.[4] Diese Einflüsse begründen einen Wettbewerb der öffentlichen Verwaltungen um gute Arbeitskräfte und insbesondere um deren Fach- und Erfahrungswissen zur Bewältigung der anstehenden Arbeitsaufgaben.[5]

Literarisch findet sich der Begriff „Wissen" neben den klassischen Produktionsfaktoren Arbeit und Boden wieder. Die Rede ist von einem strukturellen Wandel zur Wissensgesellschaft.[6] Wissen bildet einen neuen Produktionsfaktor mit besonderen Merkmalen gegenüber den klassischen Produktionsfaktoren. Es wird als notwendiger Faktor zur Leistungserstellung eingeordnet.[7]

2.1.2 Definition und Relevanz von Erwartungen und Bedenken

Diese Masterthesis untersucht die individuellen Erwartungen und Bedenken von Führungskräften und Mitarbeitern bei der Einführung eines Wissensmanagements im Landratsamt Nordsachsen. Dabei werden vorliegend Erwartungen als positive Auswirkungen und Bedenken als negative Auswirkungen definiert.

Die Relevanz der subjektiven Wahrnehmung der Führungskräfte und Mitarbeiter für den Erfolg eines Wissensmanagements und insbesondere dessen Einführung lässt sich aus dem Change Management herleiten, da es einen komplexen Veränderungsprozess darstellt.

Die Führungskräfte gestalten und lenken die Organisation. Sie stellen Rahmenbedingungen sicher und ermöglichen eine stetige Weiterentwicklung. Zu den Rahmenbedingungen gehören unter anderem Strukturen und Prozesse, Personalverwaltung und eine Organisationskultur. Die Organisationskultur beschreibt ein von der Mehrheit der Organisationsmitglieder gelebtes Verhalten, welches als selbstverständlich anerkannt ist und das tägliche Handeln beeinflusst.[8] Damit ist die Führung ein sehr wichtiger Erfolgsfaktor bei der Einführung von Wissensmanagement. Sie stellt außerdem die Verbindung zu den Interessen der Mitarbeiter dar und wie diese am Veränderungsprozess partizipieren.[9]

Die Mitarbeiter bilden die Basis der Organisation, führen die täglichen Arbeitsaufgaben aus und stellen damit auch deren Existenz sicher. Insoweit wird ihnen auch eine wesentliche Rolle im Veränderungsprozess zur Einführung eines Wissensmanagements

---

[4] Vgl. Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. S 13.
[5] Vgl. Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. S 15.
[6] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. S. 14.
[7] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. S. 58.
[8] Vgl. Kleingarn, Holger: Change Management. S. 27 ff.
[9] Vgl. Kostka, Claudia: Change Management. S. 209 ff.

zu Teil. Sie sind unüberwindbare Grenze jeder Veränderung und damit ebenso erfolgsbedingend wie die Führungskräfte. Die Mitarbeiter müssen den Einführungsprozess für das Wissensmanagement mittragen und ausführen, damit dieser erfolgreich sein kann.[10]

Nach diesen Darstellungen wird deutlich, dass Führungskräfte und Mitarbeiter tragende Rollen im Change Management und somit auch bei der Einführung eines Wissensmanagements einnehmen. Unabdingbar an die Personen gebunden spielen deren Erwartungen und Bedenken demzufolge eine wichtige Rolle im Veränderungsprozess. Sofern sich die Erwartungen der Beteiligten in einem bestimmten Maß erfüllen, kann sich der Wandel erfolgreich entwickeln. Durch die positiven Erfahrungen können Motivation und Engagement generiert werden. Sollten jedoch überwiegend die Bedenken eintreten, könnte das aufgrund der negativen Erfahrungen die Entstehung von Widerständen sowie Verweigerung begründen und letztendlich in ein Scheitern münden. Deutlich wird, dass die subjektive Ebene der Erwartungen und Bedenken einen maßgeblichen Anteil am Erfolg einer Veränderung hat.

Mit den obigen Ausführungen ist das erste Teilforschungsziel erarbeitet.

2.1.3 Aktueller Stand zum Wissensmanagement im Landratsamt Nordsachsen

Das Landratsamt Nordsachsen ist die Behörde des nördlichst gelegenen Landkreises im Freistaat Sachsen und umfasst mit seinen vier Hauptstandorten in Delitzsch, Eilenburg, Torgau und Oschatz ca. 1200 Beschäftigte. Diese verteilen sich auf vier Dezernate mit ca. 20 Ämtern.

Im Landratsamt Nordsachsen wird bisher kein zentrales und einheitliches Wissensmanagement betrieben. Allerdings gibt es in bestimmten Fachbereichen aufgrund gesetzlicher Vorschriften oder besonderer Bemühungen von Beschäftigten einzelne Maßnahmen, welche dem Wissensmanagement zugeordnet werden können (bspw. Qualitätshandbuch mit Prozessen und Formularen, Einarbeitungs- und Übergabestrategien bei Mitarbeiterwechsel).

Im Rahmen eines laufenden, extern durchgeführten Zukunftsprojektes für das Landratsamt Nordsachsen stellt die Thematik Wissensmanagement einen Teilbereich dar. Dazu fanden bereits verschiedene Fachwerkstätten als Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern statt. Innerhalb dieser wurde Wissensmanagement vorgestellt und mögliche Integrationsansätze diskutiert. Die Abschlusskonzeption des Zukunftsprojek-

[10] Vgl. Kleingarn, Holger: Change Management. S. 30 f.

tes beinhaltet dann einzelne Maßnahmen zur Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement.

Die Empfehlungen dieser Masterthesis hinsichtlich der Erwartungen und Bedenken zur Einführung von Wissensmanagement im Landratsamt Nordsachsen aus der Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitern können unterstützend zu den Maßnahmen des oben genannten Zukunftsprojektes herangezogen werden.

2.2 Begriffsklärungen und Definitionen im Wissensmanagement

2.2.1 Der Wissensbegriff

Eine einfache Erklärung des Begriffs „Wissen“ lässt sich aus einer Beziehungskette zwischen den Elementen Zeichen, Daten und Information herleiten, wie die nachfolgende Abbildung verdeutlicht.

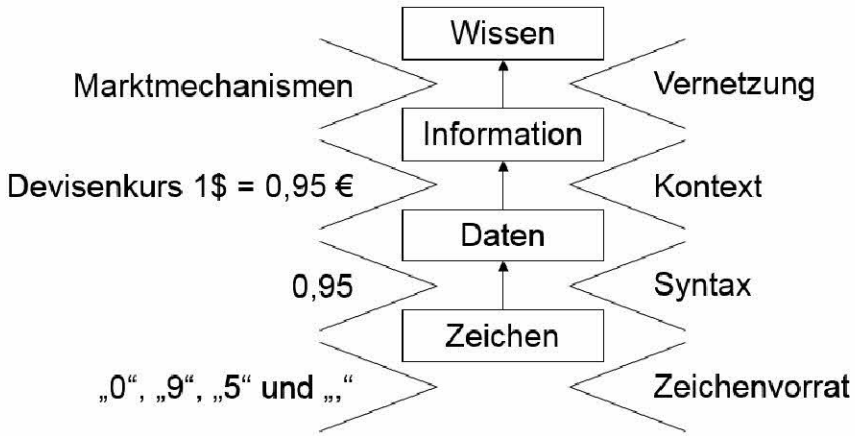


Abbildung 2: Begriffsbeziehungen[11]

Danach entstehen aus geordneten Zeichen Daten, welche in einem gegenseitigen Bezug Informationen bilden. Sofern diese sinnzusammenhängend miteinander vernetzt werden, entsteht Wissen. Dazu gehören bspw. auch die Verarbeitung, Kombination und Interpretation von Informationen.[12]

Daneben existieren zahlreiche weitere Definitionen des Wissensbegriffs. Nennenswert ist unter anderem eine Definition aus dem Jahr 1998 nach Davenport/Prusak „Wissen ist eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die in ihrer Gesamtheit einen Strukturrahmen zur Beurteilung und Eingliederung neuer Erfahrungen und Informationen bietet.“[13]

[11] Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 16.
[12] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 28 f.
[13] Vgl. Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement. S. 41.

2.2.2 Die Wissensarten und organisationale Wissensbasis

Zur weiteren Strukturierung des Wissensbegriffs wird dieser in verschiedene Wissensarten untergliedert. Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird auf die wesentlichen Unterarten Bezug genommen, welche in der folgenden Abbildung des Wissenswürfels als Matrix dargestellt sind.

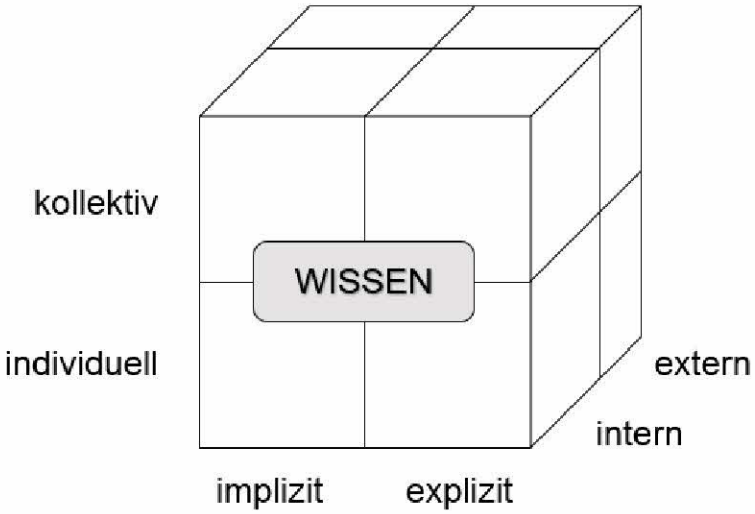


Abbildung 3: Wissenswürfel[14]

Zunächst erfolgt die Unterteilung in implizites (verborgenes sowie schwer kommunizierbares) und explizites (dokumentierbares sowie speicherfähiges) Wissen. Weiterhin beschreibt individuelles Wissen das an einzelne Personen gebundene und nur diesen zugängliches Wissen. Kollektives Wissen hingegen umfasst das von mehreren Personen eines gemeinsamen Bezugsrahmens geteilte und zugängliche Wissen.[15] Sofern das Wissen innerhalb der Organisation vorhanden ist, wird es dem internen, andernfalls dem externen Wissen zugeordnet.[16]

Die organisationale Wissensbasis umfasst die Bestände an individuellem und kollektivem Wissen, welches der Organisation zur Aufgabenbewältigung und Problemlösung dient.[17]

[14] Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH: Der Wissenswürfel.
[15] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 31.
[16] Vgl. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung: Der Wissenswürfel.
[17] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 22.

2.2.3 Die Unterteilung in Handlungs- und Informationswissen

Eine weitere Unterteilung des Wissensbegriffs resultiert aus der objekt- und prozessorientierten Perspektive. ‚Wissen als Objekt' beschreibt Fakten, auf welche in der Regel materiell zugegriffen werden können. Es wird auch als Informationswissen bezeichnet. Hingegen basiert ‚Wissen als Prozess' überwiegend auf Erfahrungen sowie Zusammenhängen und ist in erster Linie an das zugehörige Individuum geknüpft. Es wird auch als Handlungswissen bezeichnet.[18]

2.2.4 Die verschiedenen Wissensträger

Der Wissensträgerbegriff umfasst alle gegenständlichen Elemente, in welchen sich Wissen manifestieren kann.[19] Darunter wird in personelle und nicht personelle (u. a. materielle) Wissensträger unterschieden. Zu den personellen Wissensträgern zählen die Beschäftigten eines Unternehmens bspw. Führungskräfte, Experten und Sachbearbeiter. Die materiellen Wissensträger lassen sich nach ihrer Art weiterführend klassifizieren, wie die nachfolgende Abbildung mit unterschiedlichen Beispielen verdeutlicht.[20]

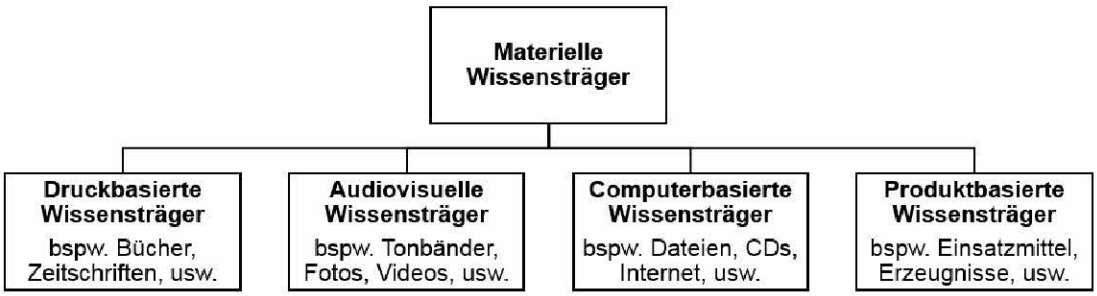


Abbildung 4: Materielle Wissensträger[21]

2.2.5 Der Wissensmanagementbegriff

Aus der Verbindung des Wissensbegriffs mit der Managementkomponente ergeben sich für den Begriff des Wissensmanagements u. a. nachfolgende wissenschaftliche Erklärungs- und Definitionsmöglichkeiten.

Gabi Reinmann-Rothmeier et al. (2001,18) definieren Wissensmanagement als „den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation. Damit umfasst Wissensmanagement die Gesamtheit aller Konzepte, Strategien und Methoden zur Schaffung einer ‚intelligen-

[18] Vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissen managen. S. 16.
[19] Vgl. Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement. S. 51.
[20] Vgl. Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement. S. 53 ff.
[21] Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement. S. 57.

ten', also lernenden Organisation. In diesem Sinne bilden Mensch, Organisation und Technik die drei zentralen Standbeine des Wissensmanagements."[22]

Vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie wird Wissensmanagement wie folgt definiert: „Wissensmanagement ist die Gesamtheit der personalen, organisatorischen, kulturellen und technischen Praktiken, die in einer Organisation bzw. einem Netzwerk auf eine effiziente Nutzung der Ressource „Wissen" zielen. Es umfasst die Gestaltung und Abstimmung aller Wissensprozesse in einem Unternehmen. Ein ganzheitliches oder integratives Wissensmanagement umfasst daher immer auch die Rahmenbedingungen, die strukturelle Ordnung und die Lernprozesse innerhalb eines Unternehmens."[23]

Aus der Betrachtung der ausgewählten Wissensmanagementdefinitionen und -erklärungen lässt sich schließen, dass es sich mithin um eine komplexe, übergreifende Thematik handelt, welche eine eigene Disziplin in der Unternehmens- bzw. Organisationsführung darstellt.

[22] Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 35.
[23] Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 35.

2.3 Ziel, Potenziale und Herausforderungen von Wissensmanagement

Ziel von Wissensmanagement

Zentrales und allgemeingültiges Ziel von Wissensmanagement ist „… für die Unternehmensprozesse das richtige Wissen in der erforderlichen Menge und Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort verfügbar zu machen."[24] Die unternehmensbezogenen Wissensziele müssen individuell auf die jeweilige Unternehmensstrategie angepasst werden.[25]

Potenziale von Wissensmanagement

Mit einem erfolgreichen Wissensmanagement können positive Effekte zur Unternehmensentwicklung erreicht werden. Bereits bei einer im Jahr 1999 durchgeführten Umfrage über 1.000 Unternehmen konnten zahlreiche Verbesserungspotenziale ermittelt werden, welche in der nachfolgenden Abbildung mit den entsprechenden Anteilen dargestellt sind.[26]

Verbesserungspotenziale des Wissensmanagements	
Kosten-/Zeiteinsparungen und Produktionsverbesserungen	50 %
Prozessverbesserungen	19 %
Transparenz von Strukturen und Prozessen	18 %
Kundenorientierung/-zufriedenheit	18 %
Verbesserung von Entscheidungen und Prognosen	17 %
Besserer Informationsaustausch	15 %
Qualitätsverbesserungen	13 %
Erfolgreiche Marktführerschaft	8 %
Mitarbeiterqualifikation/-zufriedenheit	7 %
Kann noch nicht festgestellt werden	7 %

Abbildung 5: Verbesserungspotenziale[27]

[24] Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement. S. 29.
[25] Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 45.
[26] Vgl. Reinmann-Rothmeier, Gabi; Mandl, Heinz; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: Wissensmanagement lernen. S. 14.
[27] Reinmann-Rothmeier, Gabi; Mandl, Heinz; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: Wissensmanagement lernen. S. 15.

Herausforderungen von Wissensmanagement

Neben positiven Effekten ist das Wissensmanagement mit speziellen Herausforderungen verbunden. Es wird als besondere Ressource der Beschäftigten beschrieben, da es sich nicht wie andere Produktionsfaktoren (bspw. Arbeit oder Kapital) gewöhnlich steuern oder befehlen lässt.[28] Daher erfordert es einen bewussten Umgang mit dieser zunächst unbeherrschbaren Ressource.[29] Durch ein ganzheitliches Wissensmanagement soll das Wissen effizient in dem Unternehmen oder der Organisation eingesetzt werden.

[28] Vgl. Bundesverwaltungsamt: Wissensmanagement – einfach gemacht!. S. 2.
[29] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. S. 35.

2.4 Das Kreislaufmodell nach Probst et al.

Neben zahlreichen Konzepten zum Thema Wissensmanagement orientiert sich diese Masterthesis am Bausteinmodell von Probst et al., welches im Jahr 1997 im Rahmen von Beratungsprojekten entwickelt wurde.[30] Das Modell eignet sich für die vorliegende Untersuchungsthematik besonders, da es Neueinsteigern einen komplexen Ansatz zur Integration und Durchführung eines Wissensmanagements bietet.[31] Weiterhin beabsichtigt das Modell dem Unternehmen eine Handlungsanleitung bereit zu stellen, um bestehende Wissensprobleme besser thematisieren und steuern zu können.[32] Es handelt sich um ein Kreislaufmodell, welches auf einem klassischen Managementzyklus mit Zielsetzung, Planung, Umsetzung und Kontrolle basiert. Die folgende Abbildung stellt die Kernprozessbausteine des Konzepts dar. Im oberen Teil befinden sich die zwei strategischen Bausteine, im unteren Teil die sechs operativen Bausteine.

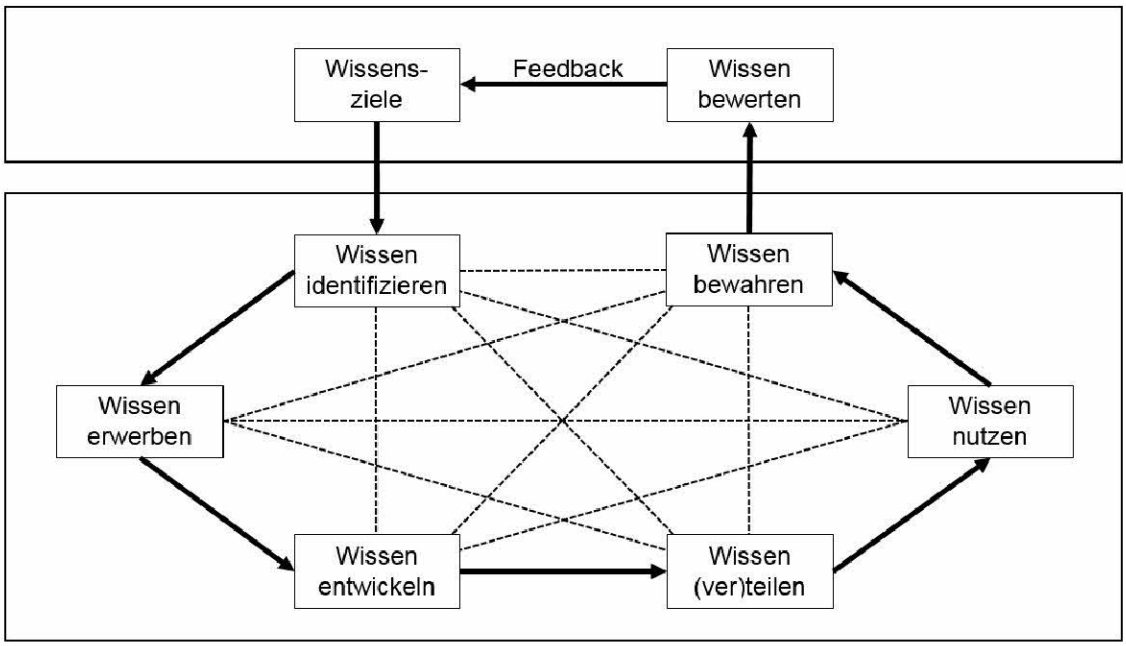


Abbildung 6: Kreislauf des Wissensmanagements[33]

Die Bausteine sind mit Pfeilen zu einem Kreislauf verbunden. Die gestrichelten Verbindungslinien stellen die Zusammengehörigkeit und das Ineinandergreifen der einzelnen operativen Bausteine dar.

In den nachfolgenden Abschnitten werden die einzelnen Bausteine des Kreislaufmodells in ihrem Wesensgehalt erläutert und die betroffenen Verantwortungsrollen von

[30] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 75.
[31] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 82 f.
[32] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 83.
[33] Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 82.

Führungskräften und Mitarbeitern abgeleitet. An den einzelnen Kreislaufbausteinen orientiert sich die Erhebung der Erwartungen und Bedenken.

2.4.1 Beschreibung des Bausteins „Wissensziele“

Der strategische Wissenszielbaustein ist für die richtungsweisende Entwicklungsplanung der organisationalen Wissensbasis verantwortlich.[34] Dabei wird in drei verschiedene Zielebenen unterschieden: normative, strategische und operative Ziele. Die nachfolgende Abbildung zeigt die Wissenszieldimensionen als Matrix mit verschiedenen Beispielen.

	Strukturen	Aktivitäten	Verhalten
Normatives Management	Unternehmensverfassung →rechtliche Strukturen mit Auswirkung auf WM (Geheimhaltungsregeln etc.)	Unternehmenspolitik →Wissensleitbild, Identifikation von kritischen Wissensfeldern	Unternehmenskultur →Wissensteilung erwünscht, Innovationsgeist, Kommunikationsintensität
Strategisches Management	Organisationsstrukturen →Konferenzen, Berichtswege, Erfahrungszirkel Managementsysteme →Lotus-Notes, Outlook	Programme →Kooperation, Aufbau von Kernkompetenzen	Problemverhalten →Orientierung an Wissenszielen, problemorientierte Wissensidentifizierung
Operatives Management	Organisatorische Prozesse →Steuerung von Wissensflüssen Dispositionsprozesse →Wissensinfrastruktur und -bereitstellung	Aufträge →Wissensprojekte, Aufbau einer Expertendatenbank	Leistungs- und Kooperationsverhalten →Wissensteilung, Wissensnutzung

Abbildung 7: Ebenen der Wissensziele[35]

Die normativen Wissensziele werden als Voraussetzung eines effektiven Wissensmanagements beschrieben. An ihnen orientiert sich die Bildung einer wissensbewussten Unternehmenskultur.[36] Sie bilden die Grundlage für weitere Ziele im strategischen und operativen Wissensmanagement und sind Hauptaufgabe der Führungsebene, erfordern mithin deren Einsatz und Überzeugung.[37]

Strategische Wissensziele dienen der Definition des organisationalen Kernwissens und grenzen den künftigen Kompetenzbedarf einer Organisation ab.[38]

---

[34] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 83.
[35] Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 41.
[36] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 83.
[37] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 41.
[38] Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. S. 171.

Die normativen und strategischen Vorgaben werden mittels operativer Wissensziele in umsetzungs- und handlungsorientierte Teilziele übersetzt.[39]

Innerhalb dieses Bausteins übernehmen die Führungskräfte die Vorbildrolle. Ihnen obliegen die Ziele des Wissensmanagements bezogen auf die Organisation vorzugeben und zu vertreten. Sofern das Verständnis über die Ressource Wissen und deren Potenzial nicht verinnerlicht wurde, kann keine authentische Überzeugungsarbeit durch die Führungskräfte erfolgen.

2.4.2 Beschreibung des Bausteins „Wissen identifizieren"

Der Wissensidentifikationsbaustein beschreibt die Bestandsaufnahme von organisationsinternem Wissen sowie Darstellung des externen Wissensumfelds. Es soll ein Bewusstsein über das vorhandene sowie verfügbare Informations- und Handlungswissen geschaffen werden.[40] Dazu eignen sich verschiedene Methoden bspw. Wissenskarten oder geografische Informationssysteme. Ziel ist es allerdings nicht eine allumfassende Transparenz zu schaffen, sondern vorwiegend notwendiges Wissen zu identifizieren, um nicht am Erhebungsaufwand, Datenschutzgesetzen, Verweigerung durch die personellen Wissensträger o. ä. zu scheitern.[41]

Dieser Baustein beinhaltet Anforderungen sowohl an die Führungskräfte als auch die Mitarbeiter. Vollzug der Wissensziele und damit einhergehend Methodenauswahl und -durchsetzung obliegt den Führungskräften. Allen Beschäftigten (Führungskräften sowie Mitarbeitern) wird zudem die vollziehende Rolle zugeordnet, d. h. entsprechend mitzuwirken und sich bei der Wissensidentifikation zu beteiligen. Seitens der Führungskräfte ist demzufolge erforderlich, das richtige Wissen auszuwählen und mit möglichst effektiven Methoden zu erheben. Nur dann besteht auch eine Chance, dass die betroffenen Beschäftigten überzeugt werden, ihr Wissen zur Verfügung zu stellen und keine größeren Barrieren entstehen.

2.4.3 Beschreibung des Bausteins „Wissen erwerben"

Der Baustein für den Wissenserwerb befasst sich mit gezielten Beschaffungsstrategien zur Erlangung externen Wissens. Dieses kann sich in materiellen Wissensprodukten (bspw. Datenträger), menschlichen Wissensträgern (Experten, Kooperationen u. a.) oder auch Stakeholdern (Kunden, Partner, andere Unternehmen, etc.) befinden.[42] Dabei kann zwischen dem Erwerb von direkt verwendbarem Wissen und Wissenspotenzialen unterschieden werden. Zu beachten ist, dass das Unternehmen das zu erwer-

[39] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 59.
[40] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 63 f.
[41] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 68 ff.
[42] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 84.

bende Wissen nutzen sowie verarbeiten kann und keine Abwehrreaktionen ausgelöst werden.[43]

Führungskräfte sowie Mitarbeiter sind gleichermaßen vom Wissenserwerbsbaustein betroffen. Zum einen legen die Führungskräfte die Beschaffungsstrategien sowie Wissensart fest und beurteilen damit auch die Wissensnutzungsfähigkeit, zum anderen sind die Mitarbeiter als auch Führungskräfte angehalten, die Erwerbsstrategien auszufüllen sowie mit dem gewonnenen Wissen neue Potenziale zu generieren. Erfolgsnotwendig sind daher eine transparente Beschaffungsstrategie und außerdem reflektierende sowie lernfähige Mitarbeiter und Führungskräfte, um keine Negativeffekte hervorzurufen.

2.4.4 Beschreibung des Bausteins „Wissen entwickeln"

Der Wissensentwicklungsbaustein umfasst den Aufbau von neuem unternehmenseigenem Wissen. Inbegriffen ist die Schaffung von noch nicht vorhandenen Fähigkeiten, Produkten, Ideen und effizienten Prozessen. Dies betrifft die individuelle sowie kollektive Wissensperspektive. Notwendig dafür sind kreative Freiräume und Rahmenbedingungen wie Erfahrungsgruppen, Kommunikationsforen u. a., um Generierungs- und Lernprozesse für neues Wissen zu ermöglichen.[44]

Innerhalb dieses Bausteins ist hauptsächlich die Mitarbeiterrolle als Wissensgenerator angesprochen. Diese bildet die Quelle zur Schaffung neuer Ressourcen und Potenziale. Die Führungskräfte beteiligen sich entsprechend ihres Wissensstandes, tragen aber hauptsächlich die Verantwortung o. g. Freiräume und Rahmenbedingungen sicher zu stellen. Sofern diese Voraussetzungen nicht erfüllt sind, können aus dem Wissen der Mitarbeiter keine planbaren neuen Potenziale entstehen.

2.4.5 Beschreibung des Bausteins „Wissen (ver)teilen"

Der Baustein zur Wissens(ver)teilung schließt sowohl die organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Unternehmen als auch die individuelle Wissensteilung zwischen den Mitarbeitern ein.[45] Für die effektive Aufgabenerfüllung ist es nicht notwendig, dass jeder Beschäftigte alles weiß. Neben der Berücksichtigung dieses Grundsatzes können bei der Wissens(ver)teilung verschiedene Barrieren bspw. organisatorische, hierarchische oder individuelle auftreten.[46]

---

[43] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 109.
[44] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 84.
[45] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 84.
[46] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 170.

Hauptaufgabe der Führungskräfte innerhalb der Wissens(ver)teilung sind die Auswahl und Festlegung organisatorischer und prozessualer Rahmenbedingungen. Den Mitarbeitern sowie Führungskräften obliegt die gemeinsame Nutzung der (Ver)teilungsinstrumente. Zu beachten ist, dass mögliche Barrieren durch die Führungskräfte bearbeitet werden, damit es zu keiner Blockierung und damit zur Nichtverwirklichung dieses Bausteins kommt.

2.4.6 Beschreibung des Bausteins „Wissen nutzen“

Nicht genutztes Wissen ist wertlos.[47] Daher soll der Baustein zur Wissensnutzung die tatsächliche Beanspruchung der Wissensbasis durch die Beschäftigten eines Unternehmens sicherstellen. Die potenziellen Nutzer können auch als Kunden des Wissensmanagements bezeichnet werden.[48] Wichtig ist, die auftretenden psychologischen und strukturellen Widerstände, welche der Wissensnutzung im Wege stehen, zu identifizieren und vermindern.[49]

Innerhalb dieses Bausteins haben die Mitarbeiter eine tragende Rolle. Ihnen obliegen der Zugriff und die Nutzung der vorhandenen Wissensbasis. Dies trifft ebenso auf die Führungskräfte in ihrer Nutzerfunktion zu. Ebenfalls ist hier zu beachten, dass mögliche Barrieren durch die Führungskräfte bearbeitet werden, um die Wissensnutzung dauerhaft aufrecht und attraktiv zu erhalten.

2.4.7 Beschreibung des Bausteins „Wissen bewahren“

Der Baustein zur Wissensbewahrung setzt sich mit der dauerhaften Verwahrung des gewonnenen Wissens auseinander, um auch in der Zukunft darauf zurück greifen zu können. Dafür sind drei Prozessschritte Erfolg bringend. Zunächst wird das dauerhaft zu bewahrende Wissen selektiert. Danach sind angemessene Speicherstrategien sowie -medien auszuwählen. Im letzten Schritt sind die laufenden Aktualisierungsmodalitäten festzulegen.[50]

Dieser Baustein erfordert zuerst die Aktion der Führungskräfte. Sie tragen die Verantwortung den o. g. Wissensbewahrungsprozess zu untersetzen. Im Anschluss an die Festlegung finden sich die Mitarbeiter in der ausführenden Rolle bspw. zur Speicherung und Aktualisierung des betreffenden Wissens wieder. Sofern die Führungskräfte ihrer Prozessverantwortung nicht nachkommen, kann das erworbene Wissen nicht dauerhaft festgehalten werden und zukünftig zur Verfügung stehen. Dadurch kann vorhandenes Wissen auch vergessen werden.

---

[47] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 85.
[48] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 85.
[49] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 85.
[50] Vgl. Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. S. 85.

2.4.8 Beschreibung des Bausteins „Wissen bewerten“

Der strategische Wissensbewertungsbaustein ist unabdingbare Voraussetzung, um die Effizienz des Wissensmanagements einzuschätzen. Daraus resultieren Feststellungen, ob die gesetzten Ziele realisiert wurden und eingeleitete Maßnahmen die beabsichtigten Effekte erreicht haben.[51] Für eine erfolgreiche Messung und Kontrolle ist die Auswahl der richtigen Indikatoren ausschlaggebend.[52]

Die Führungskräfte sind innerhalb des Wissensbewertungsbaustein hauptverantwortliche Rollenträger. Ihnen obliegen die Indikatorauswahl, Messung und Bewertung des Wissensmanagements. Sofern sie ihrer Verantwortung nicht nachkommen, kann keine steuerbare und zukunftsfähige Entwicklung des Wissensmanagements in einem Unternehmen sichergestellt werden.

[51] Vgl. Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. S. 230.
[52] Vgl. Lehner, Franz: Wissensmanagement. S. 83.

3 Erhebung und Darstellung der Daten

Die vorliegende Datenerhebung und -untersuchung erfolgt mit Hilfe der Fallstudienmethodik und Interviewtechnik. Innerhalb dieses Kapitels wird das zweite Teilforschungsziel erarbeitet.

3.1 Fallstudienmethodik, Interview und Leitfadenstruktur

Fallstudienmethodik

Eine Fallstudie umfasst wenige oder ausgewählte Fälle mit dem Ziel der qualitativen Analyse sowie Gewinnung von Erkenntnissen und Entwicklung von Theorien. Dabei geht es nicht um eine quantitative Untersuchung und Verallgemeinerung von Thesen oder Fakten.[53]

Die verschiedenen Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter des Landratsamtes Nordsachsen bzgl. eines Wissensmanagements werden im Rahmen der Fallstudie durch leitfadenstützte Interviews erhoben und anschließend strukturiert aufbereitet.

Interview

Im Rahmen der Untersuchungsthematik werden die Interviews durch einen Leitfaden strukturiert. Er unterstützt die im Interview gewonnen Informationen auf die Fallstudienuntersuchung zu spiegeln.[54] Zentraler Punkt der Interviews ist die individuelle Sicht der befragten Person. Dabei ist vorab ein Verständnis für die Thematik herzustellen, um die Antworten in einem Referenzrahmen einordnen zu können.[55] Anhand der Fragetechnik können mit offenen Fragen umfassende und beschreibende Darstellungen und mit geschlossenen Ja-/Nein-Fragen konkrete Informationen erhoben werden.[56] Der Leitfaden ermöglicht dem Interviewer durch die Fragen bzw. Themen zu moderieren und sie nicht nur vorzulesen. Ziel ist eine zwanglose und vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre.[57]

[53] Vgl. Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews. S. 4.
[54] Vgl. Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews. S. 5.
[55] Vgl. Froschauer, Lueger: Das qualitative Interview. S. 16.
[56] Vgl. Strübing, Jörg: Qualitative Sozialforschung. S. 96.
[57] Vgl. Strübing, Jörg: Qualitative Sozialforschung. S. 102 f.

Leitfadenstruktur

Der Interviewleitfaden ist anhand des Kreislaufmodells nach Probst et al. kategorisiert. Zunächst werden dem Interviewteilnehmer die Kerngedanken zur Wissensmanagementthematik anhand von Kurzerläuterungen und Abbildungen als zusammenfassende Darstellung (Anhang 1) erläutert und zur Verfügung gestellt:

- Wissensmanagement = Maßnahmen/Strategien zum bewussten Umgang mit Wissen
- Unterscheidung in Informations- und Handlungswissen
- Abbildung des Wissenswürfels mit mündlicher Erläuterung entsprechend Abschnitt 2.2.2
- Abbildung des Kreislaufmodells nach Probst et al. als Ansatz für eine systematische Einführung mit mündlicher Erläuterung entsprechend Abschnitt 2.4

Dies dient dem Interviewteilnehmer als Orientierung des Verlaufs. Anschließend folgen die einzelnen Wissensmanagementbausteine als separate Untersuchungskategorien jeweils mit einer vorangestellten Kurzerläuterung. Diese sind in der nachfolgenden Tabelle aufgeführt.

Wissensbaustein	Kurzerläuterung
Wissensziele	richtungsweisende Entwicklungsplanung des Wissensmanagements für die Organisation
Wissen identifizieren	Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und -umfelds
Wissen erwerben	Maßnahmen zur Beschaffung externen Wissens bzw. Wissenspotenzialen
Wissen entwickeln	Aufbau neuen, landkreiseigenen Wissens
Wissen (ver)teilen	organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Landratsamt und Wissensteilung unter den Mitarbeitern
Wissen nutzen	tatsächliche Nutzung des Wissens
Wissen bewahren	dauerhafte Verwahrung gewonnenen Wissens
Wissen bewerten	Einschätzung über den Erfolg der Wissensmaßnahmen

Tabelle 1: Kurzerläuterung der Wissensmanagementbausteine

Mithilfe dieser Struktur soll der Proband die umfassende Thematik überblickshaft und wesentlich erschließen sowie durch die einzelnen Bausteine den Wissensmanagementkreislauf verständlich nachvollziehen. Die gewählte Kategorisierung ermöglicht eine schrittweise Befragung, passgenaue Darstellung und Auswertung der einzelnen

Antworten. Sie kann für jeden Interviewteilnehmer einzeln betrachtet sowie als Zusammenfassung mehrerer Interviews aufbereitet werden.

3.2 Die Interviewteilnehmer

Zur Erhebung der Erwartungen und Bedenken von Führungskräften und Mitarbeitern in Bezug auf das Wissensmanagement wird auf Beschäftigte des Landratsamtes Nordsachsen zurückgegriffen. Es werden insgesamt sechs Interviews, jeweils hälftig mit Führungskräften und Mitarbeitern geführt.

Die Interviewpartner arbeiteten in verschiedenen Funktionen am Zukunftsprojekt des Landratsamtes Nordsachsen mit und waren u. a. Teilnehmer einer der Fachwerkstätten zum Thema Wissensmanagement.[58] Von dort heraus haben sie ihre Bereitschaft für ein Interview im Rahmen dieser Masterthesis erklärt. Eine nähere Beschreibung der Interviewteilnehmer folgt in den Abschnitten 4.3.1 und 4.4.1.

3.3 Die Erhebungsfragen

In diesem Abschnitt werden die Interviewfragen für die einzelnen Kategorien des oben beschriebenen Leitfadens dargestellt. Dieser ist als Formular im Anhang 1 beigefügt. Die Erwartungen und Bedenken zur Einführung von Wissensmanagement im Landratsamt Nordsachsen beruhen im Wesentlichen auf der subjektiven Sichtweise der Probanden, daher werden überwiegend offene Fragestellungen zur Datenerhebung eingesetzt, um entsprechend freie Antworten zu erhalten.

3.3.1 Erhebung der Vorerfahrungen

Um zunächst einen Einblick in die Vorprägungen bzw. vorhandenen Erfahrungen zum Thema Wissensmanagement zu gewinnen, werden die Fragen

- Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?
- Welche Berührungspunkte oder Erfahrungen haben Sie damit?

gestellt. Damit ist gewährleistet, dass der Befragte frei über seine relevanten Erinnerungen zur Thematik berichten kann. Diese Kategorie dient als Anhaltspunkt für die Reife der Erwartungen und Bedenken des Interviewteilnehmers.

[58] Zum Thema Zukunftsprojekt Landratsamt Nordsachsen siehe Abschnitt 2.1.3.

3.3.2 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissensziele“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „richtungsweisende Entwicklungsplanung des Wissensmanagements für die Organisation“.

Anschließend wird mit den Fragestellungen

- Wer sollte die Wissensziele für das Landratsamt Nordsachsen formulieren und die Verantwortung für deren Einhaltung tragen?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensziele und verantwortliche Personen?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber den Wissenszielen und verantwortlichen Personen?
- Welches wäre eines Ihrer wichtigsten Wissensziele?

ermittelt, welchen strategischen Ansatz die Befragten verfolgen. Es können verantwortliche Rollen sowie Erwartungen und Bedenken identifiziert werden. Die Frage nach einem der wichtigsten individuellen Wissensziele gibt einen Einblick in den dringendsten Bedarf des Probanden.

3.3.3 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen identifizieren“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und -umfelds“.

Im Rahmen der Wissensidentifikation werden mittels der Fragen

- Wer sollte das zwingend notwendige Wissen festlegen?
- Wie können die Mitarbeiter motiviert werden ihr Wissen preiszugeben?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensidentifikation?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensidentifikation?

die Ansichten zu verantwortlichen Rollen und Motivationsmöglichkeiten des Befragten herausgefiltert. Daneben werden die Erwartungen und Bedenken bezugnehmend auf diesen Baustein hinterfragt.

3.3.4 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen erwerben“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „Maßnahmen zur Beschaffung externen Wissens bzw. Wissenspotenzialen“.

Innerhalb des Bausteins zum Wissenserwerb ist vor allem die bevorzugte Art und Weise des Wissenszugewinns sowie die Handhabung von Abwehrreaktionen aus Sicht des Probanden interessant.

Anhand der Fragestellungen

- Bevorzugen Sie den Erwerb von direkt verwendbarem Wissen oder Wissenspotenzialen und warum?
- Wer sollte den Wissenserwerb steuern?
- Welche Erwartungen haben Sie bezugnehmend auf den Wissenserwerb?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber dem Wissenserwerb?
- Wie können Ihrer Ansicht nach Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb vermieden bzw. bearbeitet werden?

werden Informationen zu den individuellen Präferenzen sowie Erwartungen und Bedenken erhoben.

3.3.5 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen entwickeln“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „Aufbau neuen, landkreiseigenen Wissens“.

Bei der Wissensentwicklung werden die individuelle Vorstellung zur Schaffung neuen Wissens sowie Erwartungen und Bedenken der Probanden anhand der Fragestellungen

- Wie stellen Sie sich eine landkreisinterne Wissensentwicklung vor?
- Welche Voraussetzungen brauchen Sie dafür?
- Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Wissensentwicklung?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensentwicklung?

erhoben. Daraus lassen sich entsprechende Kriterien für notwendige Rahmenbedingungen zur Wissensentwicklung ableiten.

3.3.6 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen (ver)teilen“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Landratsamt und Wissensteilung unter den Mitarbeitern“.

Bei der Wissens(ver)teilung wird durch die Fragen

- Wie könnte aus Ihrer Sicht realisiert werden, dass das richtige Wissen, zur richtigen Zeit beim richtigen Bearbeiter ist?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissens(ver)teilung?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissens(ver)teilung?

erhoben, welche individuellen Ansätze bzw. Schwerpunkte bei der Verfügbarmachung der Wissensbasis innerhalb der Organisation aus Sicht des Befragten eine Rolle spielen. Weiterhin werden die Erwartungen und Bedenken bezogen auf die Wissens(ver)teilung hinterfragt.

3.3.7 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen nutzen“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „tatsächliche Nutzung des Wissens“.

Im Rahmen des Wissensnutzungsbausteins werden die Voraussetzungen für den Zugriff auf die Wissensbasis, sowie die Erwartungen und Bedenken aus Sicht des Probanden anhand der Fragestellungen

- Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie vorhandenes Wissen nutzen?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensnutzung?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensnutzung?

betrachtet.

3.3.8 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen bewahren“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „dauerhafte Verwahrung gewonnenen Wissens“.

Die Vorstellungen des Befragten zu einer dauerhaften Wissensbewahrung und laufenden Aktualisierung sowie Erwartungen und Bedenken werden anhand der Fragen

- Wer sollte das zu bewahrende Wissen auswählen?
- Wie könnte eine laufende Wissensaktualisierung ausgestaltet werden?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewahrung?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewahrung?

untersucht.

3.3.9 Erhebungsfragen zum Baustein „Wissen bewerten“

Die einleitende Kurzerläuterung für den Interviewteilnehmer lautet „Einschätzung über den Erfolg der Wissensmaßnahmen“.

Im Rahmen des strategischen Bausteins zur Wissensbewertung wird neben Erwartungen und Bedenken untersucht, welche Ideen der Befragte für mögliche Indikatoren und damit verbundene Verantwortlichkeiten hat. Dazu werden folgende Fragestellungen genutzt:

- Mit welchen Indikatoren könnten das Wissen bzw. die Maßnahmen bewertet werden?
- Wer sollte die Bewertung vornehmen?
- Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewertung?
- Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewertung?

4 Auswertung

In diesem Kapitel erfolgt die qualitative Analyse des erhobenen Datenmaterials sowie die Erarbeitung der zwei strukturierten Szenarien mit den Sichtweisen der Führungskräfte und Mitarbeiter auf das Wissensmanagement. Damit werden das dritte und vierte Teilforschungsziel erarbeitet.

4.1 Die Inhaltsanalyse als Auswertungsmethodik

Die Auswertung der qualitativen Interviews erfolgt mittels der Inhaltsanalyse als empirische Methode. Diese dient der systematischen Beschreibung inhaltlicher Botschaften sowie formaler Eigenschaften von Mitteilungen.[59] Es kann zwischen qualitativer, quantitativer und integrativer Inhaltsanalyse unterschieden werden. Die integrative Inhaltsanalyse stellt eine Art Mischmodell aus qualitativem und quantitativem Vorgehen dar. Da in der vorliegenden Masterthesis die individuellen Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter als auch deren Verteilungen und Häufigkeiten betrachtet werden, kommt die integrative Inhaltsanalyse zur Anwendung. Ziel ist die Reduzierung der Komplexität des Untersuchungsmaterials sowie Analyse und Interpretation der Daten.[60]

Die Interviews sind einzeln als Audiodateien aufgezeichnet und im Format des Interviewleitfadens in sinnhaften Stichpunkten schriftlich wiedergegeben. Dabei sind jeweils die Aussagen der Führungskräfte in einem Leitfaden und die Aussagen der Mitarbeiter in einem weiteren Leitfaden zusammengefasst und dem Anhang 2 und 3 dieser Arbeit beigefügt. Die Antworten der Interviewteilnehmer sind jeweils pro Fragestellung in einer separaten Tabellenzeile dargestellt. Eine vollständige Transkription wird vorliegend als nicht notwendig erachtet, da es auf die oberflächlichen Wahrnehmungen zu den Erwartungen und Bedenken der Befragten ankommt und der detaillierte Wortlaut, Formulierungen sowie Stimmungen oder Wortpausen nicht Untersuchungsschwerpunkt sind.[61]

Die Kategorisierung der inhaltsanalytischen Auswertung folgt dem Schema des Interviewleitfadens. Nach einer zusammenfassenden Beschreibung und Einschätzung der Interviews werden zunächst die Aussagen der Führungskräfte in einem Szenario (Führungskräfteszenario) und anschließend die Aussagen der Mitarbeiter in einem Szenario (Mitarbeiterszenario) pro Wissensbaustein betrachtet. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit werden die Verweise auf die Interviewanhänge 2 und 3 im Fließtext integriert. Danach erfolgt eine Gegenüberstellung hinsichtlich auftretender Gemeinsamkeiten und

[59] Vgl. Früh, Werner: Inhaltsanalyse. S. 29.
[60] Vgl. Rössler, Patrick: Inhaltsanalyse. S. 19 f.
[61] Vgl. Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. S. 193.

Unterschiede sowie die Ableitung entsprechender Empfehlungen für die Einführung eines Wissensmanagements im Landratsamt Nordsachsen.

4.2 Beschreibung und Einschätzung der durchgeführten Interviews

Die geführten Interviews dauerten durchschnittlich eine Zeitstunde und fanden nach vorheriger Terminvereinbarung in den Büroräumlichkeiten des Landratsamtes Nordsachsen statt. Es wurde ausreichend Zeit eingeplant, sodass eine entspannte Gesprächsatmosphäre entstehen konnte. Nachdem zuerst die Klassifikation des Interviewteilnehmers und anschließend die Erhebung des bisherigen Kenntnisstands zum Thema Wissensmanagement stattfand, erfolgte anschließend die theoretische Kurzerläuterung zum Wissensmanagement durch den Interviewer. Diese folgte der Darstellung des Interviewleitfadens, beginnend mit den Kurzdefinitionen und schließlich den Abbildungen Wissenswürfel und Bausteinmodell nach Probst et al. Da bereits alle Probanden Kontakt zur Thematik Wissensmanagement im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen hatten, waren nicht alle Begrifflichkeiten fremd. Zu den Erläuterungen gab es keine Rückfragen durch die Interviewteilnehmer. Es wurde darauf hingewiesen, dass sich die Antworten nicht auf eine bestimmte Perspektive bspw. ganzheitlich organisatorische oder arbeitsplatzbezogene Sicht begrenzen, sondern je nach individueller Vorstellung geäußert werden können. Erwartungen werden dabei als positive Auswirkungen und Bedenken als negative Auswirkungen abgegrenzt.

Im Verlauf der Interviews wurden die einzelnen Bausteine des Modells in der Kreislaufreihenfolge beginnend bei den Wissenszielen abgefragt. Die Kurzerläuterungen zu jedem Baustein halfen den Teilnehmern sich eine Vorstellung darüber zu verschaffen. Bei einzelnen Bausteinen kamen die Antworten zögerlich bzw. musste länger über eine Antwort nachgedacht werden. Insbesondere bei „Wissen entwickeln“ oder auch „Wissen bewahren“ fiel die inhaltliche Vorstellung schwer. Weiterhin bereitete die Trennung von „Wissen (ver)teilen“ und „Wissen nutzen“ Schwierigkeiten in Bezug auf eine separate Antwortfindung. Die inhaltliche Nähe und teilweise Überschneidung der einzelnen Bausteine verunsicherten die Interviewteilnehmer. Besonders flüssige Antworten wurden bei den Bausteinen „Wissensziele“ und „Wissen erwerben“ erzielt. Mitunter musste durch den Interviewer ein Beispiel genannt oder weitere Erläuterungen gegeben werden, damit eine Vorstellung zum Wissensbaustein erfolgen konnte.

Das Feedback zu den Interviews ergab, dass es aufgrund der fehlenden inhaltlichen Vorbildung zu den Wissensbausteinen schwierig war, treffende Antworten zu finden. Da sich die Teilnehmer in der bisherigen Studien- und Berufslaufbahn bereits mit anderen Zielvorgaben oder dem Wissenserwerb befasst hatten, konnten sie sich in diese

Bausteine eher hineindenken als in andere. Insgesamt war es vorteilhaft, dass alle Probanden im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen Kontakt zur Thematik Wissensmanagement hatten. Insoweit müssten bei weiterführenden Interviews die Interviewfragen hinsichtlich der notwendigen Vorbildung bzw. Erfahrung kritischer abgeprüft werden. Dennoch konnten insgesamt verschiedene Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter erhoben werden.

4.3 Führungskräfteszenario

Im Folgenden werden die Interviewergebnisse der Führungskräfte sinnhaft ausgewertet und zusammengefasst. Zunächst erfolgt eine kurze Einordnung der beteiligten Führungskräfte und anschließend werden die einzelnen Bausteine des Kreislaufmodells dargestellt. Die Verweise auf die Aussagen erfolgen auf den Anhang 2 zu dieser Arbeit im Format „(F x.x)".

4.3.1 Klassifikation der Führungskräfte

Die Führungskräfteinterviews wurden mit männlichen und weiblichen Teilnehmern im Altersbereich von 30 bis 60 Jahren geführt. Die jeweils höchsten Bildungsabschlüsse sind der Ebene des höheren Dienstes zuzuordnen. Die Betriebszugehörigkeit im Landratsamt Nordsachsen reicht von 4 bis 33 Jahren. Die Spannweite der Personalverantwortung liegt im Bereich von 50 bis 120 Mitarbeitern. Aus Anonymitätsgründen wurde die erste Tabelle des Interviewleitfadens zu den personenbezogenen Angaben des Probanden nicht im Anhang beigefügt.

Das vorhandene Verständnis der Führungskräfte zur Thematik Wissensmanagement liegt vor allem im Bereich der Wissensweitergabe sowie der Sichtbarmachung und des Aufbaus von Wissen. (F 0.1)

Bisherige Berührungspunkte mit Wissensmanagement fanden überwiegend im Rahmen des Zukunftsprojekts des Landratsamtes Nordsachsen statt. Daneben absolvierte eine Führungskraft ein Studienmodul zum Wissensmanagement. (F 0.2)

4.3.2 Führungskräfte zum Baustein „Wissensziele"

Die strategische Leitungsebene des Landratsamtes Nordsachsen (bspw. Landrat, Dezernenten, Amtsleiter) soll einen Rahmen für die Wissensziele vorgeben, welcher dann ggf. durch die nachgeordneten Führungskräfte (bspw. Amtsleiter, Sachgebietsleiter) in Einzelziele formuliert wird. Daneben können auch Landrat und Dezernenten selbst konkrete Ziele vorgeben. Die Zielverfasser sollen die Verantwortung für die Zieleinhaltung tragen. (F 1.1)

Es wird erwartet, dass umsetzbare, konkrete und messbare Ziele formuliert werden. Diese sollen im Landratsamt Nordsachsen einheitlich verfolgt werden und die Organisationseinheiten nicht überfordern. (F 1.2)

Bedenken bestehen vor allem, dass nicht genügend finanzielle, personelle und zeitliche Ressourcen zur Verfügung stehen. Weiterhin wird befürchtet, dass die Notwendigkeit für Wissensziele nicht erkannt wird und diese unkonkret oder unverständlich formuliert sind. (F 1.3)

Als Beispiele für wichtige Wissensziele werden die Wissensweitergabe sowie Identifikation über das vorhandene Wissen genannt. (F 1.4)

4.3.3 Führungskräfte zum Baustein „Wissen identifizieren“

Das zwingend notwendige Wissen als Basis für die Wissensidentifikation soll grundsätzlich von einer Führungskraft festgelegt werden, welche eine nahen Bezug zur Fachaufgabe hat. Hierbei wird in erster Linie der Sachgebietsleiter genannt, wobei bei kleineren Organisationseinheiten durchaus auch ein Amtsleiter in Frage kommt. Insbesondere bei Spezialaufgaben sollte der verantwortliche Sachbearbeiter hinzugezogen werden. (F 2.1)

Die Mitarbeitermotivation zur Wissenspreisgabe soll vor allem mit Überzeugungsarbeit durch die Führungskräfte erhöht werden. Im Vordergrund stehen dabei eine hohe Arbeitsqualität und Unternehmenskultur, welche die Wissensteilung beinhaltet. Weiterhin könnte die Motivation durch zeitliche Ressourcen, monetäre Anreize und Wertschätzung erhöht werden. (F 2.2)

Erwartet wird, dass die Mitarbeiter ihr Wissen offenlegen und damit eine vollständige Darstellung des vorhandenen Wissens sowie möglichen Wissenslücken erreicht wird. Die Wissensidentifikation soll zur Aufgabenerfüllung beitragen und den Mitarbeitern zur Verfügung stehen. (F 2.3)

Bedenken bestehen vor allem, dass die Mitarbeiter ihr Wissen nicht offenlegen. Gründe könnten bspw. im Machtverlust oder möglicher Benachteiligung liegen oder auch, dass Wissenslücken nicht aufgedeckt werden sollen. (F 2.4)

4.3.4 Führungskräfte zum Baustein „Wissen erwerben“

Beim Wissenserwerb wird vorrangig der direkte Wissenserwerb bevorzugt, um die neuen Kenntnisse schnellstmöglich und passgenau für die Aufgabenerledigung einzusetzen. Sofern größere Projekte oder neuartige Aufgaben zu bearbeiten sind, wird der Erwerb eines Wissenspotenzials als sinnvoll eingeschätzt. (F 3.1)

Der unmittelbare Vorgesetzte, in den meisten Fällen der Sachgebietsleiter, sollte den Wissenserwerbsprozess steuern. Unter Umständen sollte dabei der Sachbearbeiter beteiligt oder auch Rücksprache mit dem Amtsleiter gehalten werden. (F 3.2)

Beim Wissenserwerb liegt der Schwerpunkt der Erwartungen bei den Mitarbeitern. Diese sollen einen entsprechenden Bedarf anzeigen. Daneben sollte auch der Sachgebietsleiter in der Lage sein, den Wissensbedarf des Teams einzuschätzen. Weiterhin wird erwartet, dass zur Problemlösung geeignetes Wissen verfügbar ist. (F 3.3)

Bedenken bestehen bei fehlenden zeitlichen und finanziellen Ressourcen sowie fehlender Bereitschaft der Mitarbeiter. Außerdem könnten die Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter zu hoch sein oder es sind keine passgenauen Fortbildungsangebote verfügbar. (F 3.4)

Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb könnten durch Überzeugungsarbeit der Führungskräfte hinsichtlich eines notwendigen aktuellen Wissensstandes oder auch aufzeigbarer Wissenslücken bei den Mitarbeitern vermieden werden. Weiterhin könnten zeitliche Ressourcen, materielle Anreize oder auch Teamschulungen Abwehrreaktionen verhindern. (F 3.5)

4.3.5 Führungskräfte zum Baustein „Wissen entwickeln“

Eine landkreisinterne Wissensentwicklung wird als gemeinsamer Austausch der Beschäftigten über Hierarchie- und Amtsebenen hinaus oder auch als fachübergreifende, problembezogene Gruppenarbeit mehrerer Spezialisten verstanden. (F 4.1)

Voraussetzungen dafür wären zeitliche und personelle Ressourcen, sowie Engagement und Ernsthaftigkeit der beteiligten Mitarbeiter. Außerdem sind eine Wissenstransparenz und Vertrauensbasis notwendig. (F 4.2)

Erwartet wird, dass Lösungen für vorhandene Probleme entwickelt werden und nutzbares Wissen entsteht. (F 4.3)

Vorhandene Bedenken bestehen dahingehend, dass keine praktikablen Lösungen entstehen bzw. diese nicht umgesetzt werden können (bspw. aus finanziellen Gründen oder mangelnder Ernsthaftigkeit der Mitarbeitenden). (F 4.4)

4.3.6 Führungskräfte zum Baustein „Wissen (ver)teilen“

Eine optimale Verwirklichung dieses Bausteins könnte durch ein technisches System oder Katalog über vorhandenes bzw. zentral gespeichertes Wissen mit entsprechenden Zugriffsrechten der Beschäftigen realisiert werden. Damit vertraute Mitarbeiter sollen neuen Nutzern beratend zur Seite stehen. (F 5.1)

Erwartet werden eine schnelle Wissensvermittlung, Zeiteinsparung und Qualitätsverbesserung. Weiterhin sollte das notwendige Wissen ständig zur Verfügung stehen. (F 5.2)

Bedenken bestehen vor allem darin, dass sich die Beschäftigten ausschließlich auf das vorhandene Wissen beschränken und keine eigenen Lösungen mehr finden. Des Weiteren könnte die Übersichtlichkeit verloren gehen, sollte zu viel Wissen geteilt werden. Zudem könnte auch die Technik ausfallen und das Wissen wäre nicht mehr verfügbar. (F 5.3)

4.3.7 Führungskräfte zum Baustein „Wissen nutzen“

Als Voraussetzungen für eine tatsächliche Wissensnutzung kommen technische Gegebenheiten bspw. in Form eines Zugangs zum Wissen und das Bewusstsein sowie die Bereitschaft der Beschäftigten in Betracht. Es sollte ein entsprechendes Arbeitsklima und -umfeld sowie eine Fehlerkultur vorhanden sein. (F 6.1)

Erwartet wird, dass aktuelles Wissen genutzt wird und die Beschäftigten einen Erfolg von der Nutzung bspw. durch Zeiteinsparung verzeichnen. Darüber hinaus sollte eine einheitliche Fallbearbeitung gewährleistet werden. (F 6.2)

Bedenken liegen in der Nutzung von falschem oder veraltetem Wissen oder dass damit kein Ergebnis erzielt wird. Weiterhin könnten sich die Mitarbeiter ausschließlich auf die Wissensnutzung verlassen und keine eigenen Lösungen mehr finden. (F 6.3)

4.3.8 Führungskräfte zum Baustein „Wissen bewahren“

Die Auswahl des zu bewahrenden Wissens sollte durch den unmittelbaren Vorgesetzen (bspw. Sachgebietsleiter) erfolgen. Dabei sollten die Mitarbeiter an der Auswahl beteiligt werden, um ggf. Konkretisierungen vornehmen zu können. (F 7.1)

Eine laufende Wissensaktualisierung könnte durch verantwortliche Mitarbeiter erfolgen, welche das entsprechende Wissen regelmäßig prüfen. Möglich wäre auch, dass Vorgesetzte das Wissen auf Aktualität prüfen und dann Mitarbeiter mit der Überarbeitung beauftragen. Weiterhin wären auch technische Automatismen zur Wissensaktualisierung denkbar. (F 7.2)

Erwartet wird, dass das Wissen über einen langen Zeitraum in entsprechender Aktualität und Qualität erhalten bleibt. Darüber hinaus sollen die Zeiteinsparung und einheitliche Fallbearbeitung dauerhaft sichergestellt werden. (F 7.3)

Vorhandene Bedenken bei diesem Baustein umfassen mangelnde Abrufbarkeit bzw. Verfügbarkeit und falsches oder veraltetes Wissen, welches dauerhaft bewahrt wird. (F 7.4)

4.3.9 Führungskräfte zum Baustein „Wissen bewerten“

Mögliche Indikatoren für die Wissensbewertung könnten die Arbeitsqualität oder auch Anzahl fehlerhafter Bescheide, Zeiteinsparung bei der Aufgabenerledigung und Einarbeitung sowie tatsächliche Zugriffs- bzw. Nutzerzahlen sein. (F 8.1)

Die Bewertung der Wissensmaßnahmen sollte durch die Zielformulierer oder Sachgebietsleiter erfolgen. Zusätzlich können auch die Sachbearbeiter mit herangezogen werden. (F 8.2)

Erwartet wird, dass eine ehrliche und transparente Bewertung erfolgt und die Wissensmaßnahmen ggf. nachgesteuert werden, um ein positives Ergebnis zu erreichen. (F 8.3)

Bedenken bestehen in erster Linie darin, dass die Wissensbewertung keine Konsequenzen nach sich zieht. Die Bewertungsergebnisse werden nicht ehrlich behandelt und es erfolgt keine Nachsteuerung der Wissensmaßnahmen. (F 8.4)

4.4 Mitarbeiterszenario

Im Folgenden werden die Interviewergebnisse der Mitarbeiter sinnhaft ausgewertet und zusammengefasst. Zunächst erfolgt eine kurze Einordnung der beteiligten Mitarbeiter und anschließend sind die einzelnen Bausteine des Kreislaufmodells dargestellt. Die Verweise auf die Aussagen erfolgen auf den Anhang 3 zu dieser Arbeit im Format „(M x.x)".

4.4.1 Klassifikation der Mitarbeiter

Die Mitarbeiterinterviews wurden mit männlichen und weiblichen Teilnehmern im Altersbereich von 25 bis 50 Jahren geführt. Die jeweils höchsten Bildungsabschlüsse sind der Ebene des gehobenen Dienstes zuzuordnen. Die Betriebszugehörigkeit im Landratsamt Nordsachsen reicht von 1 bis 31 Jahren. Bisher wurde keine Personalverantwortung ausgeübt. Aus Anonymitätsgründen wurde die erste Tabelle des Interviewleitfadens zu den personenbezogenen Angaben des Probanden nicht im Anhang beigefügt.

Das vorhandene Verständnis der Mitarbeiter zur Thematik Wissensmanagement liegt in den Bereichen der Wissensweitergabe beim Ausscheiden oder Aufgabenwechsel von Beschäftigten sowie der Wissenssammlung in einer Datenbank oder eines Handbuches. Das Wissen sollte darin auffindbar sortiert und für die Mitarbeiter verfügbar sein. (M 0.1)

Bisherige Berührungspunkte mit Wissensmanagement fanden bei vorherigen Arbeitgebern sowie bei eigenen Einarbeitungen von nachfolgenden Kollegen sowie Übernahme von neuen Aufgaben statt. Außerdem wurde auch im Rahmen des Grundstudiums ein Modul zum Thema Wissensmanagement absolviert. Alle interviewten Mitarbeiter hatten im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen Kontakt zum Wissensmanagement. (M 0.2)

4.4.2 Mitarbeiter zum Baustein „Wissensziele"

Die Ziele für die Gesamtstrategie sollten durch die höhere Leitungsebene bspw. Landrat und Dezernenten formuliert werden. Darauf aufbauend müsste die mittlere Leitungsebene bspw. Amts- und Sachgebietsleiter eigene Ziele für deren jeweilige Fachbereiche formulieren. Somit würden die Ziele vom Allgemeinen ins Spezielle aufgebaut. Die Verantwortung für die Zieleinhaltung sollte durch die Amtsleiter getragen werden. Allerdings sollte sich auch jeder Beschäftigte selbst verantwortlich fühlen, damit die Ziele gemeinsam getragen werden. (M 1.1)

Es wird erwartet, dass konkrete, klare und erreichbare Ziele formuliert werden. Die Ziele sollen für die Mitarbeiter transparent sein und in der Organisation kommuniziert werden. Führungskräfte als auch Mitarbeiter sollen sich mit dem Ziel identifizieren, um zu einer tatsächlichen Realisierung beizutragen. (M 1.2)

Bedenken bestehen in unrealistischen oder unverständlichen Zielformulierungen. Außerdem wird befürchtet, dass die Ziele keinen tatsächlichen Mehrwert bringen oder personengebunden sind und sich bspw. mit einem Führungswechsel ändern. Darüber hinaus könnte ein Ressourcenmangel bestehen. (M 1.3)

Als Beispiele für wichtigste Wissensziele werden Wissensaktualität für eine bestmögliche Aufgabenerledigung sowie Wissenssammlung und Wissenstransport genannt. (M 1.4)

4.4.3 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen identifizieren“

Das für die Wissensidentifikation zwingend notwendige Wissen sollte grundsätzlich von den Sachbearbeitern (bspw. langjährig erfahrenen Mitarbeitern) selbst in Abstimmung bzw. Überprüfung mit dem jeweiligen Sachgebietsleiter festgelegt werden. Wichtig ist eine fachliche Nähe der festlegenden Person. Sofern der Amtsleiter die Zielverantwortung trägt, sollte dieser im Auswahlprozess beteiligt werden. (M 2.1)

Die Mitarbeitermotivation zur Wissenspreisgabe sollte durch Wertschätzung der Arbeitsleistung sowie eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe verbessert werden. Durch Anerkennung und Zuspruch von Verantwortung soll eine Eigenmotivation entstehen, sodass der Mitarbeiter von selbst an einem qualitativen Arbeitsprozess und Umfeld partizipieren möchte. (M 2.2)

Erwartet wird eine für den Mitarbeiter transparente und zielgerichtete Wissensidentifikation, damit bspw. verschiedene Wissensmodulbausteine entstehen und darin auch spezielles Wissen von einzelnen Mitarbeitern festgehalten wird. (M 2.3)

Bedenken bestehen bei der Aufdeckung von Wissenslücken und mangelnden Ressourcen diese zu schließen. Weiterhin wird befürchtet, dass nicht genügend Zeit, Motivation oder Verständnis für die Wissensidentifikation vorliegen. Außerdem könnte auch ein schlechtes Führungsverhalten der Vorgesetzten stattfinden. (M 2.4)

4.4.4 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen erwerben“

Aus Zeitersparnisgründen wird der direkte Wissenserwerb bevorzugt. Bei übergeordneten Stellen, Erfahrungsaustausch oder Notwendigkeit von sozialen und methodischen Kompetenzen wird der Erwerb von Wissenspotenzialen benannt. (M 3.1)

Aufgrund der fachlichen Nähe sollte der direkte Vorgesetzte bspw. Sachgebietsleiter den Prozess des Wissenserwerbs steuern. (M 3.2)

Erwartet werden passgenaue Fortbildungen, Lösung von bestehenden Problemen sowie Schließung von Wissenslücken. Es sollte Inhouseseminare mit Themen, die eine breite Masse an Mitarbeitern betreffen, sowie eine regelmäßige und wechselnde Teilnahme an Arbeits- und Fachkreisen geben. (M 3.3)

Bedenken bestehen bei mangelnden passgenauen Fortbildungen, fehlender Finanzierbarkeit oder dass erworbenes Wissen nicht genutzt werden kann bspw., weil der Mitarbeiter das Wissen nicht entsprechend multiplizieren kann. Weiterhin wäre auch unerwünscht, dass ausschließlich formale Gründe eine Fortbildungsteilnahme nach sich ziehen (bspw., dass jeder Mitarbeiter eine Fortbildung absolvieren muss). (M 3.4)

Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb könnten durch Gespräche über die aufgezeigten Wissenslücken, Notwendigkeit des Wissenserwerbs sowie Vorteile des neuen Wissens minimiert werden. Grundsätzlich sollte ein Gespräch (bspw. Personalentwicklungsgespräch) die Ursache der Abwehrreaktion aufdecken, damit diese bearbeitet werden kann. Weiterhin könnten altersgerechte Fortbildungen und Erklärungen negative Einstellungen vermeiden. (M 3.5)

4.4.5 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen entwickeln“

Eine landkreisinterne Wissensentwicklung wird als Arbeits- oder Projektgruppe verstanden, welche sich mit der Problemlösung und entsprechender Netzwerkarbeit befasst, sowie ein Ergebnis für die Organisation erzielt. Es sollten neue Blickwinkel für die Aufgabenerfüllung entstehen. Ebenso könnte es einen Ideentopf als zentrale Anlaufstelle für neues Wissen geben. (M 4.1)

Voraussetzungen für die Wissensentwicklung wären zeitliche, räumliche und personelle Kapazitäten. Es bräuchte eine Stelle, welche eine entsprechende Vision und Motivation innehat und sich für diese Aufgabe verantwortlich fühlt. (M 4.2)

Erwartet werden Lösungsansätze für Probleme, sowie eine Verbesserung für die Organisation und die Bürger. Die Bindung an das Landratsamt soll mit dem neuen Wissen steigen. Begonnene Projekte sollen weitergeführt und weiterentwickelt werden. (M 4.3)

Bedenken bestehen vor allem darin, dass Projekte ohne Ergebnis bleiben, abgebrochen oder nicht verlängert werden (bspw. aus finanziellen Gründen) und dadurch ins-

besondere die Motivation für weitere Maßnahmen sinkt. Weiterhin könnten Netzwerke wegbrechen oder die treibenden Verantwortlichen verloren gehen. (M 4.4)

4.4.6 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen (ver)teilen“

Die Realisierung dieses Bausteins könnte durch einen zentralen Wissensspeicher oder zentrales Handbuch realisiert werden. Alle Mitarbeiter sollten mittels entsprechenden Nutzungsrechten darauf zugreifen können. Des Weiteren könnten Einarbeitungen im Rahmen einer zeitweiligen Doppelbesetzung mit dem ausscheidenden bzw. wechselnden Stelleninhaber erfolgen. (M 5.1)

Erwartet wird, dass der zentrale Wissensspeicher einer regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung unterliegt. Des Weiteren sollte eine einheitliche Arbeitsweise bei gleichen Aufgaben resultieren. Im Wissensspeicher sollte die Möglichkeit bestehen nach passenden Lösungen zu suchen. (M 5.2)

Bedenken bestehen bei mangelnder Übersichtlichkeit sowie beim Speichern und Weitergeben von falschem oder veraltetem Wissen. Außerdem könnte der Pflegeaufwand zu hoch sein bzw. wird dieser Aufwand in der Organisation nicht wahrgenommen. Weiterhin könnte das eigene Wissen bei einem Aufgabenwechsel für einen eigenen Vorteil mitgenommen oder auch schädigend gegenüber der vorherigen Aufgabe eingesetzt werden. (M 5.3)

4.4.7 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen nutzen“

Voraussetzungen für die Wissensnutzung wären die entsprechenden technischen Gegebenheiten: einfache Bedienbarkeit, ein verständliches System sowie geschulte Mitarbeiter. Daneben müsste der Wissensspeicher eine allgemein verbindliche und verlässliche Grundlage für die Aufgabenerledigung sein. Das Wissen sollte bspw. durch ein klares und transparentes Verzeichnis einfach auffindbar sein und in verständlicher Form hinsichtlich der Art der Darstellung sowie des Inhalts vorliegen. (M 6.1)

Erwartet werden ein schnelleres und selbstständigeres Arbeiten sowie eine Zeitersparnis bei der Einarbeitung neuer Kollegen oder Wissensneuerungen. Damit sollte auch eine Entlastung des Teams einhergehen. Weiterhin sollte das Wissen zur Problemlösung geeignet und anwendbar sein. Außerdem könnte es der Entwicklung neuer Lösungsansätze aus den bestehenden Wissensdaten dienen. (M 6.2)

Bedenken bestehen hinsichtlich der Nutzung von unbrauchbarem oder nicht anwendbarem Wissen. Im Falle einer unhandlichen Software könnten sich die Mitarbeiter

demgegenüber sperren. Außerdem könnten Teamabsprachen verloren gehen oder Aufgaben werden zu automatisiert erledigt. (M 6.3)

4.4.8 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen bewahren“

Grundsätzlich sollte zunächst jeder verantwortliche Mitarbeiter selbst eine Auswahlentscheidung über das zu bewahrende Wissen treffen. Dies sollte dann ggf. gemeinsam mit dem Team oder dem Vorgesetzten überprüft werden. Möglicherweise geben auch Aktenpläne bestimmte Aufbewahrungsfristen vor. (M 7.1)

Eine laufende Wissensaktualisierung sollte durch die verantwortlichen Mitarbeiter selbst geprüft werden. Es könnte einen Wissensverantwortlichen geben, welcher für Aktualisierungsgespräche zur Verfügung steht. Eine andere Möglichkeit wäre, dass die Führungskraft die Aktualität des Wissensstandes im Team thematisiert und dann Mitarbeiter gezielt mit der Überarbeitung beauftragt. (M 7.2)

Erwartet wird eine dauerhafte Verfügbarkeit des Wissens. Die Zeitersparnis beim Zugriff sowie die Aktualität des Wissen sollten ständig erhalten bleiben. (M 7.3)

Bedenken bestehen vor allem in der Hinsicht, dass ein Datengrab entsteht, da Wissen nicht mehr aktualisiert wird und veraltet. Des Weiteren könnte eine Unübersichtlichkeit eintreten oder Einzelfallwissen sowie unnützes Wissen bewahrt werden, welches nicht weiter anwendbar ist. (M 7.4)

4.4.9 Mitarbeiter zum Baustein „Wissen bewerten“

Indikatoren für die Wissensbewertung könnten Rückkopplungsgespräche in den Dienstberatungen, Anzahl der Zugriffe auf das System, Mitarbeiterzufriedenheit, Einarbeitungszeit, Bearbeitungszeit und Abrufbarkeit/Verfügbarkeit sein. Zudem können auch Wissensaktualität oder Geeignetheit des Wissens zur Aufgabenbewältigung einen Indikator darstellen. (M 8.1)

Die Bewertung sollte durch eine Führungskraft erfolgen, bspw. Sachgebietsleiter oder denjenigen, welcher die Ziele formuliert hat. Sofern es der Indikator zulässt, sollte auch der Mitarbeiter bei der Bewertung beteiligt werden. (M 8.2)

Erwartet wird eine objektive und kritische Bewertung, welche mögliche Missstände und Defizite aufdeckt und entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung nach sich zieht. (M 8.3)

Bedenken bestehen bei der Fehlinterpretation der Indikatoren sowie einer ungenügenden oder unregelmäßigen Auswertung. Sollten keine entsprechenden Ergebnisse er-

zielt werden bzw. das Wissensmanagement scheitern, könnte eine Demotivation und Lustlosigkeit der Mitarbeiter eintreten. (M 8.4)

5 Gegenüberstellung der Szenarien

Im Folgenden werden die erarbeiteten Szenarien der Führungskräfte (Abschnitt 4.3) und Mitarbeiter (Abschnitt 4.4) anhand der Strukturierung der Bausteine des Kreislaufmodells gegenübergestellt und die Gemeinsamkeiten und Unterschiede betrachtet. Die einzelnen Interviewfragen werden in getrennten Absätzen abgehandelt. Anschließend werden aus den wesentlichen Übereinstimmungen Empfehlungen für jeden Baustein formuliert.

5.1 Zusammenfassung zum Baustein „Wissensziele“

Gemeinsamkeiten:

Führungskräfte und Mitarbeiter bevorzugen eine Rahmenziel-/Strategievorgabe durch die Führungsspitze des Landratsamtes und anschließend eine konkretisierte Zielformulierung durch die nachgeordneten Führungsebenen. Die Ziele sollten vom Allgemeinen ins Spezielle formuliert werden. Beide Interviewgruppen sehen die Verantwortung der Zieleinhaltung bei den Zielverfassern.

Die Erwartungen sind bei Führungskräften und Mitarbeitern nahezu identisch. Es werden konkrete und erreichbare Ziele gewünscht, welche die Organisationseinheiten nicht überfordern.

Die Interviewgruppen haben Bedenken hinsichtlich unrealistischer, unkonkreter und unverständlicher Zielformulierungen sowie einem Mangel an verfügbaren Ressourcen (bspw. Zeit, Finanzen, Personal).

Als wichtiges Wissensziel kommt für Führungskräfte und Mitarbeiter die Wissensweitergabe in Betracht.

Unterschiede:

Aus Sicht der Führungskräfte können zusätzlich Landrat und Dezernenten konkrete Ziele formulieren. Die Mitarbeiter sprechen bei der Zielverantwortung auch die Beschäftigten selbst an, eine gewisse Eigenverantwortung zu übernehmen, damit ein Wissensmanagement überhaupt funktionieren kann.

Bei den Erwartungshaltungen benennen die Führungskräfte eine einheitliche Zielverfolgung im gesamten Landratsamt. Die Mitarbeiter setzen einen Schwerpunkt auf die Zielidentifikation aller Beteiligten, damit das Wissensmanagement auch ganzheitlich getragen wird.

Die Führungskräfte befürchten, dass die Notwendigkeit von Wissenszielen nicht erkannt wird. Die Mitarbeiter benennen als weitere Bedenken, dass Ziele ggf. tatsächlich keinen Mehrwert bringen oder diese an die Führungskraft personengebunden sind und sich daher bei einem Personalwechsel auch ändern könnten.

Die Wissensidentifikation wird seitens der Führungskräfte zusätzlich als wichtigstes Wissensziel angegeben. Bei den Mitarbeitern werden die Wissenssammlung und Wissensaktualität benannt.

Fazit:

Die Gegenüberstellung der Interviewergebnisse der Führungskräfte und Mitarbeiter bzgl. der Wissensziele zeigt, dass diese im Wesensgehalt gleich gelagert sind. Die genannten Unterschiede können als weitere Ergänzungen angesehen werden, da die unterschiedlichen Erwartungen und Bedenken sich gegenseitig bedingen. Während die Führungskräfte eine einheitliche Zielverfolgung im gesamten Landratsamt erwarten, befürchten die Mitarbeiter veränderte Zielstellungen mit wechselnden Führungskräften. Des Weiteren erwarten die Mitarbeiter, dass sich jeder Beschäftigte mit den Wissenszielen identifizieren kann, wobei die Führungskräfte befürchten, dass die Notwendigkeit für Wissensziele nicht erkannt wird. Diese Erwartungen und Bedenken verfolgen gleiche Kerngedanken: gleichbleibende Ziele und sowie eine entsprechende Beteiligung jedes einzelnen Beschäftigten.

Empfehlungen für den Wissenszielbaustein sind:

- Verbindliche Vorgabe eines zentralen Zielrahmens und Zielkonkretisierung in den Fachbereichen
- Verständliche, hinreichend konkrete und erreichbare Ziele formulieren
- Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal) ausreichend zur Verfügung stellen
- Sensibilisierung und Identifikation aller Beschäftigter bzgl. der Wissensziele

5.2 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen identifizieren“

Gemeinsamkeiten:

Bei der Wissensidentifikation sprechen sich Führungskräfte und Mitarbeiter einheitlich dafür aus, dass diese durch einen Beschäftigten erfolgen sollte, welcher eine entsprechende Nähe zur Fachaufgabe hat.

Die Mitarbeitermotivation könnte aus Sicht beider Interviewgruppen durch die verantwortlichen Führungskräfte beeinflusst werden. Gemeint ist eine Überzeugungsarbeit,

welche an Arbeitsqualität und die übergeordnete gemeinsame Unternehmenskultur appelliert. Damit soll eine gewisse Eigenmotivation der Mitarbeiter entstehen.

Die Erwartungen beider Interviewgruppen richten sich auf eine zielgerichtete und vollständige Wissensidentifikation, welche den Beschäftigten dann zur Verfügung steht.

Als einheitliche Bedenken lassen sich die Aufdeckung von Wissenslücken benennen. Bei den Mitarbeitern begründen sich diese allerdings in fehlenden Ressourcen für die Schließung potenzieller Wissenslücken.

Unterschiede:

Die Führungskräfte benennen bei der Wissensidentifikation vordergründig eine Führungskraft als durchführende Stelle. Bei Spezialaufgaben sollten die verantwortlichen Sachbearbeiter hinzugezogen werden. Dem entgegen benennen die Mitarbeiter sich selbst, im Idealfall mit langjähriger Erfahrung, als Wissensidentifizierer in Abstimmung mit der zugeordneten Führungskraft.

Zur Erhöhung der Mitarbeitermotivation ergänzen die Führungskräfte monetäre Anreize oder zeitliche Ressourcen als mögliche Faktoren. Seitens der Mitarbeiter wird Wertschätzung, Zusammenarbeit auf Augenhöhe sowie Anerkennung und der Zuspruch von Verantwortung vorgeschlagen.

Die Führungskräfte erwarten zusätzlich, dass vorhandene Wissenslücken aufgedeckt werden.

Bedenken der Mitarbeiter richten sich weiterführend auf fehlende Zeit, Motivation oder Verständnis für die Wissensidentifikation sowie auf mangelndes Führungsverhalten.

Fazit:

Innerhalb dieses Bausteins zeigt die Betrachtung beider Interviewergebnisse grundsätzlich einen gemeinsamen Kern. Die Unterschiede hinsichtlich der Ausführung der Wissensidentifikation verfolgen den gleichen Grundgedanken, nämlich dass eine Führungskraft und ein Mitarbeiter diese gemeinsam ausführen sollten. Nennenswert ist, dass sich die Mitarbeiter für mehr immaterielle Motivationsanreize aussprechen, während die Führungskräfte materielle Anreize als Möglichkeit einschätzen. Die immateriellen Anreize können als Bestandteil der o. g. Unternehmenskultur betrachtet werden. Erwartungen und Bedenken greifen überwiegend ineinander. Aus Sicht der Mitarbeiter werden die Bedenken um Ressourcen und Verständnis für die Wissensidentifikation sowie mangelndes Führungsverhalten ergänzt.

Empfehlungen für den Wissensidentifikationsbaustein sind:

- Wissensidentifikation durch fachverantwortliche Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam
- Motivationsanreize durch Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur
- Vollständige Wissensidentifikation erreichen und zur Verfügung stellen
- Wissenslücken aufdecken und schließen

5.3 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen erwerben“

Gemeinsamkeiten:

Führungskräfte und Mitarbeiter bevorzugen den direkten Wissenserwerb aus Zeitersparnisgründen und der direkten Anwendungsmöglichkeit. In besonderen Fällen (bspw. größere Projekte, neue Aufgaben, Erfordernis besonderer sozialer oder methodischer Kompetenzen) wird der Erwerb von Wissenspotenzialen in Betracht gezogen.

Weiterhin stimmen beide Interviewgruppen überein, dass der direkte Vorgesetzte den Wissenserwerbsprozess steuern sollte.

Gemeinsame Erwartung sind passgenaue Fortbildungen, welche zur Bewältigung der bestehenden Aufgaben genutzt werden können.

Die Bedenken von Führungskräften und Mitarbeitern betreffen ein mangelndes Angebot an passgenauen Fortbildungen sowie fehlende Ressourcen (bspw. Finanzen).

Abwehrreaktionen könnten durch gezielte Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vermieden werden. In diesen sollte u. a. eine Notwendigkeit für den Wissenserwerb aufgezeigt und Wissenslücken inklusive deren Schließung besprochen werden. Insoweit könnte die Ursache für die Abwehrreaktion ergründet und bearbeitet werden.

Unterschiede:

Hinsichtlich des bevorzugten Wissenserwerbs und der Steuerungsverantwortung liegen keine weiteren Unterschiede vor.

Die Führungskräfte erwarten zusätzlich, dass die Mitarbeiter einen Erwerbsbedarf anzeigen, ebenso dass der Sachgebietsleiter den Wissensbedarf seines Teams einschätzen kann. Weitere Erwartungen der Mitarbeiter richten sich auf Inhouseseminare, welche eine breite Masse an Mitarbeitern betreffen, sowie eine regelmäßige und wechselnde Teilnahme an Austauschplattformen (bspw. Arbeitskreise).

Ergänzende Bedenken der Führungskräfte sind eine fehlende Bereitschaft der Mitarbeiter sowie zu hohe Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter. Seitens der Mitarbeiter bestehen weitere Bedenken hinsichtlich einer falschen Mitarbeiterauswahl für Fortbildungen bspw., wenn diese als Multiplikatoren ungeeignet sind oder lediglich aus formalen Gründen an einer Fortbildung teilnehmen.

Zur Vermeidung von Abwehrreaktionen benennen die Führungskräfte ergänzend materielle Anreize, zeitliche Ressourcen oder auch Teamschulungen. Seitens der Mitarbeiter werden altersgerechte Fortbildungen benannt.

Fazit:

Beim Baustein zum Wissenserwerb finden sich zahlreiche Gemeinsamkeiten zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Die Unterschiede beschränken sich auf einzelne Erwartungen und Bedenken, welche u. a. in Abhängigkeit stehen. Sofern sich die Erwartung der Führungskräfte, dass die Mitarbeiter einen Fortbildungsbedarf anzeigen, erfüllt, kann den Bedenken der Mitarbeiter, dass ungeeignete Teilnehmer entsandt werden, entgegnet werden.

Empfehlungen für den Wissenserwerbsbaustein sind:

- Steuerung des Wissenserwerbs durch den direkten Vorgesetzten
- Anzeige von Fortbildungsbedarf durch die Mitarbeiter
- Akquise von bedarfsgerechten Fortbildungsangeboten
- Durchführung von Fortbildungsgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (insbes. Finanzen)

5.4 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen entwickeln“

Gemeinsamkeiten:

Eine landkreisinterne Wissensentwicklung könnten sich die Führungskräfte und Mitarbeiter als Arbeits- und Projektgruppe vorstellen, in welcher die Beschäftigten hierarchie- und fachübergreifend an einer Problemlösung arbeiten.

Beide Interviewgruppen benennen die Verfügbarkeit von Ressourcen (Zeit, Räumlichkeiten, Personal) als Voraussetzung für die Verwirklichung dieses Bausteins. Zudem müssten die Beteiligten auch eine entsprechende Verantwortlichkeit und Motivation in sich tragen.

Als gemeinsame Erwartungen werden die Lösung von bestehenden Problemen sowie die Entstehung neuen Wissens und damit die Verbesserung der Organisation genannt.

Bedenken bestehen dahingehend, dass keine Lösungen entstehen, mögliche Lösungen nicht umgesetzt werden können (bspw. aus finanziellen Gründen) und damit keine Ergebnisse erzielt werden. Deshalb könnte dann die Motivation der Mitarbeiter sinken.

Unterschiede:

Die Mitarbeiter könnten sich für eine Wissensentwicklung ergänzend einen Ideentopf vorstellen, um neue Wissensentwicklungsansätze zu eruieren.

Die Führungskräfte sehen als Voraussetzung für eine Wissensentwicklung außerdem eine Vertrauensbasis sowie Wissenstransparenz.

Weiterführende Erwartungen der Mitarbeiter sind eine Steigerung der Bindung an das Landratsamt, sowie das bestehende Wissensentwicklungsprojekte weitergeführt und -entwickelt werden.

Bezüglich der Bedenken liegen keine Unterschiede vor.

Fazit:

Im Baustein zur Wissensentwicklung stimmen die Ansichten der Führungskräfte und Mitarbeiter fast ausschließlich überein. Von den o. g. Unterschieden könnte sich die Bindungssteigerung an das Landratsamt mit der vorausgesetzten Vertrauensbasis gemeinsam entwickeln, sodass hier ein Zusammenhang besteht.

Empfehlungen für den Wissensentwicklungsbaustein sind:

- Bildung von fach- und hierarchieübergreifenden Arbeits- oder Projektgruppen zur Problemlösung
- Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (Zeit, Raum, Personal)
- Verbesserung der Aufgabenbewältigung durch neu gewonnenes Wissen und dadurch Steigerung der Motivation der Beteiligten

5.5 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen (ver)teilen“

Gemeinsamkeiten:

Beide Interviewgruppen schlagen für eine optimale Wissens(ver)teilung ein zentrales System (Wissensspeicher, Handbuch o. ä.) vor, welches für die Beschäftigten mit entsprechenden Zugriffsrechten verfügbar gemacht wird.

Es liegen keine eindeutig übereinstimmenden Erwartungen vor.

Als gemeinsame Bedenken äußern die Führungskräfte und Mitarbeiter eine mangelnde Übersichtlichkeit des Systems.

Unterschiede:

Die Führungskräfte ergänzen zum zentralen technischen System beratende Mitarbeiter als Unterstützung für die Beschäftigten zu etablieren. Seitens der Mitarbeiter wird eine zeitweilige Doppelbesetzung mit bisherigem und neuem Stelleninhaber vorgeschlagen.

Die Erwartungen der Führungskräfte richten sich auf eine schnelle Wissensvermittlung, Zeiteinsparung und Qualitätsverbesserung. Die Mitarbeiter erwarten eine regelmäßige Überprüfung sowie Aktualisierung des Wissensspeichers sowie eine resultierende einheitliche Arbeitsweise bei gleichen Aufgaben.

Hinsichtlich der Bedenken ergänzen die Führungskräfte, dass die Mitarbeiter möglicherweise keine eigenen Lösungen mehr entwickeln oder das System ausfallen könnte. Die Mitarbeiter haben Bedenken bzgl. der Speicherung und Weitergabe von falschem oder veraltetem Wissen. Weiterhin könnte der Betreuungsaufwand für das System die Organisation überfordern. Außerdem könnten die Beschäftigten die Teilung ihres Wissens verweigern.

Fazit:

Innerhalb dieses Bausteins stimmen die Kerngedanken der Interviewgruppen für ein zentrales System zur Wissens(ver)teilung überein. Beide ergänzen, dass sie zusätzliche personelle Kapazitäten wünschen, um entweder Beratungsaufgaben oder direkte Einarbeitungen zu bewältigen. Die Erwartungen und Bedenken bedingen sich gegenseitig. Zentraler Punkt in diesem Baustein ist ein funktionierendes technisches System, welches ausfallsicher ist und eine praktikable Softwarehygiene aufweist. Zudem muss das System auch entsprechend gepflegt werden, um den o. g. Erwartungen und Bedenken gerecht zu werden.

Empfehlungen für den Baustein zur Wissens(ver)teilung sind:

- Integration eines zentralen Wissenssystems mit Zugriffsrechten für die Beschäftigten
- Laufende Aktualisierung und Pflege des Systems
- Bereitstellung von personellen Kapazitäten für Beratungstätigkeiten oder Einarbeitungen

- Erreichung einer einheitlichen Arbeitsweise und damit Zeitersparnis und Qualitätsverbesserung

5.6 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen nutzen“

Gemeinsamkeiten:

Die gemeinsamen Voraussetzungen der Interviewgruppen für die Wissensnutzung sind der Zugang zum Wissen sowie ein einfaches und verständliches System.

Von den Führungskräften und Mitarbeitern wird erwartet, dass durch die Nutzung aktuellen Wissens ein Erfolg bspw. in Form von Zeiteinsparung erreicht wird, damit auch schneller und selbstständiger gearbeitet werden kann.

Gemeinsame Bedenken sind die Nutzung von veraltetem oder nicht anwendbarem Wissen. Weiterhin könnte u. a. durch zu starke Automatisierung die eigene Lösungsfindung vernachlässigt werden.

Unterschiede:

Die Führungskräfte benennen als weitere Wissensnutzungsvoraussetzungen die Bereitschaft der Beschäftigten sowie ein entsprechendes Arbeitsklima und eine Fehlerkultur. Seitens der Mitarbeiter wird ergänzt, dass der Wissensspeicher als verbindliche Grundlage für die Aufgabenerledigung anerkannt und das Wissen einfach auffindbar sein sollte.

Weitere Erwartung der Führungskräfte ist eine einheitliche Fallbearbeitung. Die Mitarbeiter benennen zusätzlich die Entwicklung neuer Lösungsansätze aus dem bestehenden Wissen.

Hinsichtlich der Bedenken wird durch die Mitarbeiter die Verweigerung aufgrund eines umständlichen Systems ergänzt.

Fazit:

Beide Interviewgruppen benötigen für die Wissensnutzung im Wesentlichen ein funktionierendes, umgängliches und regelmäßig aktualisiertes System, damit die erwarteten Erfolge eintreten können. Nennenswert ist, dass die Führungskräfte an die Nutzungsbereitschaft der Beschäftigten und eine Fehlerkultur appellieren. Dagegen benötigen die Beschäftigten die Aussage der Führungsebene, dass das Wissenssystem als Arbeitsgrundlage verbindlich anerkannt ist. Insoweit stehen diese Voraussetzungen in Wechselwirkung und bedürfen einer gemeinsamen Grundlagenabstimmung. Erst dann kann sich eine erfolgreiche Wissensnutzung einstellen.

Empfehlungen für den Baustein zur Wissensnutzung sind:

- Bereitstellung der Zugänge zu einem verständlichen und softwareergonomischen Wissenssystem
- Festlegung des Wissensspeichers als verbindliche Arbeitsgrundlage
- Erreichung einer schnellen und einheitlichen Fallbearbeitung sowie Qualitätsverbesserung

5.7 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen bewahren“

Gemeinsamkeiten:

Für die Auswahl des zu bewahrenden Wissens gibt es keine eindeutige Übereinstimmung.

Beide Interviewgruppen schlagen für die laufende Wissensaktualisierung einen verantwortlichen Mitarbeiter vor. Dieser könnte das Wissen selbst regelmäßig prüfen oder wird von einem Vorgesetzten direkt beauftragt.

Gemeinsame Erwartungen sind eine dauerhafte Verfügbarkeit des Wissens, Erhaltung der Aktualität sowie positive Auswirkungen (Zeitersparnis, Qualität, einheitliche Fallbearbeitung).

Beide Interviewgruppen haben Bedenken hinsichtlich der Entstehung eines Datengrabes mit unübersichtlichem, falschem, veraltetem oder unnützem Wissen, welches in der Fallbearbeitung nicht anwendbar ist.

Unterschiede:

Die Führungskräfte benennen für die Auswahl des zu bewahrenden Wissens den unmittelbaren Vorgesetzten, welcher den Mitarbeiter für etwaige Konkretisierungen beteiligen soll. Dagegen benennen die Mitarbeiter grundsätzlich sich selbst, die Auswahlentscheidung für das bewahrungswürdige Wissen zu treffen. Dieses sollte dann ggf. mit einem Vorgesetzten geprüft werden.

Für die laufende Wissensaktualisierung schlagen die Führungskräfte zusätzlich technische Automatismen vor.

Hinsichtlich der Erwartungen stimmen beide Interviewgruppen überein.

Die Führungskräfte ergänzen bei den Bedenken eine mangelnde Abrufbar- und Verfügbarkeit.

Fazit:

Bei der Auswahl des zu bewahrenden Wissens sind sich die Interviewgruppen insoweit einig, dass der Mitarbeiter selbst sowie der unmittelbare Vorgesetzte beteiligt werden sollen. Es wäre sinnvoll ein 4-Augen-Prinzip zu nutzen, um das zutreffende Wissen zu finden. Im Übrigen stimmen die Ansichten der Führungskräfte und Mitarbeiter nahezu vollständig überein.

Empfehlungen für den Baustein zur Wissensbewahrung sind:

- Auswahl des bewahrungswürdigen Wissens durch Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam
- Laufende Wissensaktualisierung durch verantwortliche Mitarbeiter
- Dauerhafte Sicherstellung der Übersichtlichkeit und Wissensaktualität
- Erreichung von positiven Effekten (bspw. Zeitersparnis, Qualität, einheitliche Fallbearbeitung)

5.8 Zusammenfassung zum Baustein „Wissen bewerten“

Gemeinsamkeiten:

Führungskräfte und Mitarbeiter benennen als mögliche Indikatoren für die Wissensbewertung Zeiteinsparung bei der Einarbeitung und Aufgabenerledigung sowie die Anzahl der Nutzer und Zugriffe auf das System.

Beide Interviewgruppen sprechen sich für eine Bewertung durch die Führungskraft aus, welche die Ziele formuliert hat. Sofern es der Indikator zulässt, könnten auch die Mitarbeiter bei der Bewertung beteiligt werden.

Gemeinsame Erwartung ist eine objektive, transparente und kritische Bewertung, welche im Fall von Missständen oder Defiziten auch entsprechende Konsequenzen nach sich zieht.

Die Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter richten sich auf eine mangelnde Bewertung und mangelnde Konsequenzen, sodass keine Nachsteuerung der Maßnahmen erfolgt und die Motivation der Beteiligen dadurch sinkt.

Unterschiede:

Weitere Bewertungsindikatoren der Führungskräfte sind Arbeitsqualität und die Anzahl fehlerhafter Bescheide. Die Mitarbeiter ergänzen diesbezüglich Auswertungsgespräche in Dienstberatungen, Mitarbeiterzufriedenheit, Wissensaktualität, Verfügbarkeit und Geeignetheit zur Problemlösung.

Bezüglich der Erwartungen und Bedenken stimmen beide Interviewgruppen im Wesentlichen überein.

Fazit:

Im Baustein zur Wissensbewertung besteht Einigkeit zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern. Die genannten Unterschiede sind vielmehr als Ergänzungen möglicher Indikatoren zu bewerten. Es handelt sich dabei um keine abschließende Aufzählung.

Empfehlungen für den Baustein zur Wissensbewertung sind:

- Bewertung der Wissensmaßnahmen durch zielformulierende Führungskraft
- Objektive, kritische und transparente Bewertung der Wissensmaßnahmen
- Tatsächliche Nachsteuerung der Wissensmaßnahmen je nach Bewertungsergebnis

5.9 Gesamtdarstellung der Empfehlungen

Nachfolgend sind die Empfehlungen für die systematische Einführung von Wissensmanagement als Gesamtdarstellung aufgeführt. Sie sind das Ergebnis der Analyse von Erwartungen und Bedenken aus der Perspektive von Führungskräften und Mitarbeitern des Landratsamtes Nordsachsen. Damit ist das fünfte Teilforschungsziel erarbeitet.

Wissensziele:

- Verbindliche Vorgabe eines zentralen Zielrahmens und Zielkonkretisierung in den Fachbereichen
- Verständliche, hinreichend konkrete und erreichbare Ziele formulieren
- Ressourcen (Zeit, Finanzen, Personal) ausreichend zur Verfügung stellen
- Sensibilisierung und Identifikation aller Beschäftigter bzgl. der Wissensziele

Wissen identifizieren:

- Wissensidentifikation durch fachverantwortliche Führungskraft und Mitarbeiter gemeinsam
- Motivationsanreize durch Schaffung einer entsprechenden Unternehmenskultur
- Vollständige Wissensidentifikation erreichen und zur Verfügung stellen
- Wissenslücken aufdecken und schließen

Wissen erwerben:

- Steuerung des Wissenserwerbs durch den direkten Vorgesetzten
- Anzeige von Fortbildungsbedarf durch die Mitarbeiter
- Akquise von bedarfsgerechten Fortbildungsangeboten
- Durchführung von Fortbildungsgesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter
- Bereitstellung der notwendigen Ressourcen (insbes. Finanzen)

Wissen entwickeln:

- Bildung von fach- und hierarchieübergreifenden Arbeits- oder Projektgruppen zur Problemlösung
- Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen (Zeit, Raum, Personal)
- Verbesserung der Aufgabenbewältigung durch neu gewonnenes Wissen und dadurch Steigerung der Motivation der Beteiligten

Wissen (ver)teilen:

- Integration eines zentralen Wissenssystems mit Zugriffsrechten für die Beschäftigten
- Laufende Aktualisierung und Pflege des Systems
- Bereitstellung von personellen Kapazitäten für Beratungstätigkeiten oder Einarbeitungen
- Erreichung einer einheitlichen Arbeitsweise und damit Zeitersparnis und Qualitätsverbesserung

Wissen nutzen:

- Bereitstellung der Zugänge zu einem verständlichen und softwareergonomischen Wissenssystem
- Festlegung des Wissensspeichers als verbindliche Arbeitsgrundlage
- Erreichung einer schnellen und einheitlichen Fallbearbeitung sowie Qualitätsverbesserung

Wissen bewahren:

- Auswahl des bewahrungswürdigen Wissens durch Führungskräfte und Mitarbeiter gemeinsam
- Laufende Wissensaktualisierung durch verantwortliche Mitarbeiter
- Dauerhafte Sicherstellung der Übersichtlichkeit und Wissensaktualität
- Erreichung von positiven Effekten (bspw. Zeitersparnis, Qualität, einheitliche Fallbearbeitung)

Wissen bewerten:

- Bewertung der Wissensmaßnahmen durch zielformulierende Führungskraft
- Objektive, kritische und transparente Bewertung der Wissensmaßnahmen
- Tatsächliche Nachsteuerung der Wissensmaßnahmen je nach Bewertungsergebnis

6 Ergebnisse der Masterthesis

6.1 Zusammenfassung

Im Rahmen dieser Masterthesis hat sich gezeigt, dass das Thema Wissensmanagement im Landratsamt Nordsachsen noch am Anfang steht. Der Begriff Wissensmanagement ist den Führungskräften und Mitarbeitern durchaus bekannt, allerdings nicht durch weitergehendes Detailwissen untersetzt. Die Thematik bildet einen Bestandteil eines größeren Zukunftsprojekts im Landratsamt Nordsachsen und soll damit vorangetrieben werden.

Die qualitative Analyse der Erwartungen und Bedenken der Führungskräfte und Mitarbeiter bzgl. der systematischen Einführung eines Wissensmanagements hat verschiedene Erkenntnisse hervorgebracht:

Anhand der Interviews wurde deutlich, dass vertiefte Kenntnisse zur Thematik Wissensmanagement fehlen und eine diesbezügliche wissenschaftliche Untersuchung nicht ohne Weiteres durchführbar ist. Den sechs Befragten fiel es schwer, sich im Rahmen des Interviews in die umfassende Thematik direkt hineinzudenken. Durch das anschauliche Kreislaufmodell von Probst et al. und einem entsprechenden Interviewleitfaden konnten dennoch Ergebnisse erzielt werden. Die erste Kernaussage lautet daher:

1. **Information und Weiterbildung der Führungskräfte und Mitarbeiter zum Thema Wissensmanagement**

Die Betrachtung der Erwartungen und Bedenken hat gezeigt, dass sich zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern insgesamt keine wesentlichen Unterschiede in den einzelnen Wissensmanagementbausteinen niederschlagen. Die Meinungen beider Interviewgruppen liegen nah beieinander und ergänzen sich. Ein wichtiger Punkt der Auswertung ist, dass die Verantwortung in den strategischen Bausteinen (Wissensziele und -bewertung) bei den Führungskräften liegt, aber in einigen operativen Bausteinen (Wissensidentifikation, -erwerb, -bewahrung) Führungskräfte und Mitarbeiter als eine Art Team bzw. in Zusammenarbeit gesehen werden. Es ist wichtig, dass sich sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter mit den Wissensmanagementmaßnahmen identifizieren, damit diese erfolgreich durchgeführt werden können. Die zweite Kernaussage lautet daher:

2. **Konsequente Beteiligung der Führungskräfte und Mitarbeiter bei den Maßnahmen zum Wissensmanagement**

Ein weiteres wichtiges Auswertungsergebnis ist, dass beide Interviewgruppen vom Wissensmanagement positive Effekte und Verbesserungen erwarten. Dabei wurden insbesondere Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung sowie eine einheitliche Fallbearbeitung genannt. Um die Motivation der Beteiligten zu erhalten, sollten diese Ergebnisse ständig verfolgt und überwacht werden. Die dritte Kernaussage lautet:

3. **Erreichung von positiven Effekten und Verbesserungen (Zeitersparnis, Qualitätsverbesserung, einheitliche Fallbearbeitung) durch die Wissensmanagementmaßnahmen**

Häufig wurde die Ressourcenverfügbarkeit als Erwartung oder im Rahmen der Bedenken genannt. Für die Realisierung von Maßnahmen sind insbesondere zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen notwendig. Sofern diese vorab nicht ausreichend betrachtet und zur Verfügung gestellt werden, können die einzelnen Elemente des Wissensmanagements nicht optimal umgesetzt werden, was wiederrum zu Motivationsverlust, Verweigerung oder Abbruch führen kann. Daher lautet die vierte Kernaussage:

4. **Bereitstellung der notwendigen zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen**

Damit sind die zentralen Kernaussagen der Interviewauswertung getroffen.

6.2 Beantwortung der Forschungsfrage

Die Kernaussagen aus Abschnitt 6.1 und die aus der Interviewgegenüberstellung abgeleiteten Empfehlungen aus Abschnitt 5.9 zur systematischen Einführung von Wissensmanagement dienen als Handreichung für die Durchführung von Wissensmanagementmaßnahmen im Landratsamt Nordsachsen. Das Forschungsziel dieser Masterthesis

> **„Welche Erwartungen und Bedenken haben Führungskräfte und Mitarbeiter des Landratsamtes Nordsachsen in Bezug auf das Wissensmanagement und welche Empfehlungen können daraus für eine systematische Einführung von Wissensmanagement abgeleitet werden?“**

konnte damit beantwortet werden.

6.2 Kritische Reflexion

Im Rahmen der kritischen Reflexion ist festzuhalten, dass die Ergebnisse dieser Masterthesis bei Interviewpartnern, welche ein entsprechendes Vorwissen bzw. Vorerfahrungen zur Thematik Wissensmanagement besitzen, anders ausfallen könnten. Wie bereits in Abschnitt 4.2 beschrieben war es für die Befragten schwierig, sich in die Wissensmanagementtheorie hineinzudenken und sofort eine Antwort zu finden. Zudem war für sie die Abgrenzung der einzelnen Wissensmanagementbausteine nicht jederzeit im Gedächtnis. Insoweit könnten ergänzende Erklärungen oder Beispiele des Interviewers die Antworten möglicherweise in eine Richtung gelenkt haben. Des Weiteren wurden die Interviews ohne eigenständige Vorbereitungszeit der Befragten durchgeführt, was die Antworten beeinflusst haben könnte. Die vorliegende Datenerhebung basiert demzufolge konsequent auf den spontanen Ansichten und Meinungen der Führungskräfte und Mitarbeiter.

Alle Interviewpartner hatten durch das Zukunftsprojekt des Landratsamtes Nordsachsen bereits Berührungspunkte mit Wissensmanagement. Führungskräfte und Mitarbeiter, welche noch keinerlei Kontakt mit dieser Thematik hatten, waren nicht Teil der Untersuchung. Daher könnten sich die Ergebnisse bei Erweiterung des Teilnehmerkreises anders darstellen. Allerdings ist vorab zu prüfen, ob dieser Leitfaden tatsächlich sinnvoll auf Beschäftigte ohne Vorwissen und Vorerfahrungen zum Thema Wissensmanagement angewendet werden kann.

Wie in Abschnitt 4.1 beschrieben, erfolgte eine gekürzte Interviewtranskription. Die zusammenfassende Aufbereitung der Interviewantworten unterliegt stets der subjektiven Wahrnehmung des Interviewers. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass sich bei einer fremd durchgeführten Transkription Abweichungen ergeben könnten.

Die obigen Ausführungen entkräften die Ergebnisse dieser Masterthesis nicht. Sie sind vielmehr bei der Nutzung der erarbeiteten Empfehlungen zu berücksichtigen. Sofern die Forschungsthematik weiterentwickelt wird, sollten dabei die Kritikpunkte einbezogen werden.

6.4 Ausblick

Mit Orientierung an den Kernaussagen sowie dem Empfehlungskatalog sollten die ersten Wissensmanagementmaßnahmen im Landratsamt Nordsachsen Erfolg bringend sein.

Die qualitativ erarbeiteten Empfehlungen könnten auf einen erweiterten Beschäftigtenkreis mit anderen Voraussetzungen untersucht werden. Dabei sollte die Notwendigkeit

von entsprechendem Grundwissen zur Thematik Wissensmanagement beachtet werden. Zudem könnte sich auch eine weiterführende quantitative Erhebung und Analyse anschließen, um die Handreichung weiterzuentwickeln und die Implementierung des Wissensmanagements voranzubringen.

Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden IX

Anhang 2: Darstellung der Führungskräfteinterviews XV

Anhang 3: Darstellung der Mitarbeiterinterviews XXIV

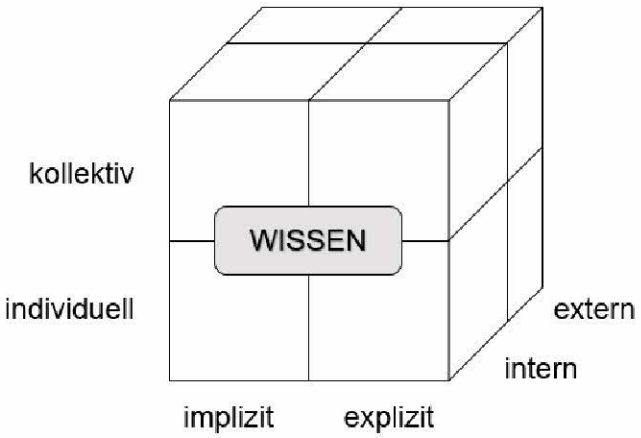
Anhang 1: Interviewleitfaden

Wissensmanagement

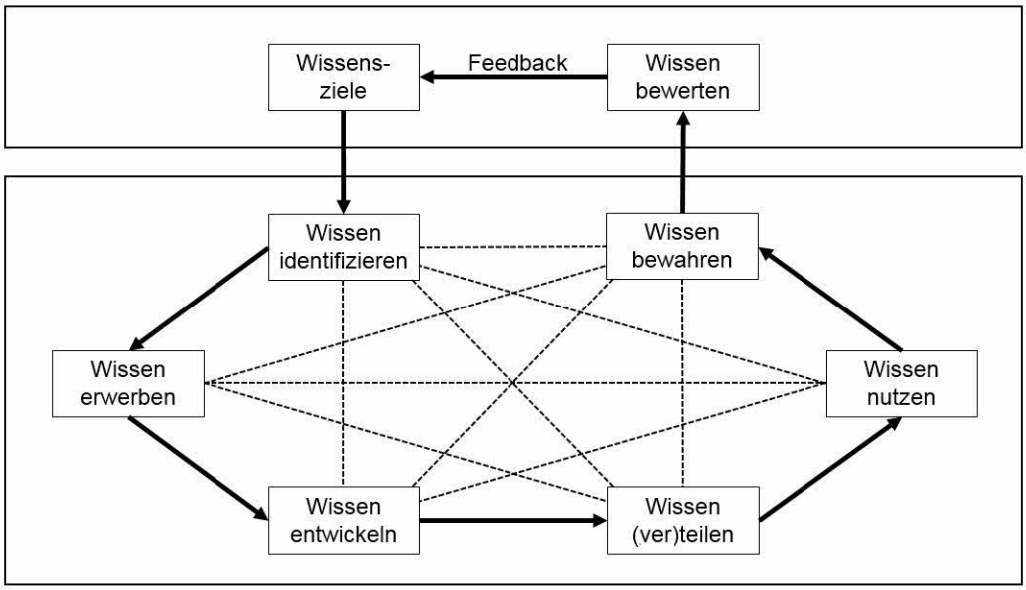
=Maßnahmen/Strategien zum bewussten Umgang mit Wissen

Unterscheidung in

Informationswissen ← → Handlungswissen



Kreislaufmodell nach Probst et al. als Ansatz für eine systematische Einführung



Leitfaden – Teilnehmer **Audioaufzeichnung Nr.**

Alter	
Geschlecht	
Berufs-/Studienabschlüsse	
Bisherige Berufserfahrung/ dienstliche Funktionen im Landratsamt	
Betriebszugehörigkeit	
Personalverantwortung	

Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?
Welche Berührungspunkte oder Erfahrungen haben Sie damit?

1. Wissensziele = Richtungsweisende Entwicklungsplanung des WM für die Organisation
Wer sollte die Wissensziele für das Landratsamt Nordsachsen formulieren und die Verantwortung für deren Einhaltung tragen?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensziele und verantwortlichen Personen?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber den Wissenszielen und verantwortlichen Personen?
Welches wäre eines Ihrer wichtigsten Wissensziele?

2. Wissensidentifikation = Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und -umfelds
Wer sollte das zwingend notwendige Wissen festlegen?
Wie können die Mitarbeiter motiviert werden ihr Wissen preiszugeben?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensidentifikation?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensidentifikation?

3. Wissenserwerb = Maßnahmen zur Beschaffung externen Wissens bzw. -potenzialen
Bevorzugen Sie den Erwerb von direkt verwendbarem Wissen oder Wissenspotenzialen und warum?
Wer sollte den Wissenserwerb steuern?
Welche Erwartungen haben Sie bezugnehmend auf den Wissenserwerb?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber dem Wissenserwerb?
Wie können Ihrer Ansicht nach Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb vermieden bzw. bearbeitet werden?

4. Wissensentwicklung = Aufbau neuen, landkreiseigenen Wissens
Wie stellen Sie sich eine landkreisinterne Wissensentwicklung vor?
Welche Voraussetzungen brauchen Sie dafür?
Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Wissensentwicklung?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensentwicklung?

5. Wissens(ver)teilung = organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Landratsamt und Wissensteilung unter den Mitarbeitern
Wie könnte aus Ihrer Sicht realisiert werden, dass das richtige Wissen, zur richtigen Zeit beim richtigen Bearbeiter ist?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissens(ver)teilung?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissens(ver)teilung?

6. Wissensnutzung = tatsächliche Nutzung des Wissens
Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie vorhandenes Wissen nutzen?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensnutzung?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensnutzung?

7. Wissensbewahrung = dauerhafte Verwahrung gewonnenen Wissens
Wer sollte das zu bewahrende Wissen auswählen?
Wie könnte eine laufende Wissensaktualisierung ausgestaltet werden?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewahrung?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewahrung?

8. Wissensbewertung = Einschätzung über den Erfolg der Wissensmaßnahmen
Mit welchen Indikatoren könnten das Wissen bzw. die Maßnahmen bewertet werden?
Wer sollte die Bewertung vornehmen?
Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewertung?
Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewertung?

Anhang 2: Darstellung der Führungskräfteinterviews

F 0.1 Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?

-Aufbau, Vertiefung und Weitergabe von Wissen -Gleichartigkeit von Wissen
-Wissenstransfer von einem Mitarbeiter zum Nächsten bspw. bei Wechsel des Stelleninhabers
-standardisierte Verfahrensweisen zur Sichtbarmachung von implizitem und explizitem Wissen

F 0.2 Welche Berührungspunkte oder Erfahrungen haben Sie damit?

-Fachwerkstatt zum Wissensmanagement im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen
-Teilnahme an einer Werkstatt zum Thema Wissensmanagement im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen
-Wissensmanagementmodul im Rahmen des Masterstudiums -Teilnahme am Workshop Wissensmanagement des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen

1. Wissensziele = Richtungsweisende Entwicklungsplanung des WM für die Organisation

F 1.1 Wer sollte die Wissensziele für das Landratsamt Nordsachsen formulieren und die Verantwortung für deren Einhaltung tragen?

-Landrat sollte den Rahmen für die Wissensziele und deren Einhaltung vorgeben -innerhalb dieses Rahmens sollten Amts- und Sachgebietsleiter Ziele formulieren und deren Einhaltung verantworten
-Dezernenten und Amtsleiter geben die Ziele vor und überwachen diese, sofern der Aufgabenbereich zu breitgefächert ist, wird der Sachgebietsleiter hinzugezogen
-strategische Führungsebene, sprich Landrat und Dezernenten, sollen Ziele formulieren und die Verantwortung zur Einhaltung tragen

F 1.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensziele und verantwortlichen Personen?

-Amts- und Sachgebietsleiter formulieren konkrete und messbare Ziele
-konkrete und umsetzbare Zielvorgaben -formulierte Ziele sollen einheitlich im gesamten Landratsamt verfolgt werden
-verständliche, umsetzbare und erreichbare Ziele sollen formuliert werden -Ziele sollen die einzelnen Organisationseinheiten nicht überfordern

F 1.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber den Wissenszielen und verantwortlichen Personen?

-Notwendigkeit für Ziele wird nicht gesehen -keine finanziellen Rahmenbedingungen für Ziele
-notwendige Ressourcen wie Zeit und Personal sind nicht verfügbar
-Ziele sind unkonkret formuliert und die Zielrichtung ist unklar -aufgrund anderer fachspezifischer Themen wie bspw. Datenschutz, Unternehmerpflichten könnten die Führungskräfte und Mitarbeiter mit Wissensmanagementzielen überfordert sein

F 1.4 Welches wäre eines Ihrer wichtigsten Wissensziele?

-Weitergabe von Wissen/Wissenstransfer
-alle Prozesse der Arbeitsplätze erheben, um einen Überblick zu haben, wie die Aufgabenerledigung grundsätzlich abläuft
-implizites Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter sichern und in der Organisation halten sowie externalisieren

2. Wissensidentifikation = Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und -umfelds

F 2.1 Wer sollte das zwingend notwendige Wissen festlegen?

-Führungskraft (je nach Größe des Aufgabenbereichs), also Amts- oder Sachgebietsleiter, ggf. auch Sachbearbeiter bei Spezialaufgaben
-der Vorgesetzte, bestenfalls Sachgebietsleiter gemeinsam mit dem Sachbearbeiter
-Führungskraft in der Regel Sachgebietsleiter, da dieser näher an der Fachaufgabe ist; bei kleinen Organisationseinheiten ggf. der Amtsleiter

F 2.2 Wie können die Mitarbeiter motiviert werden ihr Wissen preiszugeben?

-zeitliche Ressourcen zur Verfügung stellen -monetäre Anreize -Wertschätzung
-mit fachlicher Überzeugungsarbeit, dass die Arbeitsqualität dadurch erhöht werden soll -Appell an den eigenen Anspruch der Mitarbeiter an ihre jeweilige Aufgabenerfüllung
-mit einer Unternehmenskultur; die Mitarbeiter sollten ein Selbstverständnis für die Wissenspreisgabe und -partizipation entwickeln

F 2.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensidentifikation?

-transparente Wissenslandkarte über das vorhandene Wissen im Team sowie Spezialwissen
-Wissenslücken aufdecken -Mitarbeiter legen ihr Wissen offen und stehen damit den Kollegen zur Verfügung, dadurch erhöht sich die Arbeitsqualität
-notwendiges Wissen wird vollständig identifiziert und die Arbeitsaufgaben können damit erfüllt werden

F 2.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensidentifikation?

-Benachteiligungsgefühl bei Mitarbeitern
-Mitarbeiter verstecken ihre Wissenslücken und wollen diese nicht aufzeigen -Mitarbeiter wollen ihre Macht nicht verlieren, dass sie über spezielles Wissen verfügen
-Mitarbeiter legen ihr Wissen nicht offen und nehmen nicht an der Identifikation teil

3. Wissenserwerb = Maßnahmen zur Beschaffung externen Wissens bzw. -potenzialen

F 3.1 Bevorzugen Sie den Erwerb von direkt verwendbarem Wissen oder Wissenspotenzialen und warum?

-direkt verwendbares Wissen, damit das Wissen durch den Mitarbeiter optimal in die bestehende Wissenslandschaft eingebracht werden kann
-direkt verwendbares Wissen, da dieses zeitnah nutzbar ist -bei größeren Projekten bspw. Einführung Digitalisierung wäre ein Wissenspotenzial vorrangig
-grundsätzlich direkt verwendbares Wissen, damit die Mitarbeiter ihre Aufgaben erledigen können -bei besonderen Problemstellungen sind Wissenspotenziale sinnvoll

F 3.2 Wer sollte den Wissenserwerb steuern?

-Sachgebietsleiter gemeinsam mit Sachbearbeiter (ggf. Rücksprache mit Amtsleiter)
-Sachgebietsleiter
-unmittelbarer Vorgesetzter

F 3.3 Welche Erwartungen haben Sie bezugnehmend auf den Wissenserwerb?

-Mitarbeiter zeigen ihren Bedarf für Schulungen bzw. Wissenserwerb an -Sachgebietsleiter soll den Wissensbedarf des Teams einschätzen können
-Mitarbeiten zeigen Bedarf und Bereitschaft für Wissenserwerb an
-Mitarbeiter zeigen Bedarf an -erworbenes Wissen ist zur Problemlösung geeignet

F 3.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber dem Wissenserwerb?

-Aufwendungen für den Wissenserwerb (bspw. Zeitaufwand durch große Entfernungen, Wochenendtermine, Übernachtungen) sind für die Mitarbeiter zu hoch
-fehlende finanzielle Ressourcen -fehlende Eigeninitiative der Mitarbeiter -zu hohe Erwartungen der Führungskräfte an die Mitarbeiter und deren Erwerbsbereitschaft und -kapazitäten
-es gibt keine passgenauen Fortbildungsangebote -fehlende finanzielle Mittel

F 3.5 Wie können Ihrer Ansicht nach Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb vermieden bzw. bearbeitet werden?

-Kollegen fahren im Team zur Schulung -materielle Anreize setzen (bspw. Zeitgutschriften) -Mitarbeiter mit Fachwissen überzeugen, Wissenslücken deutlich machen
-Kapazitäten für die Mitarbeiter im Rahmen der täglichen Arbeit schaffen und die Ressourcen zur Verfügung stellen
-durch gezielte Mitarbeiterführung und fachliche Überzeugung bspw. immer mit neusten Gesetzlichkeiten zu arbeiten

4. Wissensentwicklung = Aufbau neuen, landkreiseigenen Wissens

F 4.1 Wie stellen Sie sich eine landkreisinterne Wissensentwicklung vor?

-gemeinsamer Austausch aller Sachgebiets-, Amtsleiter und Dezernenten -gemeinsamer Austausch der Mitarbeiter über die Amtsebene hinaus
-als fachübergreifende Gruppenarbeiter mehrerer Spezialisten zu einem bestimmten Problem
-als Partizipationsprozess über die verschiedenen Hierarchieebenen des Landratsamtes

F 4.2 Welche Voraussetzungen brauchen Sie dafür?

-zeitlicher Rahmen -Wissenstransparenz (welcher Mitarbeiter hat welches Wissen) -Vertrauensbasis, keine Aussagebeschränkung
-personelle Ressourcen -Engagement der Mitarbeiter
-notwendige Ernsthaftigkeit -zeitliche Ressourcen

F 4.3 Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Wissensentwicklung?

-Probleme werden aufgezeigt und Lösungen vorangetrieben
-kurzfristige Lösung von Aufgaben und Problemen -Mitarbeiter sind engagiert
-es entsteht nutzbares Wissen für die Organisation, welches einen Vorteil bringt

F 4.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensentwicklung?

-Lösungen können nicht umgesetzt werden bspw. aus finanziellen Gründen
-es entstehen keine praktikablen Lösungen -Gruppe entfernt sich zu sehr von der Fachaufgabe
-Ernsthaftigkeit ist nicht gegeben und die Vorgänge bleiben ergebnisoffen

5. Wissens(ver)teilung = organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Landratsamt und Wissensteilung unter den Mitarbeitern

F 5.1 Wie könnte aus Ihrer Sicht realisiert werden, dass das richtige Wissen, zur richtigen Zeit beim richtigen Bearbeiter ist?

-Katalog über das vorhandene Wissen der Mitarbeiter mit entsprechenden Kontaktdaten für telefonische Nachfragen
-Dokumentenmanagementsystem mit eingestelltem Wissen und Zugriffsrechten für die Mitarbeiter sowie eingearbeitete Mitarbeiter, die beratend zur Seite stehen
-durch technische Hilfsmittel mit entsprechenden Zugriffsrechten der Mitarbeiter

F 5.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissens(ver)teilung?

-Mitarbeiter fragen Wissen bei Kollegen nach -Mitarbeiter geben Wissen für nachfragende Kollegen frei -Zeiteinsparung -Verbesserung des vorhandenen Wissens und Qualitätssteigerung
-schnelle Wissensvermittlung soll garantiert werden
-das notwendige Wissen ist ständig zur Aufgabenerfüllung verfügbar

F 5.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissens(ver)teilung?

-Mitarbeiter haben Angst Wissen nachzufragen bzw. Wissenslücken offen zu legen -Mitarbeiter ruhen sich auf vorhandenem Wissen aus
-Übersichtlichkeit geht verloren, da zu viel Wissen geteilt wird
-Ausfall der Technik -Mitarbeiter verlassen sich auf die Wissensteilung und finden keine eigenständigen Lösungen mehr

6. Wissensnutzung = tatsächliche Nutzung des Wissens

F 6.1 Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie vorhandenes Wissen nutzen?

-technische Voraussetzungen -angenehmes Arbeitsklima und -umfeld, Fehlerkultur
-Zugang zum Wissen muss vorhanden sein -Bereitschaft der Nutzer muss vorliegen -Bereitschaft der beratenden Mitarbeiter für das Dokumentenmanagementsystem muss vorhanden sein
-Bewusstsein über vorhandenes Wissen muss bestehen -aktuelles Wissen zur Problemlösung muss vorhanden sein

F 6.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensnutzung?

-Mitarbeiter greifen tatsächlich auf vorhandenes Wissen zu und haben einen Erfolg von der Nutzung bspw. Zeiteinsparung
-einheitliche Bearbeitung der Sachverhalte -Zeitersparnis bei der Fallbearbeitung
-verfügbares Wissen wird tatsächlich genutzt -aktuelles Wissen wird genutzt

F 6.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensnutzung?

-Wissensnutzung führt zu keiner Veränderung, das beabsichtigte Ergebnis wird nicht erreicht
-Mitarbeiter finden keine eigenen Lösungswege mehr und verlassen sich auf die Wissensnutzung
-falsches oder veraltetes Wissen wird genutzt

7. Wissensbewahrung = dauerhafte Verwahrung gewonnenen Wissens

F 7.1 Wer sollte das zu bewahrende Wissen auswählen?

-Führungskraft trifft die Auswahl und der Sachbearbeiter kann konkretisieren bzw. erweitern
-Sachgebietsleiter gemeinsam mit Mitarbeiter
-der unmittelbare Vorgesetzte

F 7.2 Wie könnte eine laufende Wissensaktualisierung ausgestaltet werden?

-Mitarbeiter aktualisieren das Wissen nach dem neusten Stand
-ein verantwortlicher Mitarbeiter überprüft regelmäßig das Wissen aus einem Aufgabenbereich
-technische Lösungen mit einem Automatismus -Vorgesetzte prüfen das Wissen ihres Aufgabenbereichs bzw. beauftragen die fachlich verantwortlichen Mitarbeiter

F 7.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewahrung?

-Aufrechterhaltung der Qualität -Zeitersparnis -aktueller Wissensstand
-Sicherstellung einer dauerhaften einheitlichen Fallbearbeitung
-Wissen bleibt über einen langen Zeitraum erhalten und verfügbar

F 7.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewahrung?

-Abrufbarkeit bzw. Verfügbarkeit nicht gegeben
-Wissen veraltet
-falsches Wissen wird bewahrt

8. Wissensbewertung = Einschätzung über den Erfolg der Wissensmaßnahmen

F 8.1 Mit welchen Indikatoren könnten das Wissen bzw. die Maßnahmen bewertet werden?

-Einarbeitungszeit -Arbeitsqualität -Zeiteinsparung
-tatsächliche Nutzer- bzw. Zugriffszahlen -Arbeitsqualität
-Anzahl fehlerhafter Bescheide

F 8.2 Wer sollte die Bewertung vornehmen?

-Sachbearbeiter und Sachgebietsleiter
-Sachgebietsleiter
-Dezernentenrunde, also diejenigen, welche die Ziele vorgegeben haben

F 8.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewertung?

-Maßnahmen werden zu einem positiven Ergebnis entwickelt
-ehrliche und transparente Bewertung -Maßnahmen werden nach der Bewertung ggf. nachgesteuert und zu einem positiven Ergebnis geführt
-Schlussfolgerungen werden gezogen und die Maßnahmen entsprechend nachgesteuert

F 8.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewertung?

-Verbesserung der Maßnahmen tritt nicht ein; aus der Bewertung resultieren keine Konsequenzen
-Bewertungsergebnisse werden nicht ehrlich behandelt und es resultieren keine Konsequenzen aus der Bewertung
-Bewertung erfolgt nicht objektiv und es gibt keine Nachsteuerung bzw. Konsequenzen für die Wissensmaßnahmen

Anhang 3: Darstellung der Mitarbeiterinterviews

M 0.1 Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?

-vorhandenes Wissen (Fortbildungen, Abschlüsse) auffindbar sortieren, damit es jederzeit anwendbar ist -Wissen von ausscheidenden Mitarbeitern abschöpfen -wissen, welchen Mitarbeiter man bei bestimmten Sachverhalten/Problemen fragen kann -Organisationshandbuch für alle Mitarbeiter zum Nachlesen
-Wissenstransport an den Nachfolger beim Ausscheiden eines Mitarbeiters oder bei einem Wechsel der Arbeitsaufgabe
-eine Art Datenbank mit schriftlichem Fachwissen, Checklisten, Leitfäden von bspw. ausscheidenden Mitarbeitern

M 0.2 Welche Berührungspunkte oder Erfahrungen haben Sie damit?

-beim vorherigen Arbeitgeber gab es ein Organisationshandbuch -beim vorherigen Arbeitgeber gab es einen Fortbildungsbeauftragten, welcher u. a. ein Fortbildungsprogramm steuert und überwacht; jeder Mitarbeiter musste innerhalb von 2 Jahren ein 200 h Qualifizierungsprogramm durchlaufen, welches aus Pflicht- und Wahlfortbildungen bestand, Fortbildungswünsche wurden durch den Beauftragten hinterfragt -Teilnahme an der Wissensmanagementwerkstatt im Rahmen des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen
-am Wissenstransport teilgenommen, da selbst mehrfach neue Kollegen eingearbeitet wurden, sowie eigene Einarbeitung in neue Arbeitsaufgabe -neue Aufgaben wurde teilweise auch ohne Einarbeitung übernommen -Teilnahme an einer Arbeitsgruppe des Zukunftsprojekts Landratsamt Nordsachsen
-Modul Wissensmanagement im Bachelorstudium absolviert -Mitarbeit am Zukunftsprojekt Landratsamt Nordsachsen

1. Wissensziele = Richtungsweisende Entwicklungsplanung des WM für die Organisation

M 1.1 Wer sollte die Wissensziele für das Landratsamt Nordsachsen formulieren und die Verantwortung für deren Einhaltung tragen?

-Ziele für die Gesamtstrategie sollten der Landrat und die Dezernenten vorgeben -Ziele müssen dann über den Amtsleiter und Sachgebietsleiter heruntergebrochen und feingliedriger werden, damit es nach unten hin auch funktioniert -Verantwortung sollte der Amtsleiter übernehmen
-Gesamtziel sollte von höherer Führungskraft formuliert werden -Fachbereiche sollten darauf aufbauend eigene Ziele formulieren -Verantwortung sollte bei jedem Mitarbeiter liegen die Ziele einzuhalten, Ziele sollten gemeinschaftlich getragen werden
-grobe Ziele in der Dezernentenberatung festlegen und diese dann auf die Ämter herunter brechen und auf Sachgebietsleiterebene formulieren (vom Groben ins Spezielle) -Verantwortung sollte grundsätzlich beim Amtsleiter liegen

M 1.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensziele und verantwortlichen Personen?

-konkrete und klar formulierte Ziele -für den Mitarbeiter erreichbare und zugängliche Ziele, welche auch nochmal nachgelesen werden können -Kommunikation/Transparenz über die Ziele, sofern diese ggf. modifiziert werden
-Mitarbeiter sollen sich mit dem Ziel identifizieren -verantwortliche Beschäftigte sollen das Ziel „leben“, damit es auch verfolgt wird
-Ziele sollen erreichbar sein -verantwortliche Beschäftigte sollen Ziele realisierbar formulieren und dahinterstehen

M 1.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber den Wissenszielen und verantwortlichen Personen?

-Ziele bringen keinen Mehrwert -keine Einsicht der Mitarbeiter gegenüber der Zielstellung; kein Verständnis der Mitarbeiter, warum sie Wissensziele verfolgen sollen -Ziele sollen nicht nur vorgesetzt, sondern die Mitarbeiter mitgenommen werden
-zu wenige Kapazitäten wie Zeit, Kraft, Energie und Enthusiasmus für die Zielerreichung vorhanden
-unrealistische Ziele -Ziele sind personengebunden und Wechseln mit der Führungskraft (Ziele sind nicht beständig)

M 1.4 Welches wäre eines Ihrer wichtigsten Wissensziele?

-Mitarbeiter sollen auf dem neusten Stand sein -die tägliche Arbeitsaufgabe soll mit der höchstmöglichen Wissensaktualität erledigt werden
-Wissenstransport des bestehenden Wissens bei Ausscheiden oder Wechsel eines Mitarbeiters -sammeln des Wissens in einem Wissenspool
-eigenes Wissen soll aktuell gehalten werden, dafür notwendige Arbeitszeitressourcen sollen verfügbar sein

2. Wissensidentifikation = Bestandsaufnahme des vorhandenen Wissens und -umfelds

M 2.1 Wer sollte das zwingend notwendige Wissen festlegen?

-langjährig (mindestens 3 Jahre) erfahrene Mitarbeiter der jeweiligen Funktion bzw. Aufgabe
-Mitarbeiter sollten für sich selbst festlegen, welches Wissen zwingend notwendig ist, danach sollte eine gemeinsame Überprüfung mit dem Sachgebietsleiter erfolgen, ob das ausgewählte Wissen tatsächlich zwingend notwendig ist oder ob noch Wissen fehlt
-Sachgebietsleiter aufgrund der fachlichen Nähe, dann Abstimmung mit dem Amtsleiter (da dieser die Verantwortung über die Ziele trägt) -enge Zusammenarbeit zwischen Sachgebietsleiter und Sachbearbeiter, da dieser die Arbeitsaufgaben ausführt

M 2.2 Wie können die Mitarbeiter motiviert werden ihr Wissen preiszugeben?

-Mitarbeiter aus sich selbst heraus: am eigenen fachlichen Anspruch soll das ganze Team teilhaben und wer mit seiner Arbeit zufrieden ist, möchte auch, dass es gut weiterläuft und gibt sein Wissen daher weiter -Zuspruch von Verantwortung bspw. im Rahmen einer Einarbeitung oder Teamleitung
-es sollte auf Augenhöhe mit den Mitarbeitern gearbeitet und eine Vertrauensbasis geschaffen werden (weiche Faktoren nutzen) -durch gute kollegiale Zusammenarbeit
-Wertschätzung und Anerkennung der Arbeit

M 2.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensidentifikation?

-es entstehen einzelne Modulbausteine an Wissen -Spezifikationen einzelner Mitarbeiter werden festgehalten
-gute Moderation mit Fokus auf dem Ziel das notwendige Wissen zu erheben
-transparente Arbeitsweise: Interviewer klärt Sachbearbeiter auf, warum die Identifikation notwendig ist und wie diese erfolgt

M 2.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensidentifikation?

-Wissenslücken werden aufgedeckt, aber es sind nicht genügend Ressourcen zur Schließung dieser Lücken vorhanden
-Ziel der Wissensidentifikation ist unklar; Mitarbeiter sind verwirrt, weil sie den Grund/Sinn nicht verstehen -schlechte Führung der Mitarbeiter bei der Bestandserhebung und ebenso eine schlechte Umsetzung
-fehlende Motivation -fehlende zeitliche Kapazitäten

3. Wissenserwerb = Maßnahmen zur Beschaffung externen Wissens bzw. -potenzialen

M 3.1 Bevorzugen Sie den Erwerb von direkt verwendbarem Wissen oder Wissenspotenzialen und warum?

-vorrangig direkten Wissenserwerb, da dieses schneller anwendbar ist und man sich ausprobieren kann und dadurch eigene Kompetenzen erwirbt -Wissenspotenziale bieten sich bei übergeordneten Stellen an, um das Wissen breiter zu streuen und die gesamte Organisation im Blick zu behalten, auch Coachingprogramme
-bevorzugt wird direkt verwendbares Wissen aus Zeitersparnisgründen in der Anwendung -Erwerb von Potenzialen grundsätzlich vorstellbar für einen Erfahrungsaustausch oder Beratungen
-sofern Fachwissen notwendig ist, sollte direkt verwendbares Wissen erworben werben -sofern soziale oder methodische Kompetenzen notwendig sind, sollten Wissenspotenziale erworben werden und dann ggf. ergänzende Schulungen für zusätzlich notwendiges Fachwissen

M 3.2 Wer sollte den Wissenserwerb steuern?

-Sachgebietsleiter oder Teamleiter aus den Ergebnissen der Wissensidentifikation heraus
-der direkte Vorgesetzte, aufgrund der fachlichen Nähe
-Sachgebietsleiter aufgrund der fachlichen Nähe

M 3.3 Welche Erwartungen haben Sie bezugnehmend auf den Wissenserwerb?

-Inhouseseminare für ein breites Mitarbeiterfeld, Themen die alle betreffen -bei speziellen Themen sollen Multiplikatoren genutzt werden -regelmäßige und wechselnde Teilnahme an Arbeitskreisen und Fachkreisen
-passgenaue Fortbildungen können besucht werden
-Schließung von Wissenslücken -Lösung von bestehenden Problemen

M 3.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber dem Wissenserwerb?

-Mitarbeiter, welche keine Motivation haben oder Wissen schlecht weitergeben bzw. erklären können, werden zu Fortbildungen geschickt -Mitarbeiter werden nur aus formellen Gründen zur Fortbildung geschickt (z. B. weil noch keine Fortbildung absolviert wurde) -Fortbildungen vermitteln unpassendes Wissen
-es gibt keine passgenauen Fortbildungen -Fortbildung ist zu teuer und wird nicht finanziert
-Wissenspotenzial kann nicht wunschgemäß ausgeschöpft werden -erworbenes Wissen kann nicht genutzt werden

M 3.5 Wie können Ihrer Ansicht nach Abwehrreaktionen gegen den Wissenserwerb vermieden bzw. bearbeitet werden?

-Gespräch über Ursachen der Abwehrreaktion; ggf. sind die Aufwendungen, um zur Fortbildung zu kommen oder die organisatorischen Rahmenbedingungen zu hoch -Verweis auf die gesetzliche Notwendigkeit des Wissenserwerbs oder auch auf aufgedeckte Wissenslücken im Rahmen der Wissensidentifikation -Belege aus der Praxis für die Notwendigkeit des Wissenserwerbs
-altersgerechte Fortbildung (individuell oder in kleinen Gruppen) hinsichtlich Reaktionen wie „ich bin zu alt, um das noch zu lernen“ -altersgerechte Erklärung hinsichtlich der Aufnahmeschnelligkeit
-durch Personalentwicklungsgespräch und Aufzeigen von Vorteilen des Wissenserwerbs

4. Wissensentwicklung = Aufbau neuen, landkreiseigenen Wissens

M 4.1 Wie stellen Sie sich eine landkreisinterne Wissensentwicklung vor?

-Wissensentwicklung im Rahmen von Projekten mit entsprechenden Kapazitäten; es Bedarf jemandem der wirbt und motiviert, um den Blickwinkel in neue Richtungen zu lenken -Ideentopf als zentrale Anlaufstelle
-als Projekt bspw. mit viel Netzwerkarbeit -Ergebnis ist für Landkreis und seine Bürger verwendbar/förderlich (bspw. ein themenbezogenes Gesamtkonzept)
-Arbeits- oder Projektgruppe bestehend aus Fachleuten zur Lösung von Problemen

M 4.2 Welche Voraussetzungen brauchen Sie dafür?

-eine Stelle mit entsprechenden Arbeitszeitkapazitäten, welche sich für die Wissensentwicklung verantwortlich fühlt
-energiegeladene „Macher“ mit Visionen -Kapazitäten wie Zeit, Geld, Kraft und viel Engagement
-Zeit, Personal, Räumlichkeiten

M 4.3 Welche Erwartungen haben Sie hinsichtlich der Wissensentwicklung?

-soll für das Landratsamt, Mitarbeiter und Bürger Verbesserungen bringen -Bindung an das Landratsamt steigt -begonnene Projekte sollen weitergeführt und weiterentwickelt werden
-hohe Wirkung nach außen und positive Effekte für Bürger und Hilfesuchende
-Lösungsansätze für Probleme finden

M 4.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensentwicklung?

-Projekte werden aufgrund fehlender finanzieller Mittel abgebrochen -Beschäftigte verlieren die Motivation sich bspw. aller 2 Jahre neue Ideen auszudenken, wenn schlechte Erfahrungen mit Projektabbruch vorliegen -Außenperspektive wird nicht mehr wahrgenommen; externe Neuerungen werden verpasst
-Projekte enden bzw. laufen nicht mehr weiter, wenn die Fördermittel enden -Netzwerke brechen weg, wenn Projekte enden -die „Macher“ oder die Energie geht verloren
-Gruppenberatungen enden ohne Ergebnis

5. Wissens(ver)teilung = organisatorische und prozessuale Wissensverteilung im Landratsamt und Wissensteilung unter den Mitarbeitern

M 5.1 Wie könnte aus Ihrer Sicht realisiert werden, dass das richtige Wissen, zur richtigen Zeit beim richtigen Bearbeiter ist?

-Organisationshandbuch im Intranet bzw. zentral verfügbar machen
-Wissen ist zentral gespeichert und für jedermann zugänglich -großer Wissensspeicher erhöht die Chance, dass das gesuchte Wissen enthalten ist
-Wissensdatenbank mit Zugriffsrechten -wenn Mitarbeiter ausscheiden, sollte die Einarbeitung im Rahmen einer zeitweiligen Doppelbesetzung erfolgen

M 5.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissens(ver)teilung?

-eine Stelle mit entsprechender Kompetenz und Rückenhalt erstellt und pflegt das Organisationshandbuch und fragt regelmäßig in den Fachbereichen nach Änderungen -regelmäßige Teamberatungen, in welchen organisatorische Abläufe und Werkzeuge für die tägliche Arbeit besprochen werden
-einheitliche Arbeitsweise bei gleichen Aufgaben -es kann auf funktionierende Prozesse zurückgegriffen werden -im Wissenspool kann man nach einer Lösung suchen (wie mit einer Suchmaschine)
-Wissensverteilung funktioniert und die Aufgaben können erfüllt werden

M 5.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissens(ver)teilung?

-Organisationshandbuch wird nicht genutzt, ist unübersichtlich, nicht auf dem aktuellen Stand/wird nicht aktualisiert -Aufwand für das Organisationshandbuch ist zu hoch oder wird nicht wahrgenommen
-Wissen wird nicht aktualisiert weitergegeben -fehlerhaftes Wissen wird weitergegeben
-bei Stellen- oder Arbeitgeberwechsel wird das Wissen mitgenommen und dann für den persönlichen Vorteil oder schädigend gegenüber der vorherigen Aufgabe/Organisation eingesetzt

6. Wissensnutzung = tatsächliche Nutzung des Wissens

M 6.1 Welche Voraussetzungen müssten erfüllt sein, damit Sie vorhandenes Wissen nutzen?

-technische Voraussetzungen und zugehörige Mitarbeiterkompetenzen -Wissensspeicher müsste allgemein verbindliche und verlässliche Grundlage sein
-einfache Bedienung und einfacher Umgang für den Mitarbeiter -Wissen ist einfach auffindbar
-klares, transparentes Verzeichnis, wo sich das Wissen befindet -Wissen muss in einer verständlichen Form vorliegen (inhaltlich sowie in der Art der Darstellung)

M 6.2 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensnutzung?

-schnelleres und selbstständigeres Arbeiten möglich -Zeitersparnis insbesondere für neue Mitarbeiter bzw. bei Wissensneuerungen -Entlastung der bestehenden Kollegen
-Zeitersparnis bei der Aufgabenerledigung -neue Ideenfindung aus den bestehenden Wissensdaten
-Wissen ist zur Problemlösung geeignet und anwendbar

M 6.3 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensnutzung?

-Aufgaben werden zu sehr automatisiert erledigt -Teamabsprachen gehen verloren
-Mitarbeiter sperren sich aufgrund von unhandlicher Software
-Wissen ist unbrauchbar und kann nicht angewendet werden

7. Wissensbewahrung = dauerhafte Verwahrung gewonnenen Wissens

M 7.1 Wer sollte das zu bewahrende Wissen auswählen?

-die verantwortlichen Sachbearbeiter ggf. gemeinsam mit der Fachaufsicht oder ausschließlich die Fachaufsicht
-Aktenpläne geben Aufbewahrungsdauer vor -jeder Mitarbeiter sollte für sich selbst auswählen, welches Wissen dauerhaft wichtig und für den Wissenspool relevant ist oder nur eine Momentaufnahme darstellt
-jeder Sachbearbeiter selbst, danach sollte bei gleicher Arbeitsaufgabe im Team über die Auswahl beraten werden

M 7.2 Wie könnte eine laufende Wissensaktualisierung ausgestaltet werden?

-verantwortliche Sachbearbeiter befinden sich im regelmäßigen Gespräch mit einem Verantwortlichen für das Wissen
-jeder Mitarbeiter sollte für sich selbst eine Aktualisierung oder Löschung prüfen und dies ggf. gemeinsam mit dem Nachfolger betrachten
-verantwortliche Stelle bspw. Führungskraft thematisiert den Aktualitätsstand des Wissens in Mitarbeitergesprächen und beauftragt ggf. eine Aktualisierung

M 7.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewahrung?

-lange Verfügbarkeit des Wissens zum Nachlesen (Konservierung) -aktuelles und handhabbares Wissen -Zeitersparnis soll beim Zugriff und der Nutzung erhalten bleiben
-historisches Wissen ist dauerhaft verfügbar, um Zusammenhänge besser zu erkennen
-der Nutzen des Wissens bleibt ständig erhalten -Wissen hat einen aktuellen Stand

M 7.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewahrung?

-Wissen wird nicht aktualisiert -Einzelfallwissen oder unnützes Wissen wird dauerhaft gespeichert (daher sollte das Wissen vorab fachlich geprüft werden) -nach längerer Zeit tritt eine Unübersichtlichkeit ein
-Wissen wird nicht mehr aktualisiert oder gelöscht und es entsteht ein Datengrab -Wissen veraltet und verliert an Bedeutung
-Wissen veraltet und ist nicht mehr aktuell -Wissen ist nicht verständlich -Wissen ist nicht anwendbar

8. Wissensbewertung = Einschätzung über den Erfolg der Wissensmaßnahmen

M 8.1 Mit welchen Indikatoren könnten das Wissen bzw. die Maßnahmen bewertet werden?

-Zugriffe (Klicks) der Mitarbeiter auf bspw. das Handbuch -Besprechung innerhalb Dienstberatungen
-Mitarbeiterzufriedenheit -Bearbeitungszeit sinkt -schneller eingearbeitete Mitarbeiter
-Aktualität des Wissens -Wissen ist jederzeit abrufbar -Geeignetheit und Erforderlichkeit zur Aufgabenbewältigung und Problemlösung

M 8.2 Wer sollte die Bewertung vornehmen?

-Sachgebietsleitung oder höher, auf jeden Fall eine Führungskraft
-Führungskraft, welche die Ziele vorgegeben hat -im Beispielfall Mitarbeiterzufriedenheit: Führungskraft gemeinsam mit Sachbearbeiter für betriebliches Gesundheitsmanagement
-Sachbearbeiter selbst; bei gleicher Arbeitsaufgabe soll Beratung im Team erfolgen -beim Indikator Wissensaktualität sollte Bewertung durch Sachgebietsleiter erfolgen

M 8.3 Welche Erwartungen haben Sie an die Wissensbewertung?

-Missstände bzw. Defizite in den Maßnahmen werden aufgedeckt und verbessert
-objektive und kritische Bewertung -aus der Bewertung resultierende Handlungen, um ein besseres Gesamtergebnis zu erreichen
-entsprechende Maßnahmen zur Verbesserung werden ergriffen bzw. es wird nachgesteuert

M 8.4 Welche Bedenken haben Sie gegenüber der Wissensbewertung?

-Parameter werden fehlgedeutet/fehlinterpretiert (bspw. können wenige Klicks auch auf Krankheit oder Abwesenheit zurückgeführt werden) -keine gründliche Auswertung -Versagen der Technik
-Mitarbeiter verlieren die Lust, weil keine Ergebnisse erzielt werden bzw. Wissensmanagement scheitert
-Bewertung erfolgt nicht regelmäßig

Literaturverzeichnis

Al-Laham, Andreas: Organisationales Wissensmanagement. München, Verlag Franz Vahlen GmbH, 2003.

Amelingmeyer, Jenny: Wissensmanagement, Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen. Wiesbaden, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, 2000.

Bumiller, Meinrad; Hübler, Michael; Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Abschlussbericht. München, Innovationsstiftung Bayerische Kommune, 2015. [Quelle als Anlage 1 digital auf Datenträger enthalten; abgerufen am 28.04.2019 unter https://www.bay-innovationsstiftung.de/projekte/einzelansichtprojekte/index.php?eID=tx_securedownloads&p=94&u=0&g=0&t=1556819024&hash=2321e71dc0a748eac0c8dc244910e175bea915b8&file=/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf]

Bundesverwaltungsamt: Wissens- und Informationsmanagement, Wissensmanagement – einfach gemacht! Grundlagen und Ausrichtung des Wissensmanagements, Bedeutung der Transformations- und Wissensmanagementstrategie. Publikation des Bundesverwaltungsamtes, 2015. [angefordert per E-Mail bei Wissensmanagement@bva.bund.de am 29.04.2019; Quelle als Anlage 2 digital auf Datenträger enthalten]

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH: Der Wissenswürfel. [Quelle als Anlage 3 digital auf Datenträger enthalten; abgerufen am 06.09.2019 unter http://qib.f-bb.de/wissensmanagement/thema/wissen/wissenswuerfel.rsys]

Froschauer, Lueger: Das qualitative Interview. Wien, Facultas WUV, 2003.

Früh, Werner: Inhaltsanalyse. 9. Auflage. Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017.

Gläser, Jochen; Laudel, Grit: Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2010.

Kaiser, Robert: Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden, Springer Fachmedien, 2014.

Kleingarn, Holger: Change Management, Instrumentarium zur Gestaltung und Lenkung einer lernenden Organisation. Wiesbaden, Gabler Verlag und Deutscher Universitäts-Verlag, 1997.

Kostka, Claudia: Change Management, Das Praxisbuch für Führungskräfte. München, Carl Hanser Verlag, 2016.

Lehner, Franz: Wissensmanagement, Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 5., aktualisierte Auflage. München, Carl Hanser Verlag, 2014.

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wissensmanagement gestalten. 6., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden, Springer Gabler, 2016.

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen, Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 5., überarbeitete Auflage. Wiesbaden, Gabler, 2006.

Reinmann-Rothmeier, Gabi: Wissen managen, Das Münchner Modell (Forschungsbericht Nr. 131). München, Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie, 2001.

Reinmann-Rothmeier, Gabi; Mandl, Heinz; Erlach, Christine; Neubauer, Andrea: Wissensmanagement lernen, Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen. Weinheim und Basel, Beltz Verlag, 2001.

Rössler, Patrick: Inhaltsanalyse. 3. Auflage. Konstanz und München, UVK Verlagsgesellschaft mbH, 2017.

Strübing, Jörg: Qualitative Sozialforschung, Eine komprimierte Einführung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Walter de Gruyter, 2018.

Eidesstattliche Versicherung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Masterthesis selbstständig 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 Masterthesis in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt wurde.

Die gedruckte und digitalisierte Version der Masterthesis sind identisch.

Eitenburg, 19.09.19 .....

Ort, Datum Unterschrift