INNOVATIONSSTIFTUNG
BAYERISCHE KOMMUNE

Bayerische Akademie für
Verwaltungs-Management GmbH

Meinrad Bumiller
Michael Hübler
Dr. Joachim Simen

Wissens-management in der öffentlichen Verwaltung

ABSCHLUSSBERICHT

Meinrad Bumiller
Michael Hübler
Dr. Joachim Simen

Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH
Ridlerstraße 75
80339 München

INNOVATIONSSTIFTUNG
BAYERISCHE KOMMUNE

Stiftungsvorstand
Alexander Schroth, AKDB
Rudolf Schleyer, AKDB

Kuratorium
Dr. Jürgen Busse, Bayerischer Gemeindetag
Bernd Buckenhofer, Bayerischer Städtetag
Dr. Johann Keller, Bayerischer Landkreistag
Stefanie Krüger, Bayerische Bezirketag

IMPRESSUM

Herausgeber
Innovationsstiftung Bayerische Kommune
c/o Anstalt für Kommunale Datenverarbeitung in Bayern – AKDB
Hauptverwaltung
Hansastraße 12-16
80686 München
Postfach 150140
80042 München

Redaktionelle Bearbeitung

Druck

© Innovationsstiftung Bayerische Kommune, München 2015
www.bay-innovationsstiftung.de

Inhaltsverzeichnis

1. Zusammenfassung 7
2. Prolog – Eine Reise zu einem ganz besonderen Wissensort 8
3. Kommunen in der Wissensgesellschaft 10
3.1 Wissensmanagement und gesellschaftliche Trends 10
3.1.1 Demografischer Wandel 10
3.1.2 Digitalisierung und eGovernment 10
3.1.3 Glokalisierung.... 12
3.1.4 Komplexität, Vernetzung und Kooperation 12
3.2 Spezifische Situation in Kommunen....13
3.2.1 Zusammenarbeit ist individuell, digital und serviceorientiert.... 13
3.2.2 Kommunen im Wettbewerb 15
3.2.3 Unterstützende Wissenskultur.... 16
4. Handlungsorientierte Modelle für Kommunen....17
4.1 Was ist eigentlich Wissen? 17
4.2 Drei kommunale Aktionsräume....18
4.3 Wissensträger in Kommunen....19
4.3.1 Personen als Wissensträger.... 20
4.3.2 Organisationen als Träger von Wissen.... 20
4.3.3 Kultur als Wissensträger.... 20
4.3.4 Informationstechnologie als Wissensträger 21
4.3.5 Netzwerke als Wissensträger 21
4.4 Handlungsbausteine und Handlungsschritte – ein Wissensmanagement-Modell für Kommunen 21
5. Das Forschungsprojekt – Vorgehen und Ergebnisse....23
5.1 Problemlagen bei der Etablierung von Wissensmanagement....25
6. Grundsätzliche Lösungsansätze für ein Wissensmanagement in Kommunen....28
6.1 Personen als Wissensträger 28
6.1.1 Personalentwicklung – lebenslanges Lernen 28
6.1.2 Wissensarbeit verändert Führung.... 30
6.2 Organisationen als Wissensträger 30
6.2.1 Wissensmanagement im Kontext anderer Management-Methoden.... 30
6.2.2 Prozess- und Wissensmanagement verbinden 32
6.2.3 Kommunikation und Kodifikation 33
6.2.4 Hindernisse in der Organisation erkennen und überwinden 34
6.2.5 Ämterübergreifende Zusammenarbeit.... 35
6.3 Gemeinsame Kultur als Wissensträger....36
6.3.1 Bewusstsein schaffen.... 36
6.3.2 Wissen für Innovationen nach innen und nach außen annehmen..... 37
6.3.3 Bedeutung von Vertrauen.... 38
6.3.4 Das kulturelle Wissen der Kommune.... 39
6.3.5 Politische Führung und Wissensmanagement 40
6.4 Technologie als Wissensträger....41
6.4.1 Vorbehalte ernst nehmen und pragmatisch vorgehen 41
6.5 Netzwerke als Wissensträger....43
6.5.1 Wissensgemeinschaften aufbauen.... 43

6.5.2 Chancen der Bürgerbeteiligung 43
7. Strategien und Werkzeuge 44
7.1 Personen 45
7.1.1 Skill-Matrix 45
7.1.2 Erlernen neuer Verhaltensweisen und neuen Wissens 46
7.1.3 Fallbeispiele in Führungszirkeln 47
7.1.4 Mentoring 49
7.1.5 Lessons Learned und Debriefing 51
7.1.6 Übergabe-Management 52
7.2 Organisation 53
7.2.1 Strategie-Klausuren 53
7.2.2 Verantwortlichkeit 55
7.2.3 Strategischer Jahres-Zyklus 56
7.2.4 Wissensmanagement-Workshop 58
7.2.5 Informations- und Steuerungsgruppe (als Stabsstelle) 59
7.2.6 Service-Point als Wissenspool 60
7.3 Kultur 61
7.3.1 Hospitationen und Praktika 61
7.3.2 Bereichsübergreifende Präsentationen 62
7.3.3 Review-Workshop 63
7.3.4 Runde Tische 64
7.4 Technik 65
7.4.1 Wissensplattformen und Wissensgemeinschaften 65
7.4.2 Mikroartikel 67
7.4.3 Projektdatenbank 69
7.4.4 Soziogramm des Informationsflusses 69
7.4.5 Dokumenten-Management-System 71
7.4.6 Systematische Müllabfuhr 72
7.4.7 Kommunale Datenbank für Bayern 73
7.4.8 Kriterienliste zur Planung und Entscheidung 74
7.5 Netzwerke 75
7.5.1 Leuchttürme 75
7.5.2 Aufträge an die Bürgerschaft 76
7.5.3 Innovations-Workshops 77
7.5.4 Wissenskooperationen 78
7.5.5 Expertennetz – Gelbe Seiten 80
7.5.6 Wissenslandkarte - Kommunale Netzwerke visualisieren 82
7.5.7 Netzwerk-Manager aufbauen 83
8. Anhang 85
8.1 Weiterführende Literatur 85
8.2 Verweise 86

Hinweis

Wir möchten darauf hinweisen, dass aus Gründen der Vereinfachung und leichteren Lesbarkeit auf diesen Seiten die männliche Sprachform verwendet wird und damit alle männlichen und weiblichen Personen gleichberechtigt angesprochen werden.

1. Zusammenfassung

Der Blick in die bayerischen Kommunen zeigt, dass unter dem Schlagwort „Wissensmanagement“ enorm vieles einsortiert wird und auch die praktische Anwendung sehr vielfältig ist. Es reicht vom Gespräch am Kaffeeautomaten über Feste in der Kantine, Ausflüge, Projekte, Tagungen bis hin zu Wissensplattformen und Datenbanken für Fachverfahren. Je nach Ausgangssituation, Infrastruktur und Ziel ist es daher wichtig, passgenaue Lösungen anzubieten.

Im Rahmen einer intensiven Zusammenarbeit mit Kommunen und Ansprechpartnern aus ganz Bayern wurden der Bedarf vor Ort besprochen, Erfahrungen gesammelt und neue Ideen entwickelt.

Jede Kommune ist anders und braucht daher auch eigene Lösungen und individuelle Lösungswege. So kann eine Lösung für einen besseren Wissensfluss der einen Kommune lauten: Wir brauchen ein systematisches Beschwerdemanagement in unserem Bürgerbüro, um auf entstehende Konflikte schneller reagieren zu können. Während für eine andere Kommune die Aufgabe lauten könnte: Wir brauchen eine abteilungsübergreifende Wissensplattform zum Thema „Demografischer Wandel“, um die Vernetzung zwischen Projekten, Ämtern und Bürgern bei diesem anspruchsvollen Thema zu verbessern.

Die Menschen, die in einer Kommune arbeiten, sind vielfältig in ihren Ansprüchen und Arbeitsweisen. Zum Beispiel sind manche Mitarbeiter viel in der Kommune unterwegs und werden leichter zum Einzelkämpfer. Ein intensiver Wissensaustausch mit anderen Kollegen ist aus deren Sicht weder nötig noch möglich. Das bringt allerdings den Nachteil mit sich, dass das Erfahrungswissen eines Mitarbeiters, der in Rente geht, unwiederbringlich verloren ist.

Andere pflegen und brauchen aufgabenbedingt einen größeren Austausch sowohl intern mit Fachbereichen wie auch extern mit Bürgern oder Spezialisten, wenn es beispielsweise um heikle Themen wie Umwelt-Altlasten geht. Mitarbeiter suchen je nach den Anforderungen ihrer beruflichen Aufgaben unterschiedliche Hilfen zum Umgang mit Daten, Informationen und Wissen. Dies können komplexe technische Systeme zum Dokumenten- oder Projektmanagement bis hin zu einer einfachen, aber strukturierten Papierablage sein.

Aufgrund der Vielfältigkeit dieser Anforderungen und Ansprüche haben die Autoren dieser Studie sich für ein Baukastensystem aus Methoden und Instrumenten entschieden, das die konkrete und erlebbare Arbeitswelt berücksichtigt. Sie müssen nicht die komplette Broschüre von A bis Z durchlesen, sondern finden spezifische Lösungsvorschläge für Ihr individuelles Problem auch im Kapitel 7, so dass Sie die für Sie relevanten Themen zielgerichtet angehen können. Alle anderen Leser sind jedoch herzlich eingeladen sich näher mit unserem Verständnis von kommunalem Wissensmanagement auseinanderzusetzen.

2. Prolog – Eine Reise zu einem ganz besonderen Wissensort

Bevor es mit diesem Bericht losgeht - kommen Sie mit auf unsere Fantasiereise durch einen Ort des Wissens und betreten Sie mit uns das „neue“ Rathaus Ihrer Kommune.

Bereits im Eingangsbereich fällt Ihnen die Inneneinrichtung auf: Schöne Räume, flexible Trennwände, hell und transparent ist das Gebäude. Es gibt Nischen mit Sitzecken und einige Stehtische, Pinnwänden und Flip-Charts. Türen gibt es kaum und die meisten stehen offen.

In einer Ecke sehen Sie eine lebhaft diskutierende Gruppe von Jugendlichen, die um ein Flip-Chart stehen. Offensichtlich entwickeln diese gerade ein neues Geschäftsmodell zur lokalen Vermietung von professionellen 3D-Druckern. Mitten unter ihnen ist ein ortsansässiger Einzelhändler als unterstützender Berater und Moderator. Auf der anderen Seite des Eingangsbereiches arbeitet eine Gruppe von Architektur-Studenten mit ihrem Professor an einem großen Ortsplan, auf dem ein neuer Naherholungspark für alle Generationen skizziert ist.

Angegliedert an den Eingangsbereich ist das Rathaus-Café. Außer gutem Kaffee gibt es dort auch schnelles und kostenloses Internet für alle, was man an den zufriedenen Nutzern von Smartphones und Tablets sehen kann. Von hier aus kann man auch einen Blick in die Ortsbibliothek werfen. Dort findet man nicht nur jede Menge Bücher zum Ausleihen, sondern auch Tageszeitungen in mehreren Sprachen aus der ganzen Welt und freie Bildschirm-Arbeitsplätze.

Wer im Rathaus die Treppen hinaufsteigt, entdeckt einen großen runden Tisch, um den eine Anzahl von Männern und Frauen in reger Diskussion sitzt. Ihr Thema ist die morgen startende Online-Beteiligung der Bürger über die zukünftige Nutzung des örtlichen Bahnhofs als Kulturzentrum. Konzentriert zuhörend weilt der geschäftsleitende Beamte unter ihnen. Auf einer Terrasse im Freien treffen wir Vertreter der Nachbarkommune, die gemeinsam mit Unternehmern aus der Region die Relevanz aktueller Open Government Daten analysieren. Im Seitenflügel kaum sichtbar hinter einer Vielzahl von Pinnwänden debattieren Vereinsvorsitzende heftig miteinander, offensichtlich über ein neues Konzept für das anstehende Ortsjubiläum.

Im kreisrunden Workshop-Raum – früher Sitzungszimmer genannt und länglich gebaut – geht es um ein lokales Mobilitätskonzept zur Einrichtung eines Rad-Schnellweges. Ein Thema mit vielen Facetten, das insbesondere in den sozialen Medien intensiv und differenziert diskutiert wurde. Deshalb sind auch Mitarbeiter aus mehreren Sachgebieten anwesend, um fachliche und rechtliche Aspekte für kreative und trotzdem machbare Lösungen einzubringen.

Durch das Fenster erkennen Sie, dass sich draußen auf dem Rathausplatz eine Bürgergruppe um einen älteren Herrn versammelt, der von der Ortsgeschichte erzählt. Mit dabei sind Jugendliche, sichtlich aus afrikanischen Ländern stammend.

Auf einer Tafel steht „Integration heißt voneinander lernen“ – das Bild erinnert an die athenischen Bürger rund um Sokrates.

„Das ist unsere lebendige Wissensplattform!“ – So nennt der Bürgermeister das umgebaute Rathaus. Er hat erkannt, dass Lebensstandard und Lebensqualität vor Ort auch von der Wahrnehmung und Aktivierung des kommunalen Wissens abhängen.

In Bayern und ganz Europa schauen wir auf eine lange Tradition des Wissens – angefangen von der Akademie Platons, über die mittelalterlichen Universitätsgründungen und die Enzyklopädie der Aufklärung. Mit dem Aufbruch in die Wissensgesellschaft entstanden überregionale und lokale Wissenszentren: Universitäten, Bibliotheken, Museen, Zeitungsredaktionen, Archive und vieles mehr. Hier bildeten sich die Bürger und nutzten ihr gewonnenes Wissen unternehmerisch und gemeinnützig. Die Kommunen vernetzten Bürger mit vielfältigen Berufen und Erfahrungen, es erblühten Orte der Diskussion und Beteiligung. Bekanntes und unbekanntes Wissen verband sich und führte zu vielen Aufbrüchen in eine neue Zeit.

Eine Wissensgesellschaft braucht einen konkreten Nährboden vor Ort, um aus Wissen Heimat, Wohlstand und Innovation zu schaffen. Das ist der Grund, warum sich jede Kommune überlegen sollte, wie sie unter den heutigen und zukünftigen Bedingungen ihr lokales Wissen managt – sprich systematisch erkennt, praktisch anwendbar macht und flexibel weiterentwickelt.

Kommunales Wissensmanagement sieht teilweise anders aus als jenes in Hochschulen oder Unternehmen – es gibt nicht nur Mitarbeiter, sondern auch Bürger, nicht nur Führungskräfte, sondern auch Mandatsträger, nicht nur Abteilungen, sondern auch Vereine. Gleichzeitig können alle voneinander lernen.

Viele Visionäre, Unternehmer und Politiker blicken fasziniert nach Silicon Valley und pilgern dorthin. Dieses Tal des Wissens beherbergt neben der Stanford-Universität unzählige Garagen von Gründern, Kneipen der Tüftler und Sitzecken in fast allen öffentlichen Gebäuden. Welche Bedeutung und Energie ein günstiges „Wissensklima“ im Zeitalter der digitalen Vernetzung hat, kann man hier sehr gut sehen.

Wie kann das bayerische Rathaus, das bayerische Landratsamt, die bayerische Bezirksverwaltung die Bedingungen schaffen, eine Keimzelle für ein regionales „Silicon Valley“ zu werden? Dafür gibt es weit mehr als die Kombination von Laptop und Lederhose. Lassen Sie sich von unserer Idee der Kommune als fruchtbaren Wissensort mit diesem Bericht inspirieren und herausfordern! Wir wollen Ihnen und der Verwaltung von Gemeinden, Städten, Landkreisen und Bezirken helfen, diese Möglichkeiten einzuordnen:

- Wo stehen Sie im Umgang mit Ihrem und dem Wissen anderer?
- Wie kann es Ihnen gelingen, Wissen noch aktiver zu fördern?
- Was können Sie praktisch tun, um mit Wissen für die Zukunft noch besser gewappnet zu sein?

3. Kommunen in der Wissensgesellschaft

3.1 Wissensmanagement und gesellschaftliche Trends

3.1.1 Demografischer Wandel

„In den nächsten zehn Jahren werden 50% unserer Mitarbeiter ausgetauscht." Dieses Zitat aus einer bayerischen Gemeinde ist vielen anderen Kommunen aus eigener Erfahrung bekannt. Mit dem Ausscheiden von erfahrenen und langjährigen Mitarbeitern geht immer eine große Menge an Wissen verloren. Auch deshalb, weil viele derer, die in den nächsten Jahren ausscheiden, es nicht gewohnt sind, ihre persönlichen Prozess- und Projekterfahrungen zu dokumentieren und damit für ihre Nachfolge zu erhalten.

Hinzu kommt die Tendenz zur wachsenden Mobilität von Arbeitnehmern in Bezug auf ihren Lebens- und Arbeitsstandort. Gerade Kommunen in ländlichen Gebieten spüren die Abwanderung junger und gut ausgebildeter Menschen in Richtung Stadt bzw. zu den Standorten „attraktiver" Unternehmen mit hohem Imagefaktor. Hier sind Innovationen gefragt, um vor allem Fachkräfte mit ihrem spezialisierten Wissen zu halten und anzulocken.

Gleichzeitig können diese Entwicklungen auch zu einem Schrittmacher werden, wie zum Beispiel das Projekt „Zukunftscoach"[1] zeigt. In diesem Projekt entwickeln sogenannte Zukunftscoaches passgenaue Maßnahmen für Regionen, um dem demografischen Wandel und seinen Folgen für den Arbeitsmarkt entgegenzuwirken. Dazu gehören beispielsweise die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, vielfältige Qualifizierungsmöglichkeiten, der Aufbau von Netzwerken zwischen Hochschulen, Schulen und Unternehmen oder Aktivitäten, um junge Menschen in der Region zu halten. Auch wenn viele Maßnahmen in kommunalen Verwaltungen bereits umgesetzt werden, müssen diese engagiert weiterentwickelt werden.

Dennoch ist der demografische Wandel nicht nur negativ zu sehen: Mitarbeiter am Ende ihrer Berufstätigkeit sind heute körperlich gesünder als noch vor einigen Jahren und oftmals sehr ambitioniert im Umgang mit modernen Informations- und Kommunikationstechnologien. Das wird für ein modernes Wissensmanagement immer wichtiger und birgt viele Chancen für einen breiten und vielfältigen Wissensaustausch in Kommunen.

3.1.2 Digitalisierung und eGovernment

Alles was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert. Ein Schreibtisch ohne Computer ist schon lange nicht mehr denkbar. Die Arbeit wird durch vielfältige Software und Apps unterstützt. Wo auch immer wir sind, über das weltweite Netz sind wir miteinander und mit dem Wissen der Welt verbunden. Das Schlagwort dazu lautet: Connectivity.

[1] Z.B. Projekt Zukunftscoach der Metropolregion Nürnberg www.zukunftscoaches.de

Die Verknüpfung all dieser Dinge hat der Wissensgesellschaft einen Turboschub gegeben. Sie verändert Ausbildung und Fortbildung, Führung und Personalentwicklung, Kooperation und Informationspolitik. Die gesamte Gesellschaft ist im Umbruch durch die Digitalisierung: Musik, Kartographie, Reisebüros, Einkauf, Logistik, Taxiwesen, Fernsehen, Zeitungen, Bücher etc.

Das Bayerische Staatsministerium der Finanzen, für Landesentwicklung und Heimat sieht die Kommunen auf dem Weg in ein neues Zeitalter namens eGovernment. Damit verbunden sind Versprechen wie, die Kommunikation mit der Verwaltung zu vereinfachen und Behördengänge teilweise oder komplett virtuell zu erledigen. Montgelas 3.0, BayernPortal, Basisdienste sind Teilprojekte, die aktuell auf staatlicher und kommunaler Seite vorangetrieben werden[2].

Alle Bürger und Unternehmen in Bayern sollen unabhängig von ihrem Wohnort ein einheitliches digitales Serviceangebot nutzen können. Dazu ist die Zusammenarbeit mit den Kommunen eine zentrale Voraussetzung, weil hier das Gros der Verwaltungsleistungen für die Bürger angeboten wird. Verwaltung wird von den Verwaltungskunden (Bürgern, Unternehmen) zudem immer mehr als eine Einheit wahrgenommen, unabhängig davon, ob konkrete Verwaltungsleistungen von kommunaler oder staatlicher Seite (Bund, Land) angeboten werden[3].

Besonders stark ist derzeit der Ruf von Bürgern und Unternehmen sowohl nach schnellem Internet in der Stadt und auf dem Land als auch nach einem öffentlichen und frei zugänglichen WLAN an kommunalen Schlüsselpunkten.

Die digitale Welt verändert insbesondere den Zugang zu Wissen und den Umgang mit Wissen. Die Herausforderungen, die sich daraus für Kommunen ergeben, lauten:

- Den Zugang zur digitalen Welt für alle, jederzeit und ortsunabhängig zu ermöglichen,
- digitales Analphabetentum verhindern und unerfahrene Menschen in die digitale Welt begleiten,
- kommunale Entwicklungen durch Digitalisierung begleiten und optimieren,
- die digitale Welt sinnvoll in die kommunale Wissenslandschaft integrieren,
- Bürgern und Unternehmen sowie der Verwaltung selbst den Zugriff auf große, individuelle, lokale und globale Wissensbestände mit oft großen Datenvolumina zu ermöglichen.

Angesichts der vielfältigen Chancen, die die Digitalisierung unter den Begriffen Web 2.0, Open Data Portale, eAkte oder eGovernment heute und in der Zukunft bieten, kann von einer neuen Qualität der Beziehung zwischen Kommune und Bürgerschaft im Sinne "Bürgergesellschaft 2.0" gesprochen werden.

[2] Überblick: www.stmflh.bayern.de/digitalisierung
[3] Siehe www.stmflh.bayern.de/digitalisierung/basisdienste/entscheider.asp (30.08.2015)

3.1.3 Glokalisierung

Je deutlicher die Globalisierung sich auf das Leben jedes einzelnen Bürgers auswirkt, desto stärker wird die Bedeutung des Lokalen, die Heimat. Das bezeichnet die Wortschöpfung „Glokalisierung“ aus Globalisierung und Lokalisierung.

Einerseits wünscht sich jeder Ort die Verbindung zur großen weiten Welt durch gute Verkehrsanbindung und schnelles Internet. Andererseits wird der Ruf nach Sicherheit und Schutz, nach Beheimatung und Geborgenheit immer lauter. Eine Welt „außer Rand und Band“ kann in der Tat eher verkraftet werden, wenn der einzelne darin wenigstens einen festen Ort hat. Eine Heimat, die emotionale Verbundenheit und überschaubare Sicherheit bietet.

Jede als Heimat empfundene Region – egal ob Gemeinde, Stadt, Landkreis oder Bezirk – braucht Wissen als Werkzeug und als Ergebnis, um diese Verbundenheit als lokale Lebensqualität zu erhalten und vielleicht gar zu stärken!

Das dafür benötigte Wissen ist sehr unterschiedlich, je nachdem, ob es sich um eine Großstadt handelt, in der die unterschiedlichsten Kulturen aufeinanderprallen oder um einen ländlichen Raum, in dem elementare Lebensorte vom Kindergarten bis zum Pflegeheim wegbrechen. Wie gewinnt eine kommunale Gemeinschaft das Wissen, das sie in ihrer spezifischen Situation braucht? Wie kann das weltweit vorhandene Wissen und die sehr große kommunale Erfahrung aus den unterschiedlichsten Gemeinden und Städten genutzt werden?

Kommunales Wissensmanagement agiert im Spannungsfeld zwischen einem begrenzten Fokus auf das Wohl und Wehe der eigenen Kommune und dem Gefühl ein Ball auf dem Spielfeld unvorhersehbarer globaler Entwicklungen zu sein.

3.1.4 Komplexität, Vernetzung und Kooperation

Die Probleme, die in Kommunen bewältigt werden müssen, sind komplex. Auch wenn diese Aussage überall anzutreffen ist und man sie gleichzeitig fast nicht mehr hören kann, muss der damit verbundene Mega-Trend ernst genommen werden: Die Themen, die Landräte, Bürgermeister, Gemeinderäte, Bezirkstagspräsidenten und Bezirksräte oft bis spät in die Nacht beschäftigen[5], sind alle miteinander vernetzt, vom KiTa-Ausbau bis zur Bestattungskultur, vom Umweltschutz bis zur Gewerbeansiedlung, von der Flüchtlingsunterbringung bis zur Elektromobilität, von der Barrierefreiheit bis zur Seniorenbetreuung und -pflege. Sie sind einer hohen Dynamik durch Globalisierung und Digitalisierung ausgesetzt und mittlerweile durch das traditionelle Verwaltungswissen nicht mehr zu bewältigen.

Gleichzeitig sind immer weniger Menschen in Vereinen organisiert, ziehen im Laufe des Lebens häufiger um oder müssen täglich große Distanzen zwischen Arbeitsplatz und Wohnung in Kauf nehmen. Wenn sie sich gesellschaftlich oder politisch engagieren, dann tendenziell kürzer, spezifischer und unorganisierter. Die etablierten

[5] Siehe auch www.difu.de/OB-Barometer

Netzwerke zwischen sozialen und kirchlichen Trägern sowie politischen oder sportlichen Vereinen auf der einen Seite und kommunalen Verwaltungen auf der anderen Seite greifen nicht mehr so wie früher.

Da keine Kommune über den Stein der Weisen für ein stets gelingendes Wissensmanagement verfügt, bleiben vor allem drei Möglichkeiten:

- Das Wissen der vor Ort lebenden Menschen transparent zu machen,
- Netzwerke und Kooperationen zwischen unterschiedlichen Akteuren und deren Wissen zu unterstützen,
- Probleme konsequent mit interdisziplinärem Wissen anzugehen.

Vieles hört sich bekannt und einfach an, wird jedoch anspruchsvoll in der Umsetzung insbesondere deshalb, weil sowohl bei der politischen Führung als auch der Verwaltungsleitung soziale, fachliche und methodische Kompetenzen vorausgesetzt werden müssen. Die Chance ist groß, dass die Verwaltung der lokale Vorreiter sein kann für die Kunst des Kooperierens zwischen unterschiedlichen Wissensträgern[6], dem Aufbau von Netzwerken und einer konsequenten interdisziplinären Problembearbeitung.

3.2 Spezifische Situation in Kommunen

3.2.1 Zusammenarbeit ist individuell, digital und serviceorientiert

Momentan sind viele kommunale Verwaltungseinrichtungen noch stark in alten Mustern verhaftet. Das heißt, dass Wissen möglichst mündlich weitergeben wird in Besprechungen, auf dem Flur, auf Jahresfeiern, auf Ausflügen etc. Doch dieses auf das Sprachliche ausgerichtete Modell des Wissenstransfers funktioniert selten reibungslos und in Zukunft wohl immer weniger. Für die kurztextgetriebene Whatsapp-Jugend ist Schreiben das neue Reden und auch sonst ist die Kommunikationskultur insgesamt durch Bilder, Videobotschaften, Voicemails, Ortungsdienste etc. bunter geworden[7].

Die Fluktuation in der Belegschaft der Verwaltung von Kommunen wird größer. Ehrgeizige Mitarbeiter wechseln schneller als früher ihren Arbeitgeber, was den Bedarf für einen konsistenten und tragfähigen Wissensfluss erhöht. Gleichzeitig führt die Fluktuation auch dazu, dass sich die Mitarbeiter weniger miteinander verbunden fühlen. Zudem sind viele Mitarbeiter mittlerweile Quereinsteiger ohne fundierte Verwaltungsausbildung.

Diese Vermischung der Wissenshintergründe ist einerseits spannend und fruchtbar, um als Kommune einen erweiterten Blick zu bekommen. Andererseits kann es zu höheren Reibungen bei der Einarbeitung führen, denn das spezifische Verwaltungswissen muss zusätzlich vermittelt werden. Neue Mitarbeiter trauen sich

[6] Siehe Kapitel 6
[7] Siehe dazu beispielsweise www.sueddeutsche.de/digital/digitales-morgen-wie-wir-kommunizieren-koennen-1.1836504

häufig nicht, Unwissen offenzulegen und scheinbar „dumme“ Fragen zu stellen. Insbesondere neue Führungskräfte, die in Bezug auf die Kultur des Miteinanders noch unsicher und vom Wissen und Wohlwollen der Kollegen abhängig sind, sind oft auf fachliches Wissen aus anderweitigen, externen Quellen angewiesen.

Ein Zitat aus unseren Interviews: *„Früher gab es einen Stammtisch, die Leute trafen sich beim Rauchen, sie gingen auf Ausflüge mit und es gab regelmäßige Geburtstagsfeiern in der Kantine. Wenn du heute Weißwürste für alle bestellst, interessiert das niemanden mehr. Und auch der Ausflug auf die Burg XY ist mittlerweile langweilig.“*

Den Verantwortlichen ist allerdings oft nicht bewusst, dass soziale Aktionen eine wichtige Rolle im Wissenstransfer spielen. Der Weg zurück zu Stammtischen oder Raucherzimmern ist jedoch nicht mehr möglich. Kommunen brauchen daher neue Netzwerke, um Wissen wieder freier fließen zu lassen.

Die Fluktuation und die demografische Entwicklung machen deutlich, wie wichtig ein gezieltes Wissensmanagement in Kommunen ist. Dort, wo früher gewachsene Verbindungen und Netzwerke dafür sorgten, dass wichtige Informationen oftmals mündlich weitergegeben wurden, ist es nun unabdingbar, Wissen zusammenzufassen und zu dokumentieren.

Diese Erkenntnis haben jene Kommunen genutzt, die über ein Wiki, eine Sharepoint-Plattform oder andere Werkzeuge zum Austausch internen Wissens verfügen. Das Potenzial insbesondere der neuen Generation von sogenannten eCollaboration bzw. Social-Collaboration Tools wird in der kommunalen Verwaltung noch zu wenig erkannt und aktiv genutzt. Konkrete Ansätze zur Überleitung in eine Open Government Collaboration werden auch für Kommunen entwickelt[8] und wurden zum Beispiel bereits von der Innovationsstiftung Bayerische Kommune behandelt[9].

Auch im bereits vorgestellten Projekt „Zukunftscoach“ hat sich der Vernetzungsgedanke noch nicht komplett durchgesetzt. Erkenntnisse, die an dieser Stelle entstehen und gebündelt werden, werden in der Regel noch nicht an anderen Orten nutzbar gemacht. Doch nur wenn Kommunen das eigene Wissen aus einem Fachbereich geschickt mit anderen Fachbereichen innerhalb der eigenen Kommune oder sogar mit anderen Kommunen vernetzen, werden sie die Herausforderungen der Zukunft meistern.

Das benötigte Wissen ist heutzutage oftmals so komplex, dass insbesondere kleine Kommunen es sich nicht mehr leisten können, für alle Eventualitäten wissenstechnisch mit hausinternen Experten gewappnet zu sein. Daher geht der Trend in Richtung ausgelagerter Dienstleistungen. Ein weiterer Trend ist das externe Beziehen von kommunalem Wissen zum Beispiel aus Plattformen[10] oder über Apps

[8] Siehe zum Beispiel: www.zu.de/institute/togi/assets/pdf/JvL-121025-OpenGovernmentCollaboration-V1.pdf
[9] Mehr unter www.bay-innovationsstiftung.de/index.php?id=64
[10] Kommunalwiki der Heinrich Böll Stiftung kommunalwiki.boell.de/

zur Bürgerbeteiligung wie beispielsweise Mängelmelder[11]. Dazu passt auch das nachfolgende Zitat aus einen Landratsamt*: „Wir brauchen nicht mehr Bürgerbefragungen, um zu wissen, was der Bürger will, wir sollten lieber unsere bestehenden Anlaufstellen zum Wissenstransfer zwischen Landratsamt und Bürger, Bürger und Landratsamt besser nutzen.“*

Dieses neue Miteinander zwischen Kommune und Bürgerschaft löst das ehemals starre Verständnis der Beziehung zueinander ab: Hier die Verwaltung als Experte und Dienstleister, dort der Bürger als Ratsuchender und Leistungsempfänger. Dieser Wandel im Miteinander bietet große Chancen, elegant und verstärkt an das Wissen der Bürger anzudocken und es zu aktivieren.

Wo früher die Aussagen von Vertretern der Kommune vielleicht noch akzeptiert wurden, wird heute intensiv diskutiert. Bürger kennen aufgrund des Wissens-austausches über das Internet ihre Rechte oder bringen Erfahrungen aus kommunalen Vorhaben anderer Regionen ein. Dieses „Engagement“ im weitesten Sinne kann positiv genutzt werden, wenn Kommunen ihre Bürger als wertvolle Wissensträger betrachten und es schaffen, diese in Projekte und Ehrenämter einzubinden.

3.2.2 Kommunen im Wettbewerb

Kommunen stehen untereinander in einem Wettbewerb. Zunächst ist dies der Kampf um die Ansiedlung und um die Standortsicherung von Betrieben. Im Zuge der Globalisierung können international agierende Unternehmen heute Anforderungen an Standorte formulieren und damit die Kommunen unter Druck setzen: Wer erfüllt am schnellsten und am preiswertesten unsere Wünsche? Dies praktizieren inzwischen nicht nur Großkonzerne, sondern auch Mittelständler. Zum anderen gibt es auch einen Wettbewerb bei den weichen Standortfaktoren. Wer hat die besten Schulen, Kindergärten, Sportstätten, Veranstaltungsräume etc. Nur mit solchen Einrichtungen gelingt es, hochqualifizierte Wissensarbeiter zu gewinnen.

Dieser Wettbewerb verlangt vielfältiges Wissen. Wie schaffen und erhalten wir Lebensqualität vor Ort? Wie vermarkten wir unsere Kommune? Welches Alleinstellungsmerkmal können wir präsentieren? Was bieten wir den Bewohnern und den Beschäftigten, die hierher kommen? Welche Möglichkeiten, Wissen zu erwerben, gibt es bei uns? Welches Wissen stellt die Verwaltung Bürgern und Betrieben zur Verfügung? Dabei geht es auch um die eigene kommunale Identität: Wie weit werden wir Unternehmen entgegenkommen und wo verlieren wir dabei mehr als wir gewinnen?

[11] Siehe Mängelmelder App der Stadt Aschaffenburg
www.aschaffenburg.de/de/Buerger_in_Aschaffenburg/Buergerservice/Apps/normal/bag/index.html

3.2.3 Unterstützende Wissenskultur

In vielen Kommunen herrscht die Meinung *„Wissen aktiv zu generieren ist nicht unsere Aufgabe“.* Die eigentlichen Institutionen zum Aufbau und zur Verbreitung von Wissen sind aus ihrer Sicht Hochschulen, Schulen und Akademien. Trotzdem lohnt es sich, einmal genauer hinzuschauen, warum an bestimmten Orten sehr viel Wissen entstanden und in technische sowie soziale Produkte umgesetzt worden ist.

Zur Verfügung stehende Finanzmittel, geeignete Räumlichkeiten oder die Gründung einer Akademie durch den Staat oder einen Mäzen bieten alleine noch keine Garantie, dass sich eine produktive Wissenskultur entwickelt. Jedoch bieten die aktuell angestoßenen Behördenverlagerungen auch eine willkommene Unterstützung zum Aufbau einer Wissenskultur[12].

Offensichtlich müssen noch andere Einflüsse vorhanden sein, um einen geeigneten Nährboden für Wissen zu schaffen. Diese lassen sich allerdings nur schwer benennen und können auch nicht gemessen werden. Es handelt vielmehr um einen gelungenen Mix aus einer Reihe von kulturellen Faktoren. Dazu gehören zum Beispiel:

- Eine öffentliche Streitkultur auf Plätzen und in Kneipen, statt Gemauschel in Hinterzimmern und privates Glück vor dem Fernseher. Vorausgesetzt es gibt geeignete Treffpunkte – vom Marktplatz bis zum Kaffeehaus, von der Bibliothek bis zum Bürgerzentrum.
- Ein Wettbewerb der Ideen zur Lösung von Problemen, statt parteigebundener Positionen – ein Denken in Alternativen, statt unanfechtbarer Masterpläne.
- Das Aufgreifen von Anregungen und Impulsen von außen, die Vielfalt und Verschiedenheit als Bereicherung verstehen.
- Fremde nicht nur zu dulden, sondern alle einzuladen, miteinander und voneinander zu lernen.

Für eine Kultur, die Lust auf Wissensaufbau und Wissensaustausch macht, können die kommunale Politik und die kommunale Verwaltung ein Beispiel setzen. Für eine mutige Streitkultur, für öffentliche Diskurse, für anregende Impulse von außen können Bürgermeister und Stadträte sehr wohl sorgen. Sie können zeigen, dass ihnen solides Wissen und Wissensaustausch wichtig sind und vorführen, wie so etwas geht. Ansatzpunkte gibt es genügend:

- Geeignete Orte für den Austausch der Bürger schaffen,
- Einspielen von Themen durch kompetente Personen,
- vorhandene Wissensinstitutionen mit Unternehmen und Organisationen vernetzen,
- Anregungen schaffen durch Kultur und Kunst,

[12] Siehe Pressemitteilungen zum Beispiel aus Bay. Städtetag http://www.bay-staedtetag.de/index.php?id=11457,146 und Bay. Landkreistag http://bayrvr.de/2015/03/04/bayerischer-landkreistag-behoerdenverlagerung-bernreiter-richtiger-und-wichtiger-schritt-zur-staerkung-des-laendlichen-raums/

- Förderung von kreativen und unternehmerischen Personen und Gruppen in allen Bereichen,
- Gründerzentren aufbauen oder offene Fabrikationslabore (sogenannte „Fab-Labs“) etablieren, in denen Räume, Beratungsangebote und Technologien zum gemeinsamen Experimentieren bereitgestellt werden.

Kommunen mit ihrem öffentlichen Raum sind der Nährboden für Wissen. Dieser kann vorbereitet und fruchtbar sein oder ausgetrocknet und steinig.

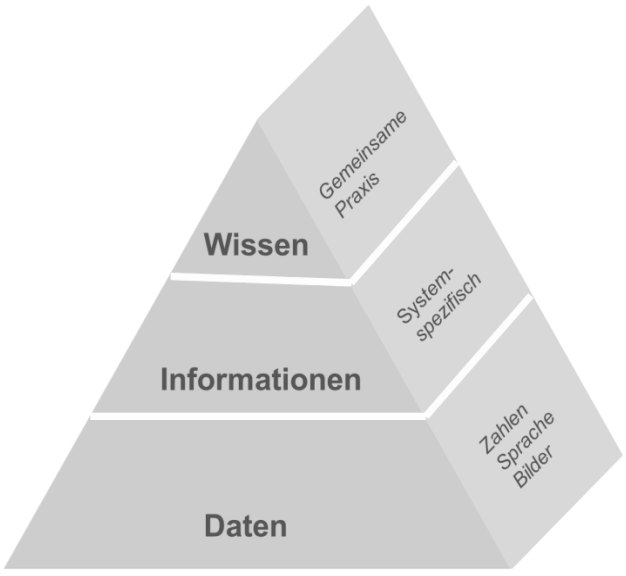
4. Handlungsorientierte Modelle für Kommunen

4.1 Was ist eigentlich Wissen?

Wissen ist nicht das fleißige Sammeln von Daten und Fakten in Leitzordnern oder auf Festplatten. Es ist auch nicht primär akademisches Wissen, dargestellt in Theorien und Modellen. Wissen ist ein Konglomerat aus erlernter Theorie und praktischer Erfahrung, aus hochspezialisiertem Fachwissen und allgemeiner Bildung, aus analytischer und emotionaler Intelligenz, aus Fakten-Recherche und kreativer Problemlösung, aus Planungs- und Umsetzungskompetenz.

Elementar ist die Unterscheidung von Daten, Informationen und Wissen.

- Daten bilden den Rohstoff als Sammlung von Zahlen, Texten oder Bildern (z.B. eine Karte aller Flurstücke und Gebäude einer Gemeinde).
- Informationen sind Daten, die in einen Kontext eingebunden werden (z.B. Abwasseranschluss in den Flurstücken 21 bis 31).
- Wissen bezieht sich auf Informationen, die in einen bestimmten Praxiszusammenhang stehen. Wissen zielt darauf, Dinge und Prozesse zu gestalten oder zu optimieren (z.B. ein Sachbearbeiter nutzt die erprobten Abwicklungspläne für Projekte zum Abwasseranschluss und vernetzt sich schnell mit den erfahrenen Wissensträgern).



Im Blick auf das Handeln in einer Kommune können verschiedene Wissensformate unterschieden werden:

- Orientierungswissen (z.B. als Wissen über Ziele, Strategie und Werte einer Verwaltungsorganisation),
- fachspezifisches Wissen (z.B. als Wissen aus der schulischen, beruflichen oder wissenschaftlichen Grundausbildung),
- allgemeines Verwaltungswissen (z.B. als Wissen über rechtliche und verwaltungspraktische Abläufe),
- Erfahrungswissen (z.B. als Wissen aus der Praxis, aus Projekterfahrungen, aus Krisen oder selbst erlebten Führungssituationen),
- Umfeldwissen (z.B. Wissen über regionale und lokale Besonderheiten) und
- Methodenwissen (z.B. Wissen zur Anwendung in Kommunikationssituationen oder für den Einsatz von EDV).

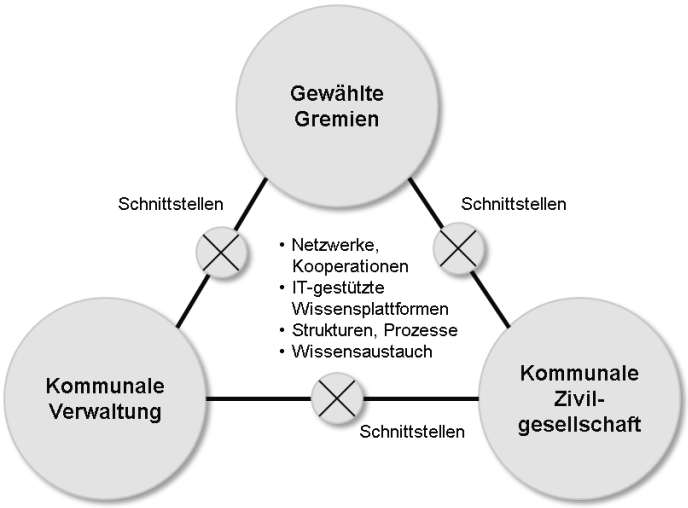
Das hat konkrete Konsequenzen, wenn zum Beispiel Datenbanken oder behörden-interne Wikis aufgebaut werden. Eine selektive Sammlung von Fachwissen oder Verwaltungswissen reicht nicht aus. Möglichst viele Wissensformate sollten gleichzeitig und vernetzt verfügbar und präsent gemacht werden, wenn zum Beispiel ausscheidende Mitarbeiter ihr Wissen weitergeben.

4.2 Drei kommunale Aktionsräume

Für Kommunen gibt es drei verschiedene Aktionsräume mit jeweils eigenen Relevanzkriterien für Wissen:

- Die kommunale Verwaltung in Rathäusern, Landkreisämtern und Bezirks-verwaltungen,
- die gewählten Gremien z.B. als Gemeinderat, Bezirksrat oder Kreisrat mit Ausschüssen und
- die Zivilgesellschaft mit Personen, Organisationen, Unternehmen und Vereinen.

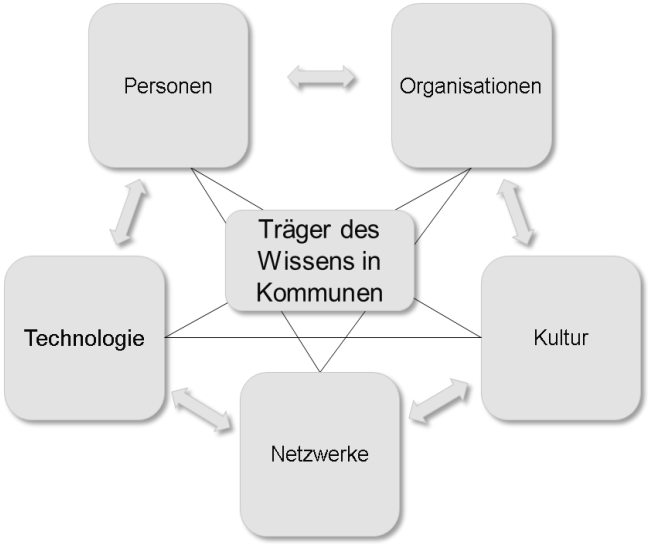
Eine besondere Bedeutung hat der Austausch von Wissen in den Schnittstellen. Man sollte sich nicht der Illusion hingeben, dass dieser automatisch funktioniere oder dass es nur eine Frage der geschickten Anwendung moderner Informationstechnologie sei, diesen zu optimieren.



Eine kommunale Besonderheit ist, dass sich innerhalb oder neben den drei zentralen Aktionsräumen weitere eigenständige Einheiten (z.B. eingemeindete Ortschaften) herausbilden können mit ganz eigenen Selbstverständnissen und Wissenskulturen. Den Fluss des Wissens durch lokale und traditionale Barrieren hindurch zu lotsen, sollte die Aufgabe kommunaler Wissensmanager sein, die die Strategie, Koordination und Organisation von kommunalem Wissen verantworten.

4.3 Wissensträger in Kommunen

Wer sind die Träger von Wissen in Kommunen? Und wie können diese gestärkt werden? Viele denken dabei ausschließlich an Personen und vielleicht noch an technische Systeme wie Computer oder Datenbanken. Tatsächlich können fünf verschiedene Träger von Wissen in Kommunen identifiziert werden:



4.3.1 Personen als Wissensträger

Insbesondere sind dies die Führungskräfte und Mitarbeiter in der kommunalen Verwaltung. Gut ausgebildet, aus unterschiedlichen Professionen kommend, erfahren in den verschiedenen Handlungsfeldern, verkörpern sie die Kernmannschaft für Dienstleistungen und Problemlösungen.

Ihre persönlichen Kompetenzen werden gestärkt durch eine eingespielte Teamarbeit, in der auch wechselseitiges Lernen praktiziert wird. Projektgruppen und Qualitätszirkel bilden sogenannte „Communities of Practice“, darunter sind temporäre oder langfristige Teams zu verstehen, die neben der gemeinsamen Aufgabenbearbeitung auch bewusst und systematisch mit- und voneinander lernen und zu spezifischen Themen einen Wissenspool darstellen.

Zudem stehen noch viele weitere Personen im kommunalen Kontext zur Verfügung wie externe Experten, Kooperationspartner und vor allem die Bürger mit ihren vielfältigen Kompetenzen. Bei kommunalen Projekten gilt es oft, das Wissen aller relevanten Stakeholder, aber auch jenes von bislang unbekannten Unterstützern, zu akquirieren und zu aktivieren.

Selbstverständlich gehören dazu auch die gewählten Mandatsträger und Mitglieder von Gremien (z.B. Verwaltungsräte). Im kommunalen Kontext hat die Schnittstelle zwischen Politik und Verwaltung eine besondere Bedeutung. Nur wenn hier Wissen frei fließt, ist eine Kommune handlungs- und zukunftsfähig.

4.3.2 Organisationen als Träger von Wissen

Auch Organisationen können Wissen speichern unabhängig von den in ihr tätigen Personen. Dieses organisationale Wissen ist eigenständig stabil und überdauert auch den Wechsel von Mitarbeitern. Das Wissen einer kommunalen Verwaltungsorganisation bezieht sich im Wesentlichen auf die Aufbau- und Ablauforganisation mit einer Geschäftsordnung und zugewiesenen Arbeitsaufgaben, einer Aufteilung in Fachbereiche mit einem erprobten Schnittstellenmanagement oder mit einem Qualitätssicherungssystem wie zum Beispiel CAF[15]. Geregelte Informations- und Kommunikationswege – vom strukturierten Statusbericht bis zur moderierten Besprechung – ermöglichen und lenken den Wissensfluss.

4.3.3 Kultur als Wissensträger

Hierzu gehören alle sogenannten weichen Faktoren, die Wissen beeinflussen. Gibt es eine gemeinsame Lernkultur? Sind Fehler zu sanktionieren oder bieten sie eine Lernchance? Welche Atmosphäre bestimmt die Vielzahl von Kommunikationsvorgängen, vom Vier-Augen-Gespräch bis zur großen Sitzung? Gibt es einen wirklichen Austausch von Wissen oder bestimmen Geheimniskrämerei, Herrschaftswissen und ein sich wechselseitiges Lahmlegen durch Papierfluten die Zusammenarbeit?

[15] Siehe dazu das Deutsche CAF-Zentrum des Bundesverwaltungsamtes

Wissen ist auch Macht. In der Wissensgesellschaft gilt diese alte Weisheit erst recht. Eine machtdominierte Umgangskultur in Kommunen macht jedem Wissensmanagement den Garaus! Dies alles gilt für den Umgang der kommunalen Ämter untereinander, aber ebenso für die gewählten Gremien und für die Beteiligung der Bürger.

Vielfach unterschätzte Träger von Wissen sind Geschichte und Geschichten, Traditionen und Rituale. Weil Wissen immer einen Deutungsvorgang voraussetzt, braucht es Werte zur Orientierung in der Datenflut. Es ist gut, dass Städte ihre Festkultur pflegen – Feste sind das vielleicht älteste Forum für den Wissensaustausch.

4.3.4 Informationstechnologie als Wissensträger

Ohne Zweifel zählt der rasante Fortschritt der Informationstechnologie zu einem der wichtigsten Treiber für Wissensmanagement. Schnelle und ortsunabhängige, sogar kostengünstige Weitergabe von Daten und auch von Informationen an viele Akteure ist möglich. Noch längst nicht überall wird dies umgesetzt.

Das Entwickeln, Verbreiten, Nutzen, Speichern von Wissen – im Unterschied zu Daten und Informationen – ist allerdings nicht die Erfolgsgeschichte geworden, wie viele in der ersten Euphorie der IT-Revolution erhofft hatten. Datenbanken wurden zu Datenfriedhöfen, Mails überfluten Führungskräfte, ein Zuviel an Information legt Entscheidungsabläufe lahm.

Es bedarf neue Überlegungen, um die Möglichkeiten elektronischer Datenverarbeitung für ein gezieltes Management von Wissen im Blick auf die Lösung kommunaler Aufgaben umzusetzen.

4.3.5 Netzwerke als Wissensträger

Dort wo es in Kommunen um die Optimierung und Lösung komplexer Probleme geht, braucht man Wissens-Netzwerke. Weder einzelne Personen, noch bestimmte Ämter allein werden beispielsweise die Herausforderungen durch die demographische Entwicklung lösen. Dazu ist das Wissen von Experten nötig, die Erfahrung von Menschen und Gruppen vor Ort, das Know-how von Institutionen – auch der Blick über den Tellerrand in andere Kommunen, sogar in andere Länder ist bereichernd.

Wissensmanagement ist dann die Kunst, höchst unterschiedliche Akteure im Blick auf ein gemeinsam erarbeitetes Ziel miteinander zu verbinden.

4.4 Handlungsbausteine und Handlungsschritte – ein Wissensmanagement-Modell für Kommunen

Wissensmanagement in Kommunen muss alle drei Aktionsräume (siehe 4.2 Verwaltung, Gremien und Zivilgesellschaft) und alle fünf Wissensträger (siehe 4.3 Personen, Organisation, Kultur, Technologie und Netzwerke) in den Blick nehmen. Was heißt das praktisch? Und wer ist dabei gefordert?

Offenkundig geht es um eine Vielzahl unterschiedlicher Aktivitäten auf ganz verschiedenen Ebenen und mit völlig unterschiedlichen Beteiligten. Es besteht die Gefahr, dass Wissensmanagement zu einem nichtssagenden Begriff wird, der einfach alles umfasst. Die Fokussierung kann durch ein Modell gewonnen werden, das dem Praktiker Orientierung bietet, verschiedene Aktivitäten verschiedener Akteure ordnen kann und einfach anwendbar ist.

Von verschiedenen vorgelegten Modellen entspricht diesen Anforderungen am ehesten das Modell der Wissensbausteine von Probst. Dieses Modell orientiert sich am Kreislauf des Managements: Zielsetzung, Umsetzung und Reflexion. Darin eingebaut sind, neben zwei strategischen, sechs operative Bausteine, die das eigentliche Managen des Wissens bewirken: Wissen identifizieren, erwerben, entwickeln, verteilen, nutzen, bewahren.

In Anpassung an den kommunalen Kontext entwickelten sich aus diesen Bausteinen innerhalb unseres Projekts folgende Bausteine als Ansatzpunkte für kommunale Wirklichkeit und Problemanzeigen:

	Bausteine im Wissensmanagement	**Prinzipien, Leitideen, Zielsetzung**
1	Wissen ausrichten und selektieren	In der Informationsflut eine Orientierung geben durch normative (Leitbilder) und strategische Ziele.
2	Wissen erkennen und ordnen	Die eigenen Potenziale – in der Behörde und in der kommunalen Zivilgesellschaft – erkunden und handlungsbezogen ordnen.
3	Wissen erwerben und optimieren	Klärung, welches Wissen sich schnell verändert und/ oder zu speziell ist, um intern aufgebaut zu werden.
4	Wissen entwickeln und erweitern	Fachbezogene Ausbildungen sichern, Spezialwissen aufbauen, lebenslanges Lernen verankern und inter-disziplinären Wissenserwerb bedarfsbezogen fördern. Handlungsorientiertes Wissen – strukturiert nach verschiedenen Wissensarten und bezogen auf die einzelnen Schritte bei den Kernprozessen – aufbauen und dokumentieren.
5	Wissen (ver)teilen und bündeln	Eine Vertrauenskultur aufbauen – durch Führung den Wissensaustausch vorleben, Netzwerke (intern und extern) aufbauen.
6	Wissen anwenden und dokumentieren	Ablaufprozesse optimieren, an Schnittstellen schnellen, interdisziplinären Austausch institutionalisieren.

7	Wissen bewahren und weitergeben	Prozesse systematisch visualisieren und dokumentieren, Erfahrungswissen dokumentieren und den Prozess-Schritten zuordnen.
8	Wissen reflektieren	Systematische Evaluationen und Reflexionen institutionalisieren.

In jedem Baustein stecken Aufgaben für die kommunale Verwaltung und für die in ihr agierenden Führungskräfte und Mitarbeiter. Für jedes Element gilt es, ein Bewusstsein zu schaffen, eine entsprechende Kultur aufzubauen und geeignete Instrumente zu finden.

Da eine kommunale Verwaltung vielfältigste Produkte generiert, müssen diese elementaren Wissensbausteine für ganz unterschiedliche Handlungsfelder spezifiziert werden. Wissensmanagement im städtischen Bauamt sieht anders aus als jenes im Sozialamt. Praktisches Wissensmanagement in Kommunen wird die Fachbereiche bzw. Ämter mobilisieren, ihre eigenen Arbeitsfelder zu untersuchen und die Ergebnisse mit Blick auf die einzelnen Wissensbausteine prägnant darzustellen.

Als Praktiker können Sie ausgehend von diesen Bausteinen zwei Strategien verfolgen:

- Sie können die Bausteine als **Handlungsschritte** einen nach dem anderen abarbeiten. Dies ist dann angezeigt, wenn Sie dabei sind, Wissens-management komplett neu aufzubauen, Sie in einer großen Kommune arbeiten, deren einzelne Fachbereiche weit verzweigt sind oder immer wieder große Probleme im Informationsfluss auftauchen.
- Sie können die Bausteine als einzelne **Maßnahmen** betrachten, um sozusagen ein „Wissensmanagement light“ aufzubauen. Dies ist dann sinnvoll, wenn Sie in einer kleineren Kommune arbeiten, nur einzelne Fachbereiche optimieren wollen oder bei Ihnen der Informationsfluss grundsätzlich funktioniert, Sie aber dennoch einiges verbessern wollen.

5. Das Forschungsprojekt – Vorgehen und Ergebnisse

Die Erkenntnisse dieser Broschüre speisen sich aus zwei Quellen. Zum einen beschäftigt sich die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management seit ihrer Gründung im Jahr 1995 mit der Beratung von kommunalen Verwaltungs-organisationen und der Qualifizierung ihrer Fach- und Führungskräfte. Der kommunale Kontext ist dem Projektteam daher sehr vertraut.

Zum anderen wurde die Akademie von der Innovationsstiftung Bayerische Kommune beauftragt, eine Studie zum Stand des Wissensmanagements in Kommunen durchzuführen. Dafür wurden im Zeitraum von Oktober 2014 bis Juni 2015 insgesamt 37 im Durchschnitt einstündige Interviews mit Einzelpersonen und Teams durchgeführt. Die Interviewpartner kamen, neben den Oberbürgermeistern und

Bürgermeistern, aus so unterschiedlichen Bereichen wie Zentrale Dienste, Hauptamtsleitung, Personalamt, IT-Abteilung, Ausbildungsleitung, Zukunftscoaching, Wirtschaftsförderung, Presseabteilung, Jugendamt, Umwelt- und Abfallamt, Finanzwesen, Kulturamt, Sozialamt, Tiefbau- und Bauamt, Servicebereich und eGovernment.

Die Interviews lieferten viele plastische Beispiele aus dem kommunalen Alltag und wichtige Impulse für die Zusammenstellung der Instrumente (siehe Kapitel 7). Zugleich ergab sich ein aufschlussreiches und differenziertes Bild über das Verständnis und die Anwendung von Wissensmanagement. Entsprechend unterschiedlich sind die Bedarfe je nach intern, extern oder übergreifend ausgerichteten Anforderungen:

- Für interne Anforderungen braucht man leistungsfähige Anwendungen bzw. Fachverfahren (z.B. im Personal-, Finanz- oder Gebäudemanagement), die in der Regel auf die individuellen Anforderungen vor Ort spezifisch zugeschnitten werden. Unverzichtbar sind flexible und nutzerangepasste Recherche-, Auswertungs- und Analysemöglichkeiten, um bereichsspezifische Steuerungsaufgaben wahrzunehmen. Nicht zuletzt ist die Usability als leichtverständliche und schnelle Nutzbarkeit der Anwendungen von höchster Bedeutung für die Beschäftigten. Denn technische Finessen, die in der Praxis nicht genutzt werden, bleiben bedeutungslos. Die zentrale Datenspeicherung ermöglicht eine Durchsetzung einheitlicher Archivierungs- und Anwendungsregelungen.
- Für externe Anforderungen sind ebenfalls Fachverfahren erforderlich, die Schnittstellen zur Vernetzung mit Dritten vorhalten (z.B. Fachanwendungen im Einwohnerwesen, Sozialwesen, Finanzwesen oder für Geodaten). Hier spielt auch die überregionale Vernetzung etwa im Rahmen von Landkreisnetzen oder im Bayerischen Behördennetz eine zunehmend wichtige Rolle. Die Anforderungen an interne Möglichkeiten sind hier aber nicht geringer, sondern ebenso hoch.
- Eine weitere Kategorie sind Lösungen, die übergreifenden Anforderungen bzw. Kommunikationszwecken dienen. Zum einen mit Blick auf den Bürger im Sinne von eGovernment (z.B. in Form von Bürgerbeteiligung, Online-Diensten, Bürgerkonten, Mängelmeldern). Dabei sind die einfache und motivierende Bedienbarkeit sowie aktive Schnittstellen zu den internen Systemen von größter Bedeutung. Zum anderen mit Blick auf andere Verwaltungseinheiten zum Beispiel durch die gemeinsame Anwendung eines Dokumentenmanagements, von Wikis oder Terminplanern. Hier sind auch interkommunale Kooperationen zur gemeinsamen Anwendung von Lösungen als auch zum Daten- und Informationsaustausch denkbar.

5.1 Problemlagen bei der Etablierung von Wissensmanagement

Ein Wissensmanagement haben alle Kommunen. Dieses ist jedoch in der Regel unbewusst und unstrukturiert. Die nachfolgende Tabelle gibt einen Überblick darüber, welchen Problemlagen die befragten Kommunen bei der Etablierung eines strukturierten Wissensmanagements gegenüberstehen:

Bausteine im Wissens-management[18]	**Grundlegende Zusammenfassung der Erkenntnisse aus den Interviews zu den Problemlagen von Kommunen**
Wissen ausrichten und selektieren	Es gibt derzeit so gut wie kein organisationsweites Bewusstsein für Wissensmanagement – wenn überhaupt dann bei Führungskräften und in der Personalabteilung. Der Begriff Wissensmanagement ist wenig aussagekräftig und attraktiv – die Assoziationen gehen in ganz verschiedene Richtungen. Kommunen entwickeln selten klare strategische Ziele. Damit fehlen auch dem Management die klare Orientierung und Zielrichtung. Einige Interviewpartner beklagen, dass es eine wachsende Unklarheit bei Werten gibt – es sei denn, diese sind explizit durch Verfassung und Gesetze vorgegeben. Dies wird vor allem dann zum Problem, wenn kommunale Behörden von unterschiedlichen Bürgergruppen mit extremen Meinungen angegriffen bzw. vereinnahmt werden.
Wissen erkennen und ordnen	„*Wir wissen nicht genau, was wir wissen*“ ist eine häufige Aussage. Implizites Wissen ist nicht bekannt, Fachwissen ohne Diplom wird übersehen, Wissen, das nicht beruflich erworben wurde, ebenso. Das dezentral verteilte Wissen in der kommunalen Zivilgesellschaft ist in seiner Vielfalt nicht bekannt.
Wissen erwerben und optimieren	Der Fachkräftemangel ist schon da! „*Wir haben 110 Bewerbungen, aber keine von Fachkräften aus dem verlangten Bereich.“* Dabei ist dies erst der Anfang einer Entwicklung. Defizite gibt es auch beim sozialen und kommunikativen Wissen. Viele Themenfelder sind neu für Kommunen – z.B. ein Geothermie-Projekt oder die Aufnahme einer großen Zahl von Flüchtlingen. Damit sind Kommunen angewiesen auf den „Einkauf“ externen Wissens – etwa

[18] In Anlehnung an das Modell des Wissensmanagements nach Probst

	durch Gutachten. Und dennoch braucht man eine interne Kompetenz, um die Qualität und Aussagekraft der externen Gutachten einschätzen zu können. Der Wissenserwerb hat sich verändert: Früher hieß es: Analysieren, nachdenken, Kollegen fragen, Unterlagen heraussuchen … Heute heißt es: Sich vernetzen, googeln, bei anderen Kommunen recherchieren … Diese Veränderung ist nicht nur generationenbedingt, sondern ein gesellschaftlicher Mega-Trend namens „Connectivity“. Outsourcing beinhaltet zwar das Risiko den Aufbau und Erhalt von Wissensressourcen zu schwächen. Gleichzeitig schafft das Outsourcing von nicht strategischen Tätigkeiten wichtige Freiräume für den Aufbau von neuem Wissen für bislang ungenutzte Gestaltungsmöglichkeiten. Personen als Wissensträger haben eine hohe Bedeutung. Insgesamt ist das Wissen in der Kommunalverwaltung Bayerns hoch, ebenso die Bereitschaft, lebenslang zu lernen. Allerdings gibt es auch eine nicht zu vernachlässigende Anzahl von Mitarbeitenden, die keine Lernmotivation mehr haben. Zitat: „*Ich arbeite lieber als zu lernen!*“
Wissen entwickeln und erweitern	Die Aktualität von Wissen hat heutzutage eine geringe Halbwertszeit. Das gilt sogar für Gesetze. Verstärkt wird dies durch die wachsende Europäisierung. Das Lernen durch Perspektivenwechsel, Job-Rotation oder externe Praktika löst keine Begeisterung aus. Viele Menschen möchten einen abgegrenzten Arbeitsbereich mit hoher Kontinuität. Es gibt kaum eine systematische Entwicklung von Innovationen. Zitat: „*Unserer Verwaltung fehlt eine Abteilung Forschung & Entwicklung*.“
Wissen verteilen und bündeln	Die Trennung in Abteilungen und Ämter behindert den Wissensaustausch. „*Es gibt einen Bereichs-Stolz*“. „*Jeder Bereich buhlt um das Interesse und Wohlwollen der Gemeinderäte*“. „*Es gibt viele kleine Fürstentümer*“. Dies weist auf einen Mangel an Gemeinsamkeit, Führung und Gesamtzielen hin. Immer noch haben manche das Gefühl, nicht informiert zu werden: „*Hat mir niemand gesagt!*“, weil das aktive Einholen von Information unterwickelt ist. Stärker ist allerdings das Gefühl in einer Wissensflut zu

	versinken. (Übertriebenes Sammeln und Bewahren, zu umfangreiche Berichte und Vorlagen, Mailfluten, Materialien und Fragebögen von übergeordneten Behörden). Die Aufbereitung von Informationen – von der kurzen Mail bis zum langen Positionspapier – ist sehr mangelhaft. Der Wissensaustausch untereinander erfolgt nur bedingt. Da sind die notorischen „Einzelkämpfer“, jene mit dem unantastbaren Expertenwissen, das sie als Monopol schützen oder der Wettbewerb unter den Wissensträgern um die begrenzten Aufstiegsmöglichkeiten sowie mangelndes Vertrauen gegenüber Vorgesetzten. All das erschwert das Teilen von Wissen. Es fehlen auch Systeme, um Wissensweitergabe zu belohnen. Es gibt viele Kontroll-Mechanismen, die Fixierung auf alles, was messbar ist, auf Kennzahlen – häufig ausgelöst durch Ängste vor einer kritischen Presse und Bürgerschaft. Dies verhindert die spontane informelle Kommunikation und den Mut zum Experimentieren. Es lässt auch die Datenflut ins Gigantische steigen, weil jede Kleinigkeit dokumentiert und an andere verschickt wird. Stichwort: „Absicherungs-Mentalität“.
Wissen anwenden und dokumentieren	Die Anwendung von Wissen leidet vor allem unter einer defizitären Kommunikation. „*Kommunikation muss man lernen und viele haben es nicht richtig gelernt*.“ „*Auch Streiten um bestmögliche Lösungen und Konsensfindung muss man lernen*.“ Und natürlich gibt es Beziehungsstörungen, die viele Schnittstellen lahmlegen. Die IT-Kompetenzen und die IT-Nutzung sind sehr unterschiedlich. Neue soziale Medien werden relativ wenig genutzt. Es gibt auch viele Bedenken zum Thema Datenschutz. Die neuen Medien sind vor allem wichtig für eine gute Öffentlichkeitsarbeit. Unterschiedliches IT-Verhalten ist ein Generationenproblem – die Jungen sind „digital natives“ – es gibt aber auch Verweigerer unter den Jüngeren. Die Kooperation, um interdisziplinär Wissen zusammenzutragen, ist zu wenig entwickelt. „*Zu lange wird nebeneinanderher gearbeitet, anstatt frühzeitig an einem Tisch zu sitzen*.“ „*Heutzutage müssen viele wichtige Entscheidungen von (fast) allen Ämtern diskutiert werden – deshalb braucht es ein schnell*

	funktionierendes Beratungs-System.“
Wissen bewahren und weitergeben	Es gibt ein emotionales Wissen, eine emotionale Intelligenz, die gerade in Kommunen besonders wichtig ist – heikle Projekte, Empfindlichkeiten bei bestimmten Gruppen oder Ortsteilen, Traditionen, „alte Geschichten“, Verwandtschaften und Familienfehden. Hier zählt Erfahrung. Die Frage ist, wie dieses Erfahrungswissen weitergegeben werden kann. Vor allem die Personalämter fürchten einen Wissensverlust durch Ausscheiden, Stellenstreichungen, Einstellungssperren etc. „*Viele scheiden ungefähr zur gleichen Zeit aus*.“
Wissen reflektieren und schützen	Es gibt eine Verflachung des Wissens. Wirkungsanalyse und Reflexion bleiben häufig auf der Strecke. Zum einen liegt dies am hohen Arbeitsdruck: „*Ist ein Projekt abgeschlossen – steht schon das nächste an.*“ Zum anderen fehlen Instrumente, um in den „weichen“ Bereichen Soziales, Bildung und Kultur zu evaluieren.

6. Grundsätzliche Lösungsansätze für ein Wissensmanagement in Kommunen

Auf der Basis der voran genannten Problemlagen werden in diesem Kapitel grundsätzliche Ansatzpunkte und konkrete Instrumente dargestellt. Diese werden auf Grund ihres inhaltlichen Schwerpunktes den in Kapitel 4.3 bereits vorgestellten Wissensträgern zugeordnet:

- Personen als Wissensträger
- Organisation als Wissensträger
- Gemeinsame Kultur als Wissensträger
- Informationstechnologie als Wissensträger
- Netzwerke als Wissensträger

6.1 Personen als Wissensträger

6.1.1 Personalentwicklung – lebenslanges Lernen

Eine zukunftsorientierte kommunale Verwaltung setzt auf das Wissen aller seiner Beschäftigten. Damit deren Wissen nicht veraltet oder verschwindet, müssen personengerechte Fort- und Weiterbildung, fachbezogen und mit Blick auf die geforderten Schlüsselkompetenzen, einen hohen Stellenwert einnehmen.

Eine systematische Personalentwicklung ist der Unterbau für ein gelingendes Wissensmanagement. Sie fördert und erhält die Leistungsfähigkeit, Motivation,

Gesundheit und Fachexpertise von Fach- und Führungskräften vom Berufseintritt in die Verwaltung bis zum Ausscheiden. Dabei müssen unterschiedliche Lebensphasen mit den jeweiligen Herausforderungen berücksichtigt werden.

Wissensmanagement über Personalentwicklung ist ein Prozess, der mit den konkreten Bedingungen in der Kommune und den anstehenden Aufgaben abgestimmt ist. So verlangen beispielsweise kurzfristige und schnelllebige Dienstleistungen, wie zum Beispiel das Reagieren auf eine akute Krisensituation in der Öffentlichkeitsarbeit, ein ganz anderes Konzept, als langlebige Projekte, wie zum Beispiel der Aufbau einer strategischen Verwaltungssteuerung zur Haushalts-konsolidierung.

Neben der Frage der Bereitstellung von Wissen über Datenbanken, Netzwerke, Informationssysteme usw. bekommen Maßnahmen der individuellen Personal-entwicklung eine wichtige Bedeutung. Grundsätzlich können sie am Arbeitsplatz durchgeführt oder extern eingeordnet werden.

Zu den wichtigen Instrumente der Personalentwicklung gehören u.a.:

- Einarbeitungsschulungen/-programme und regelmäßige Weiterbildungen,
- Coaching, Mentoring, kollegiale Beratung,
- gute Führung und Mitarbeitergespräche,
- Austauschprogramme mit anderen Kommunen,
- Fachtagungen und Teilnahme an interkommunalen Arbeitsgruppen (z.B. in den Projektgruppen der Innovationsringe des Bayerischen Landkreistages),
- Lernen durch Lehren (z.B. als Dozent bei der Bayerischen Verwaltungsschule) oder
- Job Rotation (Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel), Job Enrichment (Arbeitsbereicherung) und/oder Job Enlargement (Arbeitserweiterung).

Um zu verhindern, dass Personalentwicklung in Aktionismus abgleitet, sind solche Instrumente hinsichtlich der Zielgruppe und ihrer Wirkungsziele vorzubereiten, zu begleiten und einer Ergebniskontrolle zu unterziehen. Außerdem sollte es an der Tagesordnung sein, dass im Kollegenkreis über besuchte Veranstaltungen berichtet wird, um das Wissen weiterzugeben und um konkrete Vorschläge für den eigenen Bereich abzuleiten.

Ohne eine zielgesteuerte und methodische Absicherung der Personalentwicklung, ist das Ziel, Wissensmanagement als Ressource in der Kommune zu etablieren, nicht erreichbar.

6.1.2 Wissensarbeit verändert Führung

Damit Wissen untereinander geteilt und miteinander genutzt wird, ist ein besonderes Führungsverständnis notwendig, das macht Wissensmanagement zu einem Führungsthema. Denn Wissensarbeit selbst verändert die Führung und den Umgang mit Hierarchien.

Deshalb ist es sinnvoll, im Rahmen einer Aktivierung von Wissensmanagement auch Führungsseminare anzubieten, um gemeinsam Konsequenzen für das Führungshandeln zu erarbeiten.

Und dennoch bleibt viel Verantwortung bei den Führungskräften. Ein Plan für die Einführung von Wissensmanagement wird einzelne Schritte festlegen, bestimmte Handlungsfelder auswählen und eine Zeitschiene vorsehen. Werden spezielle Instrumente als Bausteine des Wissensmanagements eingeführt, müssen sie verbindlich gemacht werden, um den oft verlockenden Rückfall in bisherige und bekannte Gewohnheiten zu verhindern. Sinnvoll ist es, in der Kommunalverwaltung einen Verantwortlichen für das Wissensmanagement zu beauftragen.

Die IT-Abteilung als Dreh- und Angelpunkt wird hier teils mit unangemessenen Ansprüchen konfrontiert, was die Verwaltung von Wissensmanagement-Plattformen angeht. Sie ist vorrangig verantwortlich für die Form und deren passende Einbindung in die vorhandene Systemlandschaft. Für den Inhalt und die Nutzung sind die Mitarbeiter von Abteilungen und Sachgebieten zuständig. Aufgabe der Führungskräfte ist es, Wissensmanagement-Initiative mit Unterstützung der IT-Abteilung angemessen und praxisgerecht umzusetzen. Klare Führungsausgabe ist es insbesondere auch, die Mitarbeiter „mitzunehmen“, egal ob es um die Einführung eines Fachverfahrens, eines Daten-Management-Systems, eines Wikis, eines neuen Intranets oder eines sonstigen Projektes (vgl. Kap. 7) geht.

6.2 Organisationen als Wissensträger

6.2.1 Wissensmanagement im Kontext anderer Management-Methoden

Gerade wenn Sie dabei sind, sich mit Managementmethoden wie Projekt- oder Prozessmanagement zu befassen, kann Wissensmanagement wie eine logische Klammer zu diesen Methoden dienen:

- Auch im Wissensmanagement geht es um Projektmanagement, zum Beispiel um „Lessons Learned“ nach dem Abschluss eines Projekts. Zudem fordern Projekte eine Abstimmung und Übergabe von Aufgaben. Dies hat mit Wissenstransfer zu tun und spart im besten Fall Zeit und Nerven.
- Ebenso wichtig ist ein funktionierendes Prozessmanagement. Das detaillierte und schriftliche(!) Wissen um den Ablauf von Prozessen hilft neuen Mitarbeitern, sich jenseits von Mentoring-Systemen, Patenschaften und

Übergangszeiten schnell und effektiv an ihrem neuen Arbeitsplatz zurechtzufinden. Natürlich kann nicht jedes Wissen schriftlich in Prozessabläufen festgehalten werden. Doch dort, wo es möglich ist, sollte es auch geschehen.

Was jedoch beiden genannten Methoden fehlt, ist die Klammer, die alles zusammenhält. Eine Klammer, die Wissensmanagement liefern kann. Denn:

Im Wissensmanagement gibt es Wissensziele: Was wollen wir mit unseren Projekten und Prozessbeschreibungen erreichen? Welches Wissen wollen wir auf welche Art vermitteln und weitergeben?

- Im Wissensmanagement wird zwischen externem Wissenserwerb, interner Wissensentwicklung und Wissensbewahrung unterschieden. Auf welche Weise wollen wir unsere (Wissens-)Ziele erreichen?
- Benötigen wir dazu Experten von außen? Wo große Firmen eigene Experten zur Erstellung der Webseite, Rechtsberater, Gutachter oder Trainer haben, kaufen sich Kommunen Experten ein. Je kleiner die Kommune und je schneller die Veränderung des Wissens, desto größer der Bedarf des temporären Einkaufens von Wissen.
- Ist es sinnvoll, Wissen, das sich weniger schnell verändert, intern auszubilden? Informationen über Projektführungen, die Erstellung von Prozessabläufen, Konflikte am Service-Point oder die Interpretation von Geodaten ist Wissen, das intern ausgebildet werden sollte.
- Oder besteht die Gefahr, dass Wissen, insbesondere im Zuge der demografischen Entwicklung, verloren geht? Steht folglich die Bewahrung von Handlungswissen der ausscheidenden Mitarbeiter im Vordergrund?

Im Wissensmanagement geht es ferner um die weichen Faktoren, warum der Wissenstransfer nicht funktioniert oder Wissensplattformen wie Sharepoint oder ein internes Wikipedia nicht genutzt werden. Denn oftmals liegt es an Sympathien, an der Kultur, am guten oder schlechten Arbeitsklima, dass Informationen gerne geteilt werden – oder auch nicht.

Wenn in einer Kommune Treffen von Mitarbeitern in Elternzeit organisiert werden oder diese auch weiterhin Seminare besuchen dürfen, die ersten 15 Minuten Kantinenbesuch auf das Arbeitszeitkonto gehen, es eine Fußballmannschaft und Lauftreffs gibt und der gemeinsame Jahresausflug ein attraktives Rahmenprogramm besitzt, ist es nachvollziehbar, dass die Mitarbeiter gerne in die Arbeit gehen. Dann werden sie auch mit Freude ihre Erfahrungen, zum Beispiel in der Kantine als Wissensort, hierarchieübergreifend austauschen. Das folgende Zitat aus einer Kommune bringt es auf den Punkt, wie wichtig solche arbeitnehmerfreundlichen Maßnahmen für den Wissensaustausch sind: *„... und plötzlich sitze ich in unserem Ausflugsbus neben einem Kollegen, mit dem ich mich seit Monaten nicht unterhalten habe. Und natürlich tauschen wir auf der Fahrt auch Wissen über die Arbeit aus.“*

6.2.2 Prozess- und Wissensmanagement verbinden

Die Erbringung eines kommunalen Produkts kann als Ablauf-Prozess dargestellt werden. Über jedem Prozess steht ein Ziel: Was soll bewirkt werden? Prozesse kann man am besten optimieren, wenn man sie mit einzelnen Schritten als Workflow visualisiert.

Dabei haben der erste Schritt (Auftrag, Antrag, Ereignis, Kundenwunsch …) und der letzte (Entscheidung, Beschluss, Maßnahme, Kostenabrechnung …) besondere Bedeutung. Dazwischen gibt es einige bis viele Zwischenschritte. Prozess-Management wird alles daran setzen, um:

- Die Anzahl der Schritte bei einem Ablauf zu reduzieren,
- die Anzahl der Zuständigkeiten zu reduzieren,
- für einen Prozess-Ablauf einen Ansprechpartner zu benennen,
- die Schnittstellen zwischen den einzelnen Schritten zu optimieren.

Jedem Schritt im Prozess-Ablauf sind wichtige Parameter zuordenbar:

- Umfeld, Vernetzungen,
- Vorgeschichte,
- Rahmenbedingungen,
- gesetzliche Grundlagen,
- Lokale Regeln
- Schnittstellen, Übergaben,
- Dokumente, Unterlagen.

Weiterhin können verschiedene Akteure im Blick auf einzelne Prozessschritte benannt werden:

- Welche Zuständigkeiten bestehen?
- Wer ist betroffen?
- Wer ist zu beteiligen?
- Wer muss informiert werden? (intern, extern)
- Wen braucht man als Kooperationspartner?
- Welche Führungsaufgaben bestehen?

Die Verknüpfung von Prozess- und Wissensmanagement ist vielleicht der Königsweg für Kommunen, weil:

- Kommunale Grundvollzüge unabhängig von bestimmten Personen erfasst werden können,
- unterschiedliche Wissensformate klar zuordenbar sind – für welchen Schritt benötigt man welches Wissen,
- eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe geschehen kann,

- Vergleiche mit anderen Kommunen möglich werden,
- Wissen und Erfahrungen aus verschiedenen Kommunen genutzt werden können (Best Practice),
- Einarbeitung, Schulung, Wissensweitergabe möglich wird,
- eine geeignete Software sowohl die Prozessschritte als auch die zugeordneten Wissensformate erfassen und abbilden kann,
- diese Software die einzelnen Mitarbeitenden „führen“ kann.

6.2.3 Kommunikation und Kodifikation

Für den Umgang mit kollektivem Wissen in Organisationen gibt es grundsätzlich zwei Möglichkeiten: Kommunikation und Kodifikation.

- **Kommunikation** ist die naheliegende und spontan genutzte Form des Wissensaustauschs. Ich gehe zu dem Kollegen, bei dem ich ein bestimmtes Wissen zu einem konkreten Problem vermute und frage ihn. Oder ich greife zum Telefonhörer, nach dem Motto: „*Ich weiß es nicht, aber ich kenne jemanden, der es vermutlich weiß!*“. Oder ich nütze das gemeinsame Essen in der Kantine zum Gedankenaustausch. Formalisierter sind Sitzungen oder Workshops, verschiedene Akteure ringen um bestmögliche Lösungen. Oder der Austausch zu zweit im Rahmen von Mentoring-Systemen: Der eine bietet dem anderen ein komplexes Verhaltensvorbild, vermittelt durch Kommunikation und Interaktion.
- **Kodifikation** hingegen ist die schriftliche Niederlegung einer Nachricht, eines bestimmten Sachverhaltes, eines Beratungsergebnisses. Dies geschieht unzählige Male im Arbeitsalltag. Handelt es sich nur um Notizen für mich, ist dies relativ unproblematisch. Muss es auch für andere – unter Umständen sehr verschiedene Personen – formuliert werden, wird der Prozess der Verschriftlichung schwieriger. Was ist wichtig und was unwichtig? Wie fasse ich einen komplexen Sachverhalt zusammen? Wie lang darf ein Text sein, damit er gelesen wird? Wer liest ihn überhaupt? Hier beginnt die Not vieler Mitarbeitenden und auch der jeweiligen Adressaten. Heute können wir Verschriftlichung auf Papier durch digitale Medien ersetzen und zwar mit enormen Möglichkeiten: Anhänge, Bilder, Diagramme, Verweise und Links.

Beide Formen des Umgangs mit Wissen – Kommunikation und Kodifikation sind uralt und wurden in allen Kulturen in vielfältiger Weise als praktiziertes Wissens-management genutzt. Beide Formen haben Vor- und Nachteile. Kommunikation geschieht spontan – Kodifikation ist etwas umständlicher. Erstere erfordert in der Regel räumliche Nähe, es sei denn man nutzt Telefon und Videokonferenzen. Die zweite Methode ist an keinen Ort gebunden und kann blitzschnell selbst in großer Menge überallhin versandt werden. Kommunikation braucht Begegnung und Beziehung – Kodifikation verlangt die Mühe des Schreibens und Lesens. Wissen aus Kommunikation verliert sich schneller – kodifiziertes Wissen ist beliebig lange speicherbar und abrufbar.

Eine Organisation braucht beide Formen. Grundsätzlich beherrschen wir beinahe von Kindesbeinen an beide Arten des Informationenaustauschs als gelernte Kulturtechniken. Im Zusammenhang von kommunalen Behörden, kommunalen Ausschüssen und der Beteiligung von Bürgern müssen allerdings beide Formen kompetent entwickelt und praktiziert werden. Dies ist offensichtlich häufig nicht der Fall. Mitarbeiter klagen über die Papier- und die Mailflut, Stadträte über viel zu lange und unverständliche Texte, das Hin und Her an Mails und SMS bringt viele zur Weißglut und bewirkt genau das Gegenteil von Wissen und Information: Datenfriedhöfe, Missverständnisse, Selbstbeschäftigung sind die Folgen.

Daraus ergeben sich klare Aufgaben für ein kommunales Wissensmanagement:

- Die verschiedenen Formate der Kommunikation und Kodifikation müssen gemeinsam konzipiert, vereinbart und von den handelnden Personen gelernt und trainiert werden.

6.2.4 Hindernisse in der Organisation erkennen und überwinden

Wissensmanagement ist nur erfolgreich, wenn die Hindernisse bewusst und bekannt sind, die der Verbreitung des Wissens in kommunalen Verwaltungen im Wege stehen können. Dies sind nicht wenige und sie werden nicht alleine durch Appelle überwunden.

Hindernisse für den Wissensfluss
Sicherung der eigenen Macht – „Wissen ist Macht“
Angst um den Arbeitsplatz – „Wissen ist Kapital“
Misstrauen gegenüber Führung – „Ich werde ausgenutzt“
Keine Wechselseitigkeit – „Ich gebe ständig und bekomme nichts“
Keine Kenntnis über das Wissen der anderen – „Wenn die Kommune wüsste, was sie alles weiß …“
Keine oder gestörte Kommunikation – „Mit dem rede ich eh nicht“
Verschiedene Relevanzen in verschiedenen Fachbereichen – „Unterschiedliche Sprachen“
Politische Gegnerschaft / Parteienbildung – „Hinterzimmerpolitik“
Verhaftung in mentalen Modellen – „Es war schon immer so …“
Hierarchien – „Lehmschicht“
Abteilungsgrenzen – „Stammesdenken“
Keine Nutzung moderner IT-Möglichkeiten – „Blöde Technik“

Wird die Devise ausgegeben: Ab morgen praktizieren wir Wissensmanagement in unserer Kommune, passiert überhaupt nichts. Der Begriff ist zu abstrakt und das Feld, um das es geht, zu groß, als dass Mitarbeiter dadurch zu Veränderungen angeregt würden. Die Einführung von Wissensmanagement braucht eine Vision der

politischen Spitze, Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter und einen strategischen Plan.

Bürgermeister, Landräte und Bezirkstagspräsidenten müssen Wissensmanagement wollen und sie sollten eine klare und verständliche Vorstellung haben, was sie darunter verstehen. Sie werden diese an vielen Stellen immer wieder verkünden müssen, weil sie sonst verpufft. So wie große Entdeckungsreisende die Menschen dazu brachten, auf der Suche nach dem Gold von El Dorado in Wüsten und Wälder aufzubrechen, sollte ein Bürgermeister mit Überzeugungskraft darlegen, dass es fortan darum geht, das vielfältige Wissen der Mitarbeitenden im Rathaus und darüber hinaus aller Bürger der Stadt zusammenzubringen und zu nutzen, um zukunftsfähig zu sein. Klingt das zu visionär?

Verwaltungen sind träge – nicht die Mitarbeiter, sondern die Organisation mit ihren verschiedenen hierarchischen Ebenen und ihren voneinander abgeteilten Ämtern. Einführung von Wissensmanagement verlangt ein Aufrütteln, das mobilisiert und Bewegung auslöst. Vernünftige Argumente allein genügen nicht – man braucht Emotionen und Leidenschaft für die Ideen des Wissensmanagements.

6.2.5 Ämterübergreifende Zusammenarbeit

Wichtiges Wissen ist hochspezialisiert, nutzt als Spezialwissen aber wenig, weil die zu lösenden Probleme in einer Kommune vielseitig vernetzt sind. Ein beliebiger Bebauungsplan hat soziale, kulturelle, wirtschaftliche und ökologische Auswirkungen.

Eine Kommune besteht aus vielen Systemen mit einem ausgeprägten Eigen-Sinn. Von außen lassen sich diese, wenn überhaupt, nur bedingt steuern. Organisationen bestehen als soziale Systeme aus Kommunikation. Nur eine gut gestaltete Kommunikation wird die Intelligenz der unterschiedlichen Systeme zusammen-bringen.

Eine besondere Herausforderung liegt in der Tatsache, dass Wissen immer dezentral verteilt ist – in vielen Köpfen, abhängig von Ort und Zeit, gebunden an eine bestimmte Sprache und stets unvollständig.

Landräte, Bürgermeister, Bezirkstagspräsidenten und Dezernenten tun gut daran, sich dies klar zu machen: Wissen managen heißt, dezentral verteiltes Wissen aufzuspüren und zu bündeln. Kommunen haben hier eine besondere Chance und ein spezifisches Problem. Das Problem ist die Aufspaltung in voneinander getrennte Ämter in den größeren Stadtverwaltungen mit traditionell ausgeprägter Selbstreferenz. Die Chance ist das riesige Reservoir an Wissen in der kommunalen Zivilgesellschaft. Gelingt es die Wissenspotentiale der Bürgerschaft zu aktivieren und einzubinden, werden die Kommunen die Herausforderungen der Zukunft leichter bewältigen.

Wissen in kommunalen Verwaltungen ist auf organisatorischer Ebene traditionell Verwaltungswissen und Gesetzeskenntnis, weniger unternehmerisch-kreatives

Management-Wissen. Weil Kommunen aber zunehmend in einem (internationalen) Standortwettbewerb stehen, brauchen sie ein unternehmerisch ausgerichtetes Wissensmanagement. Sie müssen ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Blick auf Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Fundraising, Unternehmensführung (Eigenbetriebe) etc. erweitern.

Damit ergeben sich neue Relevanzkriterien für den Umgang mit Wissen in kommunalen Verwaltungen und Gremien. Eine der zentralen Herausforderungen für ein erfolgreiches und kreatives Wissensmanagement in Kommunen ist deshalb die ämterübergreifende Zusammenarbeit – konstruktiv, interdisziplinär, vertrauensvoll und mit respektvoller wechselseitiger Kritik.

6.3 Gemeinsame Kultur als Wissensträger

6.3.1 Bewusstsein schaffen

Die Devise: „*Ab morgen praktizieren wir Wissensmanagement in unserer Kommune*“ bewirkt in der Regel nichts. Der Begriff ist zu abstrakt, um Mitarbeiter dadurch zu Veränderungen anzuregen. Für die Einführung von Wissensmanagement sind eine klare Willensbekundung durch die politischen Spitze, eine systematische Planung mit überprüfbaren Vorgaben zur Umsetzung durch die Führungskräfte, eine Sensibilisierung und Bewusstseinsbildung bei den Mitarbeitern und erlebbare Erfolgserlebnisse für alle Beteiligten und Betroffenen Voraussetzung.

Die dargestellten Folgen des demografischen Wandels und der Fluktuation sind vielen Mitarbeitern noch nicht bewusst. Die einen werden in den nächsten Jahren in Rente gehen und möchten sich nicht mehr mit dem Thema Demografie beschäftigen. Die anderen sind nicht mit den alten Netzwerken aufgewachsen und sind eher gewöhnt, digitale Netzwerke mit Informationen zu füttern. Wenn wir es auf einen (überspitzen) Nenner bringen: Die ältere Generation ist es gewohnt, ihr Erfahrungswissen von Angesicht zu Angesicht weiterzugeben. Sie benutzen ihre Informationen teilweise als Herrschaftswissen. Die jüngere Generation teilt ihr Wissen vorzugsweise digital und will sich beweisen, insbesondere dann, wenn sie branchenfremd ist.

Allgemein ist das Bewusstsein der „Wichtigkeit“ eines gut abgestimmten Wissens-managements bei vielen noch nicht angekommen:

- Landräte, Ober- und Bürgermeister sowie Bezirkstagspräsidenten agieren häufig nach dem Motto: Eigentlich läuft der Wissensfluss doch ganz gut. Aber wir haben generell auch wichtigere Probleme.
- Einzelne Ämter oder Mitarbeiter wehren sich gegen die Einführung von Digitalisierungen, eGovernment oder die Nutzung eines einheitlichen Dokumenten-Management-Systems: „*Wir finden unsere Daten auch so, wir brauchen keine Veränderung*“.

- Und: Der einzelne Mitarbeiter ist sich oft nicht bewusst, dass er ein Wissensträger ist. Dabei ist der Wissensfluss von unten nach oben genauso wichtig, wie von oben nach unten, vom Amt zum Bürger und vom Bürger zum Amt.

Zitat aus einer Kommune: "*Ein Mitarbeiter, der gerade eine Excel-Schulung absolvierte, macht sich oftmals nicht bewusst, dass er eine Verantwortung gegenüber seinem Arbeitgeber hat, dieses Wissen intern weiterzugeben, das heißt konkret: Sein Wissen auf das Wesentliche zusammenzufassen und dieses an Kollegen weiterzugeben.*"

In der Regel ist es nicht die Faulheit, sich als Wissensvermittler zu verweigern. Auch das Thema „Wissen ist Macht" spielt eine immer kleinere Rolle. Die Hauptbeweggründe sind häufig Unsicherheit: *„Andere wissen das sicher besser als ich"* oder die Angst, sich unwiderruflich mit Schreibfehlern auf einer Wissensplattform zu verewigen sowie die meist genannten Antworten: Unterbesetzung, Krankheiten, Überstunden und der daraus resultierende Zeitmangel.

Dabei könnte ein funktionierender Wissensfluss enorm viel Zeit sparen. Doppelarbeiten würden wegfallen, der kurze Dienstweg etliche formale Abläufe ersparen, sozusagen Wissensmanagement als Zeitmanagement auf Organisationsebene.

Die Schaffung eines Bewusstseins für Wissen, die Notwendigkeit eines strukturierten Managements von Wissen und eine entsprechende Praxis in der Führungsspitze sind damit zu Beginn das A und O. Dezernenten und Amtsleiter müssen ihren Wissensaustausch und ihre Kooperation optimieren und als Vorbilder fungieren.

6.3.2 Wissen für Innovationen nach innen und nach außen annehmen

Ein systematisches Wissensmanagement sollte die vielfältigen und verteilten Wissensressourcen einer Kommune zusammenführen und steuern, um einen werthaltigen Beitrag für die spezifischen Innovationen und Herausforderungen der Kommune zu liefern. Dies klingt harmlos, impliziert aber in der Praxis der Verwaltungsführung die Anforderung Menschen ganz individuell und wertschätzend anzusprechen. Diese bringen nämlich ihr Wissen nicht einfach ein, nur weil der Chef dies, ausgestattet mit seiner Macht als Vorgesetzter, verlangt. Es braucht einen moderierenden Führungsstil, der das Wissen der Mitarbeiter würdigt und zu einem sinnvollen Beitrag für das Ganze zusammenfügt.

Auch die Bürger sind heute informierter, selbstbewusster und fordernder. Informationen werden aktiv eingeholt und kritischer betrachtet. Standpunkte und Entscheidungen aus der Verwaltung werden schneller und bohrender hinterfragt. Deshalb ist es wichtig, Mitarbeitern einer Verwaltung klar und nachvollziehbar zu vermitteln, welche Informationen nach außen dringen dürfen und welche nicht. Dazu

ist ein gut abgestimmter Wissensfluss zwischen den Hierarchieebenen und verschiedenen Ämtern notwendig.

Kommunen sind auch abhängig vom Wissensfluss von den Bürgern hin zur Verwaltung. Innovationen und Entwicklungen werden durch eine bewusste Öffnung nach außen – hin zum Wissen der Bürger – erfolgreich initiiert und umgesetzt. Für diesen Wissensfluss sollten geeignete Prozesse, Kanäle und Werkzeuge zur Verfügung stehen. Im Rahmen des Projektes „eSociety Bodensee 2020“ wurden unterschiedlichste elektronische Hilfsmittel in einer Datenbank gesammelt. Dieser Werkzeugkasten, der in vielfältiger Form den Wissensfluss anregt, steht zur Einsicht frei zur Verfügung[19].

- Apps zum Sammeln und Bewerten von Problemen, Schäden und Beschwerden wie zum Beispiel das Projekt „Schau auf Dornbirn“[20] aus Österreich oder die Zusammenstellung von Apps für mehr Bürger-Service der Bayerischen Staatsregierung[21]
- Plattformen zur Zusammenführung von Daten wie zum Beispiel Map-it Ulm[22] zur Sammlung von Ortskenntnissen und Lieblingsplätzen der Bürger im Stadtgebiet
- Plattformen zur Bürgerbeteiligungen bei Zukunftsfragen wie zum Beispiel im Rahmen von Haushaltsplanungen der Stadt Friedrichshafen[23].

Ein kommunales Wissensmanagement ist damit auch als ein unabdingbarer Beitrag zur Stärkung einer „offenen gesellschaftlichen Innovation“ als eine tragende Säule des für die Zukunft zunehmend geforderten offenen Verwaltungshandeln zu verstehen.

6.3.3 Bedeutung von Vertrauen

Alle Mitarbeiter achten sehr genau darauf, wie sich die Führungsspitze verhält. Nur wenn nach außen sichtbar wird, dass auf der Führungsebene Wissen kooperativ ausgetauscht und effektiv genutzt wird, werden auch die Mitarbeiter dies in ihren Arbeitszusammenhängen tun. Das erfordert regelmäßige offene Kommunikation, eine oder mehrere Klausuren im Jahr und das Formulieren strategischer Ziele, die Orientierung für die Entwicklung von Wissen geben.

Das Nadelöhr für den Wissensfluss in einer Verwaltung ist das Maß an wechselseitigem Vertrauen. Mitarbeiter in der kommunalen Verwaltung verstehen sich heute als Wissensarbeiter, auch wenn sie diesen Begriff nicht benutzen. Sie erkennen (bewusst oder intuitiv), dass ihr Wissen ihr Kapital ist und geben es nur dem weiter, dem sie vertrauen. Misstrauenskulturen verhindern die Weitergabe und Nutzung von Wissen, die zum Beispiel dann entstehen, wenn Führungskräfte oder

[19] Siehe www.tosit.org
[20] Siehe schau.auf.dornbirn.at
[21] Siehe www.bayern.de/service/apps
[22] Siehe www.map-it.ulm.de
[23] Siehe www.sags-doch.de/discuss/haushalt

Kollegen das Wissen anderer als ihr eigenes „verkaufen“. Es gilt also die Erfahrung und Kompetenz von Mitarbeiter zu würdigen und Freiräume zu schaffen, in denen sie selbstständig agieren und sich präsentieren können.

6.3.4 Das kulturelle Wissen der Kommune

Kommunen suchen eine Identität. Dazu ist die Erinnerung an die eigene Geschichte notwendig. In vielen Dörfern und Städten, Landkreisen und Bezirken geschieht dies lebendig und kreativ. Neben fröhlichen Veranstaltungen wie Römerfeste, Mittelalterfeste und -märkte werden auch die lokalen Geschehnisse in der Nazizeit gemeinsam verarbeitet. Damit wird Geschichte von Generation zu Generation weitergegeben und das kulturelle Wissen bzw. das kulturelle Gedächtnis einer Gemeinschaft bleibt erhalten.

Ein gemeinsam gepflegtes kulturelles Wissen verbindet Menschen miteinander, dadurch dass es einen gemeinsamen Erfahrungs-, Erwartungs- und Handlungsraum bildet, der durch seine bindende und verbindliche Kraft Vertrauen und Orientierung stiftet. Es bindet aber auch das Gestern an das Heute, indem es die prägenden Erfahrungen und Erinnerungen formt und gegenwärtig hält.[24]

Nur mit einem kulturellen Wissen können wir die Werte, Rechte und Pflichten festigen, die wir als unsere Menschenwürde und gesellschaftliche Identität zusammenfassen. Wir wissen, dass diese Errungenschaften stets bedroht sind.

Das hat zur Folge, dass Kommunen Wissensmanagement nicht nur als Technik für Problemlösungen verstehen dürfen, sondern auch als den Aufbau eines kulturellen Wissens, welches Gemeinschaft bildet, Zusammenhalt stärkt und wechselseitige Unterstützung sichert. Im optimalen Fall erwächst daraus ein lokaler Stolz, der andere nicht herabsetzt, aber Kraft gibt, eigene Probleme selbst zu lösen. Lokale Lebensqualität ist mehr als Lebensstandard. Durch Begegnungen, Feste, gemeinsames Lösen alltäglicher Probleme, Solidarität etc. wird ein Ort lebenswert.

Kommunen haben dafür inzwischen vielfältige Methoden und Formate entwickelt:

- Geschichts-Werkstätten,
- gemeinsames Begehen von geschichtsträchtigen Orten,
- Erfindung von Mahnmalen,
- Restaurierung von Gebäuden als Begegnungsorte,
- Einladung von Zeitzeugen,
- Podiumsdiskussionen mit kontroversen Perspektiven,
- kindgerechte Erlebnis-Welten zum Alltag vergangener Epochen,
- qualifizierte Jubiläumsveranstaltungen und vieles mehr.

In der Sprache des Wissensmanagements ausgedrückt: Kommunen sollte es gelingen, ein gemeinsames Wissen zu entwickeln und zu erhalten, das

[24] siehe dazu z.B. Jan Assmann „Das kulturelle Gedächtnis“

Zusammenhalt und Zusammenleben schafft und die Werte einer freien und offenen Gesellschaft stärkt. Identitätsstiftung durch ein kulturelles Gedächtnis steht nicht im Widerspruch zu Integration, sondern macht diese erst möglich.

6.3.5 Politische Führung und Wissensmanagement

Die Rollen von Politik und Verwaltung sind klar zu unterscheiden – das ist ein Kerngedanke im jüngeren kommunalen Management. Kurz und bündig: Die Politik kümmert sich um das WAS – die Verwaltung um das WIE. Der Erkenntnisgewinn aus dieser Unterscheidung wird von Praktikern nicht allzu hoch eingeschätzt, doch so gibt es wenigstens eine Grundorientierung für die handelnden Akteure. Vielleicht dirigiert die Kommunalverwaltung manchmal zu sehr das WAS, insgesamt jedenfalls hat sie für die Gestaltung des WIE vielfältiges Wissen. Die Politik – Mandatsträger, Bürgermeister, Landräte – kümmern sich allerdings allzu oft um Details des WIE. Das mag daran liegen, dass sie zum Teil aus dem Verwaltungsbereich kommen und ihnen das Umschalten in die Politikerrolle nicht so leicht fällt.

Wie auch immer – die Politik trägt die Verantwortung, die gesellschaftlichen Herausforderungen zu benennen und Diskussionen darüber zu initiieren. Sie muss die langfristigen Trends aufgreifen, für strategische Ziele sorgen und immer wieder penetrant an diese erinnern.

Die Mitarbeiter in den Rathäusern klagen häufig, dass sie jeden Montagmorgen mit Aufträgen und Themen eingedeckt werden, weil der Bürgermeister am Wochenende im Festzelt mit den Wünschen und Interessen bestimmter Bürger konfrontiert wurde. Eine Woche später wird dann ein ganz neues Thema zur ersten Priorität. So entstehen Hektik und sprunghaftes Handeln.

Schlüsselwörter für politische Mandatsträger im kommunalen Bereich sind also: Weitsicht, Blick auf Zusammenhänge, Visionen, Langfristigkeit, Nachhaltigkeit, Kontinuität. Der Zusammenhang zum Wissensmanagement ist unmittelbar einleuchtend. Die Vielfalt des Wissens in einer Kommune – Kenntnisse und Erfahrungen, Kompetenzen und Expertise – müssen auf Ziele und Schwerpunktthemen ausgerichtet werden. Nur dann können die Mitarbeitenden in der Kommune die Wissensflut meistern, Prioritäten im Arbeitsalltag setzen und notwendiges Wissen systematisch aufbauen.

Instrumente dafür können sein:

- regelmäßige Klausuren der Politik und der Verwaltungsspitze,
- die Orientierung an einem strategischen Jahreszyklus,
- Formulierung und Kommunikation strategischer Ziele.

Wichtiger noch ist die Vorbildfunktion der politischen Führung. Nur wenn diese auf solides Wissen Wert legt – recherchieren, überprüfen, sich austauschen, neues Wissen generieren –werden dies auch die Mitarbeitenden tun. Sorgt die politische Führung für Wissenszufuhr von außen durch Praktiker und Theoretiker, werden

Mitarbeiter aus Routinen und mentalen Modellen heraustreten und Wissensmanagement betreiben.

Zwei Beispiele aus Kommunen zur Illustration:

- Ein Bürgermeister, der an die Kraft des Dialogs glaubt, macht folgendes: Sobald er ein gutes Buch zu einem brisanten Thema entdeckt, kauft er davon 100 Exemplare, verschickt sie an bestimmte Personen und lädt diese einen Monat später zum Gespräch ein. Eine simple Idee, aus der viele Projekte entstanden sind.
- In einer anderen Gemeinde wird die von Harrison Owen entwickelte Open-Space-Konferenz quasi institutionalisiert. In regelmäßigen Abständen wird zu solch einem „Offenen Raum“ eingeladen. Kein Thema, keine Tagesordnung – einfach ein Raum, eine unaufdringliche Moderation – und dann geschieht, was geschehen kann, wenn engagierte Personen zusammenkommen.

6.4 Technologie als Wissensträger

6.4.1 Vorbehalte ernst nehmen und pragmatisch vorgehen

Wissensmanagement ist nicht gleichbedeutend mit eGovernment und fortschrittlichen Technologien, aber es sollte konsequent alle Möglichkeiten nutzen, die moderne Werkzeuge bieten[25]. Im Servicebereich von Verwaltungen führen sie zu schnelleren und reibungsfreieren Abläufen mit den Bürgern. Bürger informieren sich vorab im Internet und laden sich Checklisten herunter, um zu wissen, welche Dokumente sie beispielsweise für die Beantragung eines Passes brauchen. Dies spart nicht nur den Bürgern viel Zeit und Nerven, sondern entlastet auch die Ämter.

Trotzdem ist nach wie vor eine gewisse Scheu gegenüber den Möglichkeiten der IT verbreitet. Papier scheint zuverlässiger als digitale Speicher. Das direkte Beratungsgespräch verlässlicher als die digitale Rückmeldung. Der persönliche Terminkalender liegt auf dem Schreibtisch und der Kalender im Intranet ist unübersichtlich oder nicht auf dem aktuellen Stand. Die Kommunikation zwischen IT-Fachleuten und den Nutzern wird oft von Unverständnis und Missverständnissen begleitet.

Während im privaten Bereich moderne Technologien – wie zum Beispiel Facebook oder Twitter – oft reichlich und mit spielerischem Entdeckungsgenuss genutzt werden, ist dies im beruflichen Bereich noch lange nicht der Fall. Hier werden den Mitarbeitern plötzlich die Konsequenzen zum Beispiel einer Nachricht im gemeinsam genutzten Intranet bewusst. Der Vorteil, Daten – zum Beispiel Antworten auf Fragen und Ideen zu Problemlösungen – längerfristig festzuhalten, wird damit zum Hemmschuh für viele Nutzer.

Die teilweise vorhandene Scheu neuen Technologien entspringt oft der Sorge um den Verlust von gewohnten und stabilen Sicherheiten. Diese Sorge kann zum

[25] Einen guten Überblick liefert zum Beispiel die Broschüre „Web 2.0 in bayerischen Kommunen“. Siehe www.bay-innovationsstiftung.de/index.php?id=64

Dauerzustand werden, da regelmäßig Neuerungen erforderlich sind und Mitarbeiter ständig Lernprozesse zum Umgang mit den neuen Medien, EDV-gestützten Fachverfahren oder eGovernment-Systemen etc. durchlaufen. Ältere Mitarbeiter müssen trotz oder gerade wegen ihrer langjährigen Erfahrung häufiger wieder ganz neu beginnen als Jüngere. Das ist frustrierend und hinterlässt das Gefühl des Kontrollverlustes. Bewusst und unbewusst versuchen diese Mitarbeiter dann, auf alten Wegen und Funktionen zu beharren.

Es gilt also, die Bedenken und Scheu der Menschen wirklich ernst zu nehmen. Insbesondere darf nicht alleine der EDV-Abteilung die Verantwortung für eine erfolgreiche Einführung und konsequente Nutzung übertragen werden. Hier sind alle Führungskräfte als Vorbilder gefordert sowohl für die wertschöpfende Anwendung als auch dafür, Anwenderfragen zu stellen, um sich zu outen, eben auch nicht alles zu wissen.

Bei aller Euphorie gilt es pragmatisch und realistisch zu bleiben. Wenn Amtsleiter während Besprechungen mehr mit ihren Smartphones beschäftigt sind, anstatt mitzudiskutieren oder Nachrichten über die Funktion „cc“ an alle möglichen Kollegen geschickt werden, wird deutlich, dass die Balance auch kippen kann. Weder das eine Extrem, die Scheu, noch das andere, die Euphorie, sind geeignet, die Möglichkeiten der IT optimal zu nutzen, da dies auf beiden Seiten zu Grabenbildungen führt.

Die Einführung von IT ist deshalb immer auch ein komplexes Change-Projekt bei dem neben der reinen technischen Realisierung immer sowohl die Organisationskultur als auch die Verhaltensmuster der einzelnen Akteure auf Führungs- und Mitarbeiterebene berücksichtig und aktiv bearbeitet werden müssen.

Ein konsequentes Wissensmanagement muss daher genau definieren, wie ein bestimmtes Wissen identifiziert, entwickelt, verteilt, genutzt sowie bewahrt wird und welche technischen Möglichkeiten dazu dienen:

- Workshops, Projekte, Führungszirkel oder Mentoring-Gespräche können mit Hilfe von Checklisten, Blanko-Protokollen oder Mikroartikeln vor- und nachbereitet werden.
- Erkenntnisse aus Workshops, Projekten, der Besprechung von Fallbeispielen in Führungszirkeln oder Mentoring-Gesprächen können leichter und schneller verbreitet werden.
- Mitarbeiter, die nicht bei den Workshops, Projekten oder Führungszirkeln zugegen waren, können sich nachträglich informieren und Kommentare dazu abgeben.
- Mitarbeiter, die räumlich nicht zugegen sein können, haben die Möglichkeit, sich per Videokonferenz zuzuschalten.

Damit können Experten und Nutzer gemeinsam eine benutzerfreundliche Umsetzung schaffen, die nach einer Probezeit nicht nur von technikaffinen Mitarbeitern, sondern von allen genutzt wird.

6.5 Netzwerke als Wissensträger

6.5.1 Wissensgemeinschaften aufbauen

Ein weiteres kommunales Spezifikum ist die Breite und Vielfalt der Praxis. Letztlich spiegeln die kommunalen Handlungsfelder das ganze menschliche Leben wider. Wie kann man diese Vielfalt steuern? Wie kann man notwendiges Spezialwissen mit vernetztem Denken und Handeln verbinden? Innerhalb eines Fachbereichs oder gar in einem kleinen Team funktioniert Wissensmanagement relativ gut. Dies liegt daran, dass Informationen und Wissen – im Gegensatz zu Daten – an bestimmte Relevanzkriterien gebunden sind. Diese sind nicht automatisch gegeben, sondern müssen miteinander erarbeitet werden.

„Communities of Practice“, die sich mit Blick auf eine spezifische Praxis oder ein spezifisches Thema bilden, sind eine geeignete Methode, um eine Wissensgemeinschaft zu bilden. Das können zum Beispiel Themen wie demografischer Wandel, Inklusion oder Migration sein. Eine gemeinsame Praxis über Abteilungs- und Ämtergrenzen hinweg besteht meist nicht. Stattdessen prallen die unterschiedlichen Relevanzkriterien des Kämmerers, des Stadtbaumeisters und des Sozialamtsleiters aufeinander.

Erst durch die gemeinsame Arbeit in der Gruppe zu einem bestimmten Thema, entstehen gemeinsame Relevanzkriterien. Communities of Practice fußen in der Regel auf folgenden Merkmalen:

- Gemeinsame historische und kulturelle Wurzeln (Sprache, Fachbegriffe),
- gemeinsame Ziele und Aktivitäten und
- gemeinsame Dokumente und Dokumentationsregeln.

6.5.2 Chancen der Bürgerbeteiligung

Im Moment bestehen viele Chancen für ein Erwachen der Bürgergesellschaft, weil der Staat an seine Grenzen kommt und die Bürger entdecken, eigene Bereiche selbst zu gestalten. Weil der ungebändigte Markt in Verruf gekommen ist und viele erkennen, dass man für Geld nicht alles kaufen kann, können Bürger neue Werte setzen. Gemeinsam können sie entdecken, was Lebensqualität wirklich ausmacht und miteinander lernend eine neue Lebenskunst entfalten. Viele Aufbrüche und Aktivitäten großer Bürgergruppen illustrieren dies.

Das Ziel heißt: Von der Protest-Beteiligung zur Gestaltungs-Beteiligung, wie beispielsweise die Einbindung der Nürnberger Künstlerszene in die (vorübergehend) leeren Räumlichkeiten der AEG und des Quelle-Areals zeigen.

Eine Bürgergesellschaft, die mehr als Ehrenamt und Vereinsmeierei ist, wird drei Dimensionen entfalten: Haltungen, Strukturen und Kultur:

- Als Haltungen von Bürgern zeigen sich die Lust am öffentlichen Leben, Zivilcourage und der Mut zum Dienen.
- Als Strukturen sind die Ermächtigung dezentraler Institutionen, Kommunalisierung und Subsidiarität erkennbar.
- Eine politische Kultur deutet sich mit neuen Dialogformen, verschiedenen Formen der Beteiligung und Spielräumen zum Experimentieren an.

Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Wunsch nach Beteiligung aus der Sicht der Bürger einem anderen Zweck dient als aus Sicht der Verwaltung und der politischen Führung. Die Gründe der kommunalen Akteure reichen von politischen Überlegungen und Legitimation bis zu praktischen Überlegungen wie die Schonung von personellen Ressourcen und finanziellen Haushaltsmitteln. Bürger engagieren sich, wenn sie in ihrer Kommune mitentscheidend und mitgestalterisch für das alltägliche, kulturelle und gesellschaftliche Miteinander tätig werden können. Die Herausforderung für Kommunen ist es, dafür geeignete Impulse aufzugreifen und die hierfür geeigneten Strategien und Werkzeuge einzusetzen[26].

7. Strategien und Werkzeuge

Die nachfolgend gesammelten Strategien und Werkzeuge wurden den in Kapitel 6 vorgestellten Wissensträgern zugeordnet, um einen logischen und übersichtlichen Aufbau zu ermöglichen. Gleichzeitig gibt es viele Schnittmengen und Bezüge, die aus Sicht des Lesers eine andere Zuordnung nahe legen. Wir hoffen, dass möglichst viele Kommunen in unserem Baukastensystem schnell und zielsicher fündig werden.

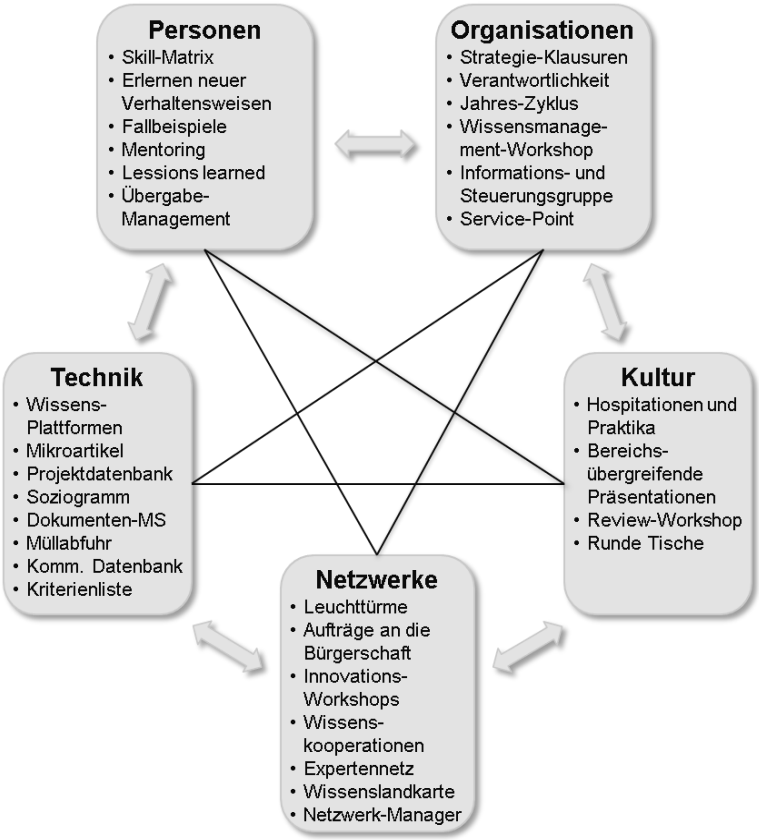
Die dargestellten Instrumente sind geeignet sowohl für kleine als auch für große Kommunen, für Verwaltungen mit wenig als auch mit vielen Beschäftigten, als Einzelbausteine und in Kombination mit anderen Maßnahmen. Jedes Instrument kann und sollte auf die jeweilige Situation vor Ort angepasst werden. Grundsätzlich empfehlen wir zunächst kleinere überschaubare Maßnahmen zu initiieren und auszuprobieren. Ein größerer Überbau wird vor allem dann wichtig, wenn es um kulturverändernde Maßnahmen geht:

- Ein Expertennetz macht erst Sinn, wenn die Verwaltungsspitze nicht nur die Wichtigkeit eines Wissensmanagements erkennt, sondern auch aktiv einfordert und sichtbar unterstützt. Andernfalls kommt es auch mit Expertennetz zu keinem ämterübergreifenden Austausch, es bleibt bei einem begrenzten Austausch von interessierten Personen und Fachbereichen.
- Lessons Learned machen erst Sinn, wenn es keine Bedenken mehr gegen Befragungen nach einem schiefgelaufenen Projekt gibt.
- Wissensplattformen sind ohne Verantwortlichen und eine genügend große Autorenschaft nicht denkbar.

[26] Weitere Informationen zum Konzept der offenen gesellschaftlichen Innovation siehe esocietybodensee2020.wordpress.com

- Übergabe-Management und Mentoring benötigen eine langfristige Planung. Zudem darf es kulturell kein Makel sein, ein Mentoring in Anspruch zu nehmen.

Überblick über die Instrumente[27]



7.1 Personen

7.1.1 Skill-Matrix

Name	Skill-Matrix als Instrument der Wissenserweiterung
Wissens-bausteine	• Wissen erkennen und fördern
Ausgangs-lage	Organisationseinheiten mit bestimmten Mitarbeitenden haben verschiedene Fähigkeiten. Wenn neue Aufgaben dazu kommen oder diese komplexer werden, braucht man auch neue oder erweiterte Fähigkeiten. Es geht um eine Analyse der Situation und um entsprechende Personalentwicklung.
Ziele	In einer spezifischen Organisations-Einheit (Sachgebiet, Referat) die vorhandenen Fähigkeiten (skills) erfassen und optimieren.

[27] Unter www.bay-innovationsstiftung.de finden Sie weitere Informationen, Checklisten, Leitfäden, Ablaufpläne, Formblätter oder Excel-Tabellen, die Ihnen als Download zur Verfügung stehen.

Beschreibung	Der Ist-Zustand in der Organisationseinheit wird erfasst unter dem Schwerpunkt: • Welche Fähigkeiten (skills) haben wir – wie stark oder schwach - entwickelt? • Die erforderlichen bzw. wünschenswerten Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter werden zusammengestellt und schriftlich festgehalten.
Praxis / Umsetzung	Verwendung der Matrix zum Beispiel auch im Rahmen der Mitarbeitergespräche. In einer gemeinsamen Diskussion werden die Ergebnisse verglichen und Maßnahmen zur Optimierung entwickelt – Fortbildungen und Team-Lernen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Skill-Matrix (siehe Materialien skill-matrix.xls) und Leitfragen
Erfolgs-faktoren	• Thematisieren der Einstellung „Wir können das nicht, uns fehlen die Qualifikationen“. • Motivation der Mitarbeiter, gemeinsam eine Haltung zu entwickeln: „Wir können miteinander und voneinander lernen, von unseren vorhandenen Fähigkeiten profitieren und uns neue Kompetenzen aneignen.“

7.1.2 Erlernen neuer Verhaltensweisen und neuen Wissens

Name	Erlernen neuer Verhaltensweisen und neuen Wissens
Wissens-baustein	• Wissen entwickeln und erweitern
Ausgangs-lage	Vielen Mitarbeitern fällt es schwer, neue Verhaltensweisen zu erlernen, zum Beispiel neue Regeln zu einem Dokumenten-Management-System.
Ziele	Etablierung neuer Regeln gegen persönliche Widerstände
Beschreibung	Alte Regeln („Das haben wir schon immer so gemacht“) sind in den Mitarbeitern intuitiv als Wissen abgespeichert. Sie müssen über viele Handlungen nicht mehr bewusst nachdenken, was sehr bequem ist. Deshalb gibt es häufig Gegenwehr in Bezug auf Neues, das noch nicht fest verankert ist. Zum Erlernen neuer Regeln und Verhaltensmuster sind die folgenden drei Schritte erforderlich: 1. **Relevanz:** Das neue Wissen muss für den Mitarbeiter relevant sein. Diese Relevanz kann von außen kommen („Wir brauchen ein eGovernment!“), besser jedoch von innen („Ich finde so meine Dokumente schneller und es gibt weniger Abspracheprobleme“).

	2. **Kompetenzerwartung:** Nur wenn der Mitarbeiter das Gefühl hat, das neue Wissen auch kompetent umsetzen zu können, wird er es sich auch aneignen wollen. 3. **Ausdauer:** Es dauert mindestens einen Monat, bis das neue Verhalten das alte verdrängt hat. In den Zwischenschritten ist es wichtig, am Ball zu bleiben: Neurobiologische Forschungen haben ergeben, dass wir uns neues Wissen oder neue Verhaltensweisen leichter aneignen, wenn wir es alle zwei bis drei Tage vertiefen, wiederholen und üben. Bis sich eine Veränderung verankert, dauert es mindestens einen Monat. Durch die Regelmäßigkeit ersetzen die neuen Verhaltensweisen Schritt für Schritt die alten.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Führungskräfte, Mitarbeiter In der Praxis wirkt sich der Verhaltenskreislauf psychologisch unterstützend auf die Einführung neuen Wissens und neuer Verhaltensweisen der Mitarbeiter aus.
Hilfsmittel / Ressourcen	Verhaltenskreislauf-Grafik
Erfolgs-faktoren	• Gemeinsame Erarbeitung der Relevanz mit dem Mitarbeiter, • gedankliches Durchspielen der Zukunft mit Bezug auf persönliche Ressourcen (zum Beispiel Ausdauer) und mögliche Hindernisse (zum Beispiel Kollegen, die sich ebenso wenig verändern möchten), • gemeinsames Erarbeiten eines Plans, der die Drei-Tages-, Ein-Monats-Regel miteinbezieht.

7.1.3 Fallbeispiele in Führungszirkeln

Name	Fallbeispiele in Führungszirkeln
Wissens-baustein	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	Führungszirkel-Treffen finden in Kommunen relativ häufig statt, oft in einem sechs-wöchigen Zyklus. Allerdings schlafen diese nach einer anfänglichen Euphorie schnell wieder ein, wenn der Mehrwert nicht erkennbar ist. Daher ist es wichtig, die Erkenntnisse in den Alltag zu transferieren. Da implizites Wissen im Gegensatz zum expliziten schlecht verschriftlicht werden kann, bieten Führungszirkel eine ideale Möglichkeit, Erfahrungswissen anhand von Fallbeispielen auszutauschen.
Ziele	Implizites und explizites Erfahrungswissen austauschen.

Beschreibung	Im Wissensmanagement wird zwischen implizitem und explizitem Wissen unterschieden. Das explizite, bewusste Wissen lässt sich gut verschriftlichen. Das implizite, unbewusste Wissen jedoch lässt sich besser per Modell-Lernen weitergeben (siehe Mentoring 7.1.4) oder durch die Besprechung von Fallbeispielen. Solche Fallbeispiele werden idealerweise in Führungszirkeln oder speziellen Teamsitzungen besprochen, da sie sonst im Tagesgeschäft unterzugehen drohen. In der Praxis hat sich für die Arbeit an Fallbeispielen die Methode der Kollegialen Beratung bewährt, die nach einem klar strukturierten Ablaufschema funktioniert: • Person A bringt ein Thema ein: Welches Problem habe ich damit? Welche Fragen habe ich dazu? • Verständnisfragen der Gruppe und Konkretisierung der Fragen bezüglich des Problems. • Ideen und Assoziationen der Gruppe als Buffet für Person A: Das erinnert mich an ... Dazu fällt mir ein ... Person A hört nur zu. • Person A nimmt nur die Ideen auf, die für sie interessant sind. • Die Gruppe formuliert (auf der Basis der aufgenommenen Ideen von Person A) Lösungsvorschläge. Person A hört wieder zu. • Person A nimmt vom Buffet, was ihr weiterhilft und bedankt sich. • Die Gruppe reflektiert den eigenen Mehrgewinn des Prozesses. Der Vorteil dieser Methode besteht im Prinzip des Buffets. Person A muss weder die Angebote annehmen, noch ihre Position verteidigen. Sie kann sich die für sie relevanten Lösungsvorschläge herauspicken. Auch hier zeigt sich, ähnlich wie im Mentoring, wie wichtig ein strukturierter Austausch von Angesicht zu Angesicht mittels Kommunikation ist.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Fachbereichsleiter, Mitarbeiter An diesem Instrument zeigt sich deutlich, dass Wissensmanagement zu flacheren Hierarchien führt oder flachere Hierarchien zu Wissensmanagement führen: Wissensarbeiter betrachten sich auf Augenhöhe. Kulturell bedeutet dies: Wichtiger (beim Austausch von Wissen, nicht in der Entscheidungsfindung!) als die Position ist das Wissen um die Lösung von Problemen. Die Erkenntnisse aus der Besprechung von Fallbeispielen sollten

	jedoch nicht verloren gehen. Mögliche 'Rettungsanker' können sein: • Die Übertragung der Erkenntnisse in Mikroartikel, Wissensplattformen oder themenorientierte Ordner, • die Reduzierung der Erkenntnisse auf Daumenregeln: Immer wenn ..., muss ich darauf achten, dass ..., • die Beendigung jeder Besprechung mit einer konkreten Handlungsanweisung: Achten Sie bitte in den kommenden Wochen auf … und berichten in der nächsten Besprechung davon.
Hilfsmittel / Ressourcen	Ablaufplan Kollegiale Beratung
Erfolgs-faktoren	• Etablierung einer Steuerungsperson oder Steuerungsgruppe zur Koordinierung der Treffen, • geeignete Räume und Ausstattung (Flipchart, Moderationsmaterial), • Moderationskompetenzen bei den Teilnehmern, • Wertschätzung der Wichtigkeit von Führungszirkeln und Teamsitzungen vorhanden (top-down), • fest verankerte und von oben akzeptierte Termine für die Fallbesprechungs-Teamsitzungen und Führungszirkeltreffen, • Erfahrungsaustausch statt Besserwisserei, • frühzeitig bekannte Agenda der Treffen, • Transfer des Zugewinns an Wissen in den Alltag.

7.1.4 Mentoring

Name	Mentoring
Wissens-baustein	• Wissen bewahren und weitergeben
Ausgangs-lage	Insbesondere im Rahmen des demografischen Wandels kann es nicht nur darum gehen, explizites Wissen in Wissensdatenbanken festzuhalten. Allzu oft ist das Erfahrungswissen der älteren Generation zu sehr an seine Träger gebunden, als dass es sich verschriftlichen ließe, es ist von Angesicht zu Angesicht wesentlich leichter vermittelbar. Hier greifen meist komplexe Abläufe wie Modell-Lernen bzw. Lernen durch Vorbild. Um dieses oft nur implizit vorhandene Wissen dennoch weiterzugeben, sind Übergabephasen wichtig, idealerweise verbunden mit Mentoring- oder Patenschafts-Systemen. Wenn es kein Mentoring gibt, sind zumindest Übergabephasen unabdingbar. In vielen Kommunen gibt es bereits Mentoring- oder Patenschafts-

	Systeme. Diese werden jedoch kaum genutzt. Mentoring, Patenschaften und Übergabephasen haben aber noch einen anderen Hintergrund: Fehlen Übergabephasen über einen längeren Zeitraum, bilden sich automatisch neue Strukturen im Amt, verbunden mit kommissarischen Leitungsfunktionen. Müssen diese Leitungen nach einer Neubesetzung wieder zurück in die Linie, entsteht ein Motivationsknick. Die neue, offizielle Leitung hat es damit sehr schwer, im Amt Fuß zu fassen: Sie muss sich sachlich einarbeiten und bekommt gleichzeitig emotionalen Gegenwind von ihren Mitarbeitern.
Ziele	Erfahrungswissen bewahren und weitergeben.
Beschreibung	Mentoring-Prozesse müssen gut organisiert werden: • Vorgaben definieren aus der Führungsebene. • Wie lange soll das Mentoring stattfinden? • In welchem Umfang, in welcher Frequenz soll es stattfinden? • Wie kann die Verantwortung für Arbeitsabläufe nach und nach übergeben werden? Mentor und Mentee sollten sich auf gemeinsame Regeln einigen: • Wie vertraulich sind die Gespräche? • Wie gehen wir mit gegenseitigem Feedback um?
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Führungskräfte aller Ebenen Die Nutzung von Mentoring- und Paten-Systemen sind kulturabhängig und müssen deshalb (zumindest zu Beginn) verpflichtend eingeführt werden. Andernfalls gibt es Mitarbeiter, die ein Mentoring brauchen und Mitarbeiter, die es nicht brauchen. Vor allem verwaltungsfremde Führungskräfte (oder spezialisierte Mitarbeiter) tendieren dann dazu, es lieber nicht in Anspruch zu nehmen, da sie sich ohnehin vor ihren Kollegen beweisen müssen. Da ein Mentoring nicht nur dem Mentee bei seiner Entwicklung hilft, sondern auch beim Mentor Fragen über dessen Vorgehensweisen aufwirft, sollte es nicht nur vom scheidenden zum kommenden Mitarbeiter ausgehen, sondern möglichst auch, bleibende Mitarbeiter als Mentoren miteinbeziehen. Zeitlich haben sich Übergabephasen von 4-6 Wochen bewährt. In der Praxis werden Übergabephasen häufig so geregelt, dass ein intern wechselnder Mitarbeiter noch für Fragen verfügbar bleibt.
Hilfsmittel / Ressourcen	Verlaufsprotokoll Mentoring

Erfolgs-faktoren	• Mentoring- und Paten-Systeme verpflichtend einführen, • strukturierter Dienstplan, der scheidenden Mentor, verbleibenden Mentor und Mentee miteinbezieht, • klar geregelte Übergabephasen.

7.1.5 Lessons Learned und Debriefing

Name	Lessons Learned und Debriefing
Wissens-bausteine	• Wissen reflektieren
Ausgangs-lage	Kommunen führen Debriefings, schriftliche Reflexionen nach einem Projekt, so gut wie nie durch, obwohl das Bewusstsein über deren Nutzen und Wichtigkeit vorhanden ist und sich der Aufwand - im Vergleich zum Aufwand bei Wiederholungsfehlern - in Grenzen hält. Die Gründe warum Debriefings kaum durchgeführt werden, sind jedoch häufig im emotionalen Bereich zu finden: Mitarbeiter wollen fehlerhafte Projekte möglichst schnell abhaken und sich nicht nachträglich gegenseitig auf die Füße steigen, vor allem nicht schriftlich. In Debriefings sind daher die Fragen weniger relevant als die Haltung des Befragers bzw. die Stimmung im Team. Einstellungen wie: Lasst es uns hinter uns bringen, wir wissen doch, dass es nicht gut lief, da müssen wir doch nicht in den alten Wunden bohren etc. sind eine ungünstige Voraussetzung für Konstruktivität. Ebenso wird sich kaum die Offenheit entwickeln, durch ein Debriefing zu neuen Erkenntnissen zu kommen, um Fehler in zukünftigen Projekten vermeiden zu können, wenn der Befrager den Eindruck erweckt, nur auf die Schattenseiten zu blicken und Fehler zudem persönliche Konsequenzen nach sich ziehen könnten. Auch hier befinden wir uns folglich wieder mitten in der Kulturfrage.
Ziele	Erfahrungswissen reflektieren
Beschreibung	Um neu erworbene Erfahrungen nach Projekten oder größeren Aufgaben festzuhalten, ist es hilfreich, auf der Basis standardisierter Fragebögen Debriefings durchzuführen. Aspekte solch gelernter Lektionen sind: • Erfahrungsabgleich mit anderen Projekten, • Erstellung von Mikroartikeln aufgrund der Erfahrungen, • Durchführung von Erfahrungsaustausch-Workshops, • Reflexion der Erfahrungen nach dem Projektabschluss anhand von Debriefings (Fragebogen zum Projektabschluss, z.B. Was lief gut? Was sollte geändert werden? War der Zeitplan realistisch? ...),

	• Update von (Projekt-)Datenbanken, • Erfahrungsberichte und Best Practices, • Archivierung von (Projekt-)Dokumentationen und Erfahrungsberichten. Erneute Reflexion der Erfahrungen und Effekte ein halbes Jahr nach Projektabschluss.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Führungskräfte aller Ebenen, Projektleiter und -mitarbeiter, externe Berater Wenn Debriefings nach Projektabschlüssen als gesetzt gelten und damit fest verankert sind, werden verschriftlichte Lessons Learned zu einem Teil des organisationalen Wissens und verändern somit auch die Wissens-Kultur: Ein Projekt ist erst dann abgeschlossen, wenn das Debriefing beendet ist und sich daraus logische Schlüsse für das nächste Projekt ergeben. In der Praxis muss klar kommuniziert werden, dass es nicht nur darum geht, Fehler aufzuarbeiten, sondern auch Lob und Anerkennung für gute Leistungen auszusprechen. In diesem Sinne sind Debriefings ein ideales Mittel, ein schriftliches Feedback zu geben. Auch hier gilt: Die Durchführung produktiver und wertschätzender Debriefings verändert die Kommunikations- und Fehlerkultur nachhaltig.
Hilfsmittel / Ressourcen	Debriefing-Fragebogen
Erfolgs-faktoren	• Feste Verankerung von Debriefings und Lessons Learned im Zeitplan eines Projekts, • konstruktive Fehlerkultur, d.h. aus Fehlern lernen dürfen.

7.1.6 Übergabe-Management

Name	Übergabe-Management
Wissens-bausteine	• Wissen bewahrten und weitergeben
Ausgangs-lage	Ein Mitarbeiter scheidet aus. Einerseits stellt sich die Frage, wie das Erfahrungswissen des Ausscheidenden weitergegeben werden kann – anderseits wird die Chance eröffnet, eine Stelle neu auszurichten. Handelt es sich bei dem Ausscheidenden um eine Führungskraft, geht es um die Möglichkeit einen Fachbereich neu zu ordnen und vor allem, um den Übergang von der bisherigen zur neuen Leitung.

Ziele	Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter und Neuorientierung von Stellen oder gar Fachbereichen.
Beschreibung	Ein strukturiertes und systematisches Übergabe-Management: • Analysiert vorhandene Ressourcen und Potenziale, • bestimmt neue Ziele für die Zukunft, • sichert den Wissenstransfer, • optimiert die Effektivität der Zusammenarbeit und die Gestaltung der Arbeitsprozesse, • überprüft die Informations- und Kommunikationsstrukturen • erneuert die Motivation der Mitarbeiter.
Praxis / Umsetzung	Bewährt hat sich ein Handlungs-Modell mit 6 Schritten: 1. Situation analysieren, 2. Ziele für den Übergang entwickeln und formulieren, 3. Stellen- bzw. Kompetenzprofile überprüfen und erneuern, 4. Vorhandenes Wissen reflektieren, dokumentieren, übergeben, 5. den Übergang gestalten – evtl. mit einem Workshop der Beteiligten, 6. Kooperation im Arbeitsbereich neu ordnen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Unterstützung durch Software könnte den Prozess strukturieren. Übergabe Management-Checklisten zu den Handlungs-Schritten.
Erfolgs-faktoren	• Alle beteiligten Personen sollten mit einbezogen werden, • Übergaben brauchen ein Ritual (rite de passage), • es geht nicht nur um Wissens-Weitergabe wie man ein Paket übergibt, sondern um Reflexion des Wissens, um Kontinuität aber auch einen Neuanfang zu ermöglichen, • bei Führungswechseln ist eine externe Begleitung hilfreich.

7.2 Organisation

7.2.1 Strategie-Klausuren

Name	Strategie-Klausuren
Wissens-bausteine	• Wissensbedarf ausrichten
Ausgangs-lage	Die ständig wachsende Fülle an Daten, Informationen und Wissen in den vielfältigen Handlungsfeldern einer Kommune braucht dringend eine Selektion und Ausrichtung durch strategische Ziele. Nur wenn solche Ziele vorhanden und bekannt sind, können Mitarbeiter und Bürger ihr Wissen gezielt und wirksam einbringen.

Ziele	Eine gemeinsame Vorstellung ausarbeiten, wohin die Kommune sich entwickeln will, diese intern und extern kommunizieren.
Beschreibung	• Einstieg mit einer kurzen Runde, die es den Teilnehmern ermöglicht, ihre persönliche Vision einer kommunalen Zukunft zu äußern (siehe Prolog), • Arbeit in Kleingruppen und im Plenum an konkreten Visionen und Zielen, • Umsetzung der Ziele in mögliche Projekte mit Priorisierung und Zeitplanung, • Abschluss mit einer kurzen Reflexion.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Bürgermeister, Bezirkstagspräsidenten, Bezirks- und Gemeinderäte, Führungskräfte der kommunalen Verwaltung Die Dokumentation einer Klausur sollte kein Verlaufsprotokoll sein. Sinnvoller ist es, die Ergebnisse bzw. Punkte festzuhalten, die es wert sind, weiter diskutiert zu werden. Schritte im Rahmen einer Strategieentwicklung: 1. Vision, Mission und Leitbild geben die Richtung vor. 2. Die Umfeldanalyse macht Chancen und Risiken deutlich. 3. Die Organisationsanalyse zeigt Stärken und Schwächen. 4. Die SWOT-Analyse führt die Schritte 2. und 3. zusammen. 5. Die strategischen Herausforderungen lassen sich aus der SWOT-Analyse ableiten. 6. Die sodann zu entwickelnden strategischen Maßnahmen sind die konkreten Aktivitäten, um den Herausforderungen zu begegnen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Leitfragen und Raster zur Strukturierung einer Strategie-Klausur
Erfolgs-faktoren	• Der Bürgermeister, Bezirkstagspräsident, Bezirks- oder Gemeinderat muss für die Umsetzung der Ergebnisse Initiator und Anwalt sein, • wichtig ist das Heraustreten aus den alltäglichen Problemen und Aufgaben sowie das Anpacken langfristiger und bedeutsamer Themen, • keine überladene Tagesordnung, • eine gute Diskussionskultur, d.h. es werden nicht nur Vorträge präsentiert, sondern es gibt Platz für echten Meinungsaustausch, • externe Moderation.

7.2.2 Verantwortlichkeit

Name	Verantwortlichkeit für Wissensmanagement definieren
Wissens-bausteine	• Wissensbedarf ausrichten
Ausgangs-lage	Die Verantwortung für das Thema Wissensmanagement wird derzeit häufig entweder aus der Not geboren oder folgt persönlicher Neugier auf das Thema. Die einen müssen aufgrund ihrer Tätigkeit über stetig aktualisierte Daten verfügen, auch um in Krisenfällen schnell zu reagieren. Die anderen sehen in dem Thema eine Chance, Prozesse reibungsfreier zu gestalten. Dies reicht jedoch nicht aus, um Verantwortungen flächendeckend zu gewährleisten.
Ziele	Verantwortung zum Thema Wissensmanagement festlegen.
Beschreibung	Nur wenn klar ist, wer sich in jedem Fachbereich für das Thema verantwortlich fühlt, ist gewährleistet, dass • Daten auf der Webseite aktualisiert werden, • die Informationen im Intra- und Internet aktuell sind, • vorhandene Projektablaufschemata und Prozessbeschreibungen in zyklischen Abständen oder nach Bedarf auf ihre Richtigkeit geprüft werden. **Termine auf Websites** Je nach Information kann dafür ein jährlicher Termin ausreichend sein. Es gibt aber auch Informationen, die sofort bei einer Änderung aktualisiert werden müssen: • Ansprechpartner nach einem Stellenwechsel, • Veränderungen gesetzlicher Vorschriften, • Terminankündigungen oder -änderungen. Mittelfristig ist es wichtig, Stellenbeschreibungen um die Aufgaben der Datenpflege zu erweitern und entsprechende Dienstvereinbarungen zu verfassen, sofern dies noch nicht geschehen ist. Neben der klaren Zuständigkeit bedarf es ferner Monats- und Jahresfahrpläne, in denen klar verzeichnet ist, welche Daten in welchem Rhythmus aktualisiert werden müssen. **Grundsätzlicher Wissenstransfer** Neben den Terminen geht es zusätzlich um grundsätzliches Wissen. Damit die Verantwortlichen ihrerseits an relevante Daten kommen, ist ein gutes Feedbacksystem von unten nach oben notwendig. Dafür brauchen Mitarbeiter ein klares System zur Relevanz von Informationen:

	• Was muss meine Führungskraft wissen, um für ihre eigene Arbeit sowie für den Informationsaustausch nach oben und außen genügend gebrieft zu sein? • Was muss meine Führungskraft für ihre Arbeit nicht wissen, Stichwort: Informationsflut? • Was darf ich selbst intern und nach außen preisgegeben (mündlich, schriftlich)?
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: EDV-Verantwortliche, Fachbereichsleiter, Pressestelle, Personalrat Zusätzlich zum EDV-Verantwortlichen ist es unabdingbar, einen Verantwortlichen in jedem Fachbereich zu ernennen, der die Inhalte des Webauftritts und der Datenbanken regelmäßig aktualisiert. Gleichzeitig findet damit ein Austausch über die Nutzerfreundlichkeit der IT statt. Da es in der Praxis auch um Veröffentlichungen im Intra- oder Internet geht, spielt oftmals auch die Pressestelle eine wichtige Rolle. Ferner muss bei Themen der Veröffentlichung auf Wissensplattformen der Personalrat mit ins Boot geholt werden.
Hilfsmittel / Ressourcen	Entscheidungshilfe Informationsweitergabe, Monats- und Jahrespläne
Erfolgs-faktoren	• Ernennung von Verantwortlichen (top-down), • aktualisierte Stellenbeschreibungen und Dienstvereinbarungen, • Monats- und Jahresfahrpläne, • Feedbacksysteme.

7.2.3 Strategischer Jahres-Zyklus

Name	Strategischer Jahres-Zyklus
Wissens-bausteine	• Wissensbedarf ausrichten
Ausgangs-lage	Kommunale Verwaltungen sind in der Gefahr, zu reagieren, anstatt proaktiv und vorausschauend zu planen und zu handeln. Mitarbeitern fehlt dadurch die langfristige Ausrichtung, Wichtiges von Unwichtigem zu unterscheiden und Prioritäten zu setzen. Daher wäre es hilfreich, das Arbeitsjahr konsequenter strategisch auszurichten und fixe Termine für Kommunikation, Planung und Beteiligung, das heißt einen strategisch ausgerichteten Jahreszyklus zu etablieren.
Ziele	Langfristige Strategien für die Lebensqualität der Kommune entwickeln und umsetzen.

	Die Verwaltung als lernende Organisation positionieren. Mitarbeitern Räume zur Beteiligung und Mitgestaltung eröffnen. Allen Beteiligten Orientierung und Sicherheit geben. Identifikation und Motivation für alle Mitarbeitenden ermöglichen.
Beschreibung	Es geht um die systematische Verknüpfung folgender sieben Schritte innerhalb eines Jahres: 1. Zielsetzung, 2. Konzeptentwicklung, 3. Entscheidung, 4. Planung, 5. Vereinbarungen, 6. Umsetzung, 7. Reflexion. Der Prozess sollte als Kreislauf gesehen werden: Die Reflexion mündet wieder in eine verbesserte Zielorientierung. Dieser Zyklus muss mit der kommunalspezifischen Zeitplanung in einem Kalenderjahr (z.B. mit den Haushaltsberatungen) zusammengebracht werden. Die Termine für die einzelnen Schritte sollten langfristig festgelegt werden, damit sich alle darauf einstellen können. Somit sind auch alle in der Pflicht, sich vorzubereiten und mit konkreten Vorschlägen zu beteiligen. Je Kalenderjahr sollten verbindlich zwei bis drei Sitzungen zur Überprüfung des aktuellen Standes stattfinden.
Praxis / Umsetzung	Folgende Kommunikations- und Beteiligungsformate (Konferenzen und Workshops) haben sich in der Praxis bewährt: **Entwicklungs-Konferenz** Die Ämter, Abteilungen, Sachgebiete etc. präsentieren die Konzepte, die sie entwickelt haben. Zu den sich abzeichnenden Projekten bzw. Vorhaben können Arbeitsgruppen gebildet werden, um diese weiter zu entwickeln. In einer Abschlussrunde werden die Ergebnisse zusammengetragen und die weiteren Fahrpläne im Blick auf Entscheidungen der Leitungsebene bekannt gegeben. **Planungs-Konferenz** Die Ämter, Abteilungen, Sachgebiete etc. präsentieren die beschlossenen und ausgearbeiteten Projekte. Bereichsübergreifende interdisziplinäre Arbeitsgruppen klären die Feinabstimmung für die Durchführung der Projekte, insbesondere an den Schnittstellen. Es wird eine umfassende Visualisierung aller beschlossenen und geplanten Projekte mit Zeitplänen, Zuständigkeiten, Ressourcenverteilung etc. erarbeitet. Weiterhin

	wird ein einheitliches Berichtswesen vereinbart, so dass eine Steuerungszentrale für die Koordination der Projekte ein Informationsmanagement und ein Monitoring leisten kann. **Review-Workshops** Ziel ist ein Rückblick auf die geleistete Arbeit und eine Reflexion im Blick auf die politischen Ziele und auf zukünftige Projekte (Lessons Learned). Daraus sollten auch neue Ideen und Vorschläge zur Innovation erwachsen. Zur Vor- und Nachbereitung kann die EDV strukturierend und unterstützend mitwirken.
Hilfsmittel / Ressourcen	Moderationskompetenz (Elektronische) Planungsinstrumente
Erfolgs-faktoren	• Die oberste Führung muss eine solche strategische Ausrichtung in einem Jahreszyklus wollen, • die festgelegten Workshops brauchen eine hohe Verbindlichkeit für alle Führungskräfte.

7.2.4 Wissensmanagement-Workshop

Name	Wissensmanagement-Workshop
Wissens-bausteine	• Wissensbedarf ausrichten
Ausgangs-lage	Da kaum eine Kommune das Thema Wissensmanagement strukturiert auf der Agenda hat, bestehen oft Unklarheiten, was Wissensmanagement ist und was es leisten kann.
Ziele	Bewusstmachung der Potenziale von Wissensmanagement. Klärung, welche Aspekte von Wissensmanagement bereits in der eigenen Kommune genutzt werden und welche nötig sind, um zukunftsorientiert zu agieren.
Beschreibung	Ein Wissensmanagement-Workshop gleicht einer Bestandsaufnahme bereits stattfindender Maßnahmen und dessen, was im Angesicht gesellschaftlicher und kommunaler Veränderungen sinnvoll wäre. Dazu finden auf der Basis der Bausteine dieses Probst-Modells im Rahmen einer halbtägigen Veranstaltung rege Diskussionen über neue strategische Ausrichtungen der Kommune statt. Der Workshop klärt, welche Maßnahmen sofort begonnen werden können und welche eine längerfristige Planung benötigen.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Fachbereichsleiter, EDV-Abteilung In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass viele Kommunen denken, sie würden gar kein Wissensmanagement betreiben. Dies

	ist nicht der Fall. Denn in der Regel betreiben sie ein unstrukturiertes Wissensmanagement auf der Basis von Flurfunk, Service-Point, Mitarbeiterausflügen und Kantinen-Gesprächen. Die Erkenntnis, dass dies auch ein erhaltenswerter Teil von modernen Wissensmanagement-Konzepten ist, nimmt einige Berührungsängste zum Thema weg. Nun gilt es, den nächsten Schritt in Richtung Strategieplanung und Strukturierung zu gehen. Wissensmanagement-Workshops haben immer eine Signalwirkung, womit ein Startpunkt für das Thema gesetzt wird.
Hilfsmittel / Ressourcen	Ablaufplan Workshop Wissensmanagement
Erfolgs-faktoren	• externe Moderation

7.2.5 Informations- und Steuerungsgruppe (als Stabsstelle)

Name	Informations- und Steuerungsgruppe (als Stabsstelle)
Wissens-bausteine	• Wissen entwickeln und optimieren
Ausgangs-lage	Hierarchisch strukturierte Organisationen bewirken (wenn auch ungewollt) die Abschottung einzelner Abteilungen (was bereits der Name signalisiert) und vielfache Hemmnisse beim Informationsfluss („Lehmschichten“).
Ziele	Die Informations- und Steuerungsgruppe fungiert in der Organisation wie ein Cockpit mit vielen Anzeigeinstrumenten für ein Flugzeug – sie ersetzt nicht den Piloten.
Beschreibung	Die Steuerungs- und Informationsgruppe hat folgende Funktionen zu erfüllen: • Informationen aus der Organisation und der Umwelt sammeln und verteilen, • Informationen bewerten im Blick auf strategische Ziele, • Projekte und Aktionen planen und steuern, • Parallel laufende Projekte und Aktionen koordinieren und Synergien schaffen, • Zeitpläne erstellen und daran erinnern, • Reflexion und Kontrolle von Vorhaben und Vereinbarungen sowie • Risikomanagement – Warnsignale beachten und Alarm auslösen.

Erfolgs-faktoren	• Die Steuerungs- und Informationsgruppe ist klein und damit arbeitsfähig, ist interdisziplinär zusammengesetzt, die Mitglieder verstehen viel von IT. • Es darf keine geheime Nebenregierung entstehen. Deshalb sollte diese Gruppe keine Entscheidungsgewalt haben, sondern nur Drehscheibe des Informationsflusses und Steuerungszentrum sein. Die Aufgaben müssen als Dienstleistung am Ganzen verstanden werden.

7.2.6 Service-Point als Wissenspool

Name	Service-Point als Wissenspool
Wissens-bausteine	• Wissen bewahren und weitergeben
Ausgangs-lage	Der Wissenstransfer zwischen Bürger und Amt beginnt am Service-Point. Daher zählt auch ein gutes Fragen- bzw. Beschwerdemanagement am Service-Point zum Wissensmanagement. Diese Erkenntnis ist vor allem für kleinere Kommunen spannend, für die sich Wissensplattformen oder Bürgerbeteiligungs-Apps nicht rechnen würden. Einige Kommunen haben bereits erkannt, dass eine gute Verschlagwortung der Internetpräsenz Gold wert ist. So durchforsten nicht nur das Personal am Service-Point die Webseite, sondern oftmals auch die Mitarbeiter der einzelnen Fachbereiche, um an Informationen zu kommen. Die Praxis zeigt jedoch, dass Bürger häufig die falschen Schlag-worte eingeben. Daher ist es wichtig, dass die Kräfte am Service-Point gut über die gängigsten Schlagworte Bescheid wissen.
Ziele	Service-Point als Wissenspool optimieren.
Beschreibung	Damit das Wissen am Service-Point in die richtigen Bahnen gelenkt wird, ist es wichtig, Strukturen und Tools zu erstellen, Fragebögen, um Probleme und Anliegen der Bürger zu erfassen und weiterzuleiten. Hierzu sind einfache Vordrucke sinnvoll: • Was war das Anliegen des Bürgers? • Welche Informationen fehlten? • Woran könnte es gelegen haben? Oder Fragenraster zu erstellen, um Anfragen schneller an die passenden Stellen weiterzuleiten. Die Abfolge solcher Fragen kann nach dem Muster Information-Dokumente-Person ablaufen: • Reicht eine Information (z.B. Öffnungszeiten), die im Internet nachzusehen ist oder am Service-Point direkt gegeben wird? • Werden Dokumente (z.B. Checklisten) benötigt, die im

	Internet als Download zur Verfügung stehen, eventuell auch zur Vorbereitung auf einen Termin? • Wird eine verantwortliche Person benötigt? Werden dazu Termine verteilt oder gibt es einen offenen Parteienverkehr? Ebenso wichtig ist eine gute Verschlagwortung der Internetpräsenz.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: EDV-Verantwortliche, Fachbereichsleiter bzw. Wissensmanagement-Verantwortliche in den Fachbereichen, Service-Point-Mitarbeiter, Bürger Der Service-Point ist die Schnittstelle zwischen Amt und Bürgern. Daher ist ganz speziell hier das Wissen der Bürger zur Aktualisierung der Wissensplattform „Webseite“ gefragt. Das heißt konkret: • Webseiten werden durch Fachbereichsleiter bzw. Wissensmanagement-Verantwortliche persönlich oder in Kooperation mit der EDV mit Informationen gefüllt und immer wieder aktualisiert. • Die Service-Kräfte wissen über die Verschlagwortung Bescheid und können damit Bürger entsprechend beraten. • Die Bürger melden, inwieweit die Webseite als Wissensplattform funktioniert bzw. wo Verbesserungsbedarf besteht. • Die Service-Kräfte melden den Verbesserungsbedarf mittels strukturierter Fragebögen zurück in die Fachbereiche.
Hilfsmittel / Ressourcen	Beispielraster für Bürgeranliegen
Erfolgs-faktoren	• Regelmäßig aktualisierte Verschlagwortung, • Personal am Service-Point kennt die wichtigsten Schlagworte, • Anliegen-Fragebögen werden kontinuierlich erhoben und ausgewertet, • Fragenraster hängt im Service-Point aus.

7.3 Kultur

7.3.1 Hospitationen und Praktika

Name	Hospitationen und Praktika zum Perspektivenwechsel
Wissens-bausteine	• Wissen entwickeln und optimieren
Ausgangs-lage	Wissen hängt wesentlich mit dem eigenen Blickwinkel zusammen, den jemand auf die Welt hat. Ein Wechsel der Perspektive – nicht durch Texte sondern durch erlebte Praxis – schafft neues Wissen. Gerade Mitarbeitende in der Kommunalverwaltung sollten in der

	Lage sein, multiperspektivisch auf kommunale Probleme zu schauen.
Ziele	Wissen durch Perspektivenwechsel erwerben, Horizont erweitern, soziale und emotionale Kompetenzen trainieren.
Beschreibung	Mitarbeiter oder Führungskräfte einer kommunalen Verwaltung verlassen für einen begrenzten Zeitraum ihren Fachbereich, um in einer ganz anderen Sparte Erfahrungen zu sammeln und Wissen zu generieren. Mögliche Orte und Institutionen für Hospitationen und Praktika: • Andere Ämter bzw. Fachbereiche der Kommunalverwaltung, • soziale Einrichtungen der Kommune, • andere Kommunalverwaltungen, • Stadtverwaltungen im Ausland (angesichts der Europäisierung von großer Bedeutung), • Wirtschafts-Unternehmen, • Unternehmen der Sozialwirtschaft, • Verbände, • Medien.
Erfolgs-faktoren	• Neugier, Flexibilität, Bereitschaft zum Lernen, • Schreiben eines Berichts (Lessons Learned).

7.3.2 Bereichsübergreifende Präsentationen

Name	Bereichsübergreifende Präsentationen / Dialogveranstaltung
Wissens-bausteine	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	Ämter und Abteilungen (bereits das Wort signalisiert einiges) bewirken eine Versäulung in Behörden. Innerhalb eines Amtes fließt das Wissen – darüber hinaus fast gar nicht. Heutige komplexe Problemstellungen brauchen aber das Zusammenspiel aller Ämter und Abteilungen.
Ziele	Wissensaustausch in der Organisation: Wer macht was? Wer hat welche Qualifikationen und welches Wissen? Etc. Voneinander und miteinander Lernen. Kontinuierliche Verbesserung und Innovation. Aufbau von Beziehungen und Netzwerken – dadurch Vertrauensbildung.
Beschreibung	Ein Teilbereich einer Organisation (Team, Referat, Abteilung) präsentiert seine laufende Arbeit bzw. ein bestimmtes Projekt eingeladenen Kollegen und Führungskräften aus anderen

	Bereichen und bekommt von ihnen ein konstruktiv-kritisches Feedback. Damit findet ein Austausch der verschiedenen Abteilungen und Subkulturen statt, der parallel der Konfliktprävention dient. Denn oftmals wissen die einen nicht, was die anderen tun. Präsentationen können auf relativ einfache Art und Weise hier den Eisbrecher spielen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Räume und Präsentationsmöglichkeiten
Erfolgs-faktoren	• Klärung, wer sinnvollerweise eingeladen werden sollte, • rechtzeitig Einladungen verschicken, • geeigneter Ort, möglichst im Bereich der Präsentierenden, • Präsentationsmöglichkeiten, • Zeitbegrenzung, • jeder Bereich sollte sich einmal jährlich präsentieren, sonst geht die Idee im Alltag unter.

7.3.3 Review-Workshop

Name	Review-Workshop
Wissens-bausteine	• Wissen reflektieren
Ausgangs-lage	Kommunen, die viele Maßnahmen entwickeln und finanzieren, sollten die Wirkungen und auch die Nebenwirkungen analysieren. Mitarbeiter und Bürger kennen in der Regel die erreichten und nicht erreichten Ergebnisse. Eine lernende Organisation zu werden, ist das Ziel.
Ziele	Abgeschlossene Projekte, durchgeführte Veränderungen, kommunale Aufgabenerfüllungen werden in begrenzter Zeit mit einer Anzahl kompetenter Akteure reflektiert, um Verbesserungen zu erzielen.
Beschreibung	Reflexion und Evaluation einer bestimmten Maßnahme, eines Konzeptes, eines Projektes etc. durch erfahrene Mitarbeiter und evtl. auch Kunden oder Kooperationspartner. Der Ablauf kann so aussehen: • Einführung in den zu reflektierenden Gegenstand, • Kleingruppenarbeit mit Leitfragen und Prüfkriterien, • Präsentation der Ergebnisse im Plenum, • gemeinsame abschließende Bewertung mit einer kreativen Methode.

Hilfsmittel / Ressourcen	Geeigneter Raum, Moderationsausrüstung
Erfolgs-faktoren	• Eine offene Atmosphäre, in der Kritik möglich ist – verbunden mit Wertschätzung und Respekt, • ein gutes Vorbereitungsteam, das Leitfragen erarbeitet, Methodik und Abläufe festlegt, • ein Redaktionsteam zur Aufbereitung der Ergebnisse mit konkreten Vorschlägen für Konsequenzen.

7.3.4 Runde Tische

Name	„Runde Tische“ als institutionalisiertes Instrument der Problemlösung
Wissens-bausteine	• Wissen entwickeln und optionieren
Ausgangs-lage	In der modernen Welt mit ihren komplexen Herausforderungen sind Organisationen gut aufgestellt, wenn sie schnell und unbürokratisch Wissensträger mit unterschiedlichen Kompetenzen zusammenbringen.
Ziele	Verschiedene Perspektiven bzgl. eines Themas kurzfristig zum Austausch zusammenbringen, um bestmögliche Problemlösungen zu erzielen.
Beschreibung	Wer ein komplexes, nur interdisziplinär zu lösendes Problem bearbeiten muss, lädt zeitnah zu einem „Runden Tisch“ ein. (Dauer eng begrenzt: ca. 1,5 Stunden; ein geeigneter Raum – im Idealfall wirklich ein runder Tisch). Die Aufgaben- bzw. Problemstellung wird präzise benannt – am besten mit einer klar formulierten Leitfrage. Ablauf: 1. Thema bzw. Leitfrage einspielen. 2. Die vorhandenen Zahlen, Daten, Fakten benennen. 3. Alle zum Reden bringen. 4. Rückfragen und Kommentare ermöglichen. 5. Dissens-Punkte klar markieren und darüber konstruktiv und fair streiten. 6. Einen zusammenfassendes Konsens – sofern möglich – evtl. mit verschiedenen alternativen Optionen – formulieren. Es gibt kein Protokoll. Jeder macht sich eigene Notizen. Falls die Akteure nicht vor Ort sind und die technischen Voraussetzungen gegeben sind, kann das Instrument „Runder Tisch“ auch als Video-Konferenz oder als eCollaboration stattfinden.

Hilfsmittel / Ressourcen	Medien (Flip-Chart, Pinnwand, Beamer etc.)
Erfolgs-faktoren	• Die Teilnehmenden werden gezielt ausgewählt. • Das entscheidende Kriterium für die Auswahl steckt in der Frage: Welche Kompetenzen braucht es voraussichtlich zur Problemlösung und wer kann diese jetzt einbringen? • Die Teilnehmenden sollten unabhängig von ihrer Fachkompetenz drei Fähigkeiten aufweisen: Sie haben Zugang zu dezentral verteiltem Wissen, sie bringen vielfältige Perspektiven mit, sie sind unabhängig im Denken und Reden. • Es geht nicht um Proporz, um Quoten, um Repräsentanz von Abteilungen oder Organisationen, nicht um Ausgewogenheit. • Hierarchische Ränge sind an der Garderobe vor dem „Runden Tisch“ abzugeben. • Um Vielfalt zu schaffen, braucht man ein Minimum an Personen (ca. 4) – um die Mitsprache aller zu ermöglichen, sollte ein Maximum (ca. 10) nicht überschritten werden. • Ein „Runder Tisch“ darf nicht unter dem Druck stehen, das Problem lösen zu müssen – er liefert Perspektiven zur Problemanalyse und Vorschläge zur Problemlösung. • Ein „Runder Tisch“ sollte keinen Mitarbeiter mit Hausaufgaben eindecken, sonst kommt niemand mehr. • Ein „Runder Tisch“ stimmt nicht ab.

7.4 Technik

7.4.1 Wissensplattformen und Wissensgemeinschaften

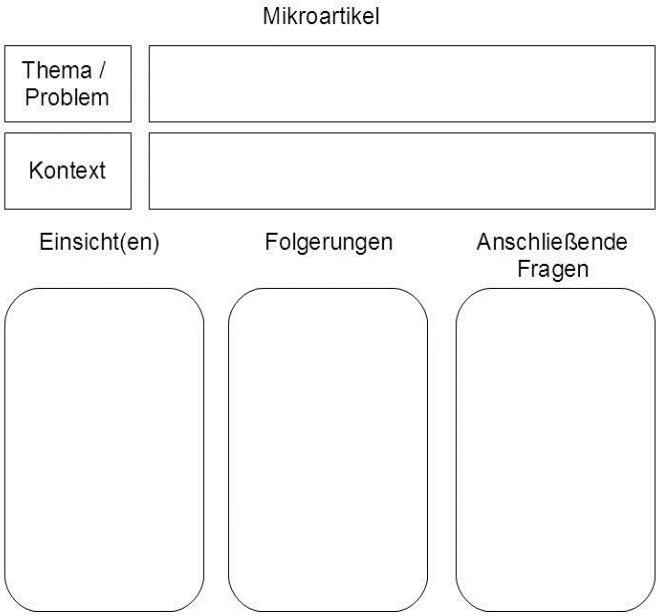
Name	Wissensaustausch-Plattformen
Wissens-bausteine	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	Wikis oder andere Wissensaustausch-Plattformen gibt es häufig. Die wenigsten laufen allerdings von alleine. Dies ist auf Dauer frustrierend. Erst wenn eine kritische Masse an Beiträgen erreicht wird, werden Wissensplattformen zum Selbstläufer. Das kann allerdings durchaus mehrere Jahre dauern. In der Praxis ist es daher sinnvoll, fachbereichsübergreifende Interessengruppen beispielsweise zum Thema demografischer Wandel bereits vor einer Webplattform zu gründen. Diese kann später als Kerngruppe auf der Plattform fungieren.

Ziele	Wissensaustausch auf Intranet-Plattformen anregen.
Beschreibung	Sharepoint, Wikis oder Weblogs funktionieren meist nicht, weil die Mitarbeiter Bedenken haben, ihr Wissen weiterzugeben, teils aus Gründen ihres Herrschaftswissens, teils aus Angst, inkompetent zu wirken. Helfen können Eisbrecher, indem ein Wiki bereits mit Inhalten gefüllt wird oder ein Moderator dafür sorgt, dass der Wissensaustausch in Gang kommt. Helfen kann es auch, eine feste Gruppe zu haben, die unabhängig von der Wissensplattform bereits besteht. Eine solche Gruppe wird Community of Practice genannt. Wie lassen sich Communities of Practice pflegen: • Bei Wikis gibt es sogenannte Gärtner, die sich darum kümmern, Wissen immer wieder in eine strukturierte und lesbare Form zu bringen. • Dieser Gärtner oder Moderator sollte sich ebenso darum kümmern, neue Mitglieder in die Gruppe zu integrieren. • Wenn die Balance zwischen Schreiben und Lesen nicht mehr stimmt, sollten außerhalb der Plattform aktiv neue Autoren angesprochen werden. • Grundsätzlich ist es sinnvoll, in jedem Fachbereich einen Verantwortlichen für das Wissensmanagement zu be- und ernennen, der auch hier im Sinne seines Fachbereichs aktiv werden sollte.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: EDV-Verantwortliche, Führungskräfte aller Ebenen, Mitarbeiter, Personalrat Das Instrument der Wissensaustausch-Plattformen ist in erster Linie eine Methode der Kodifizierung von Wissen. Dennoch steht dahinter die kulturelle Frage des Kommunikationsaustauschs: Sind es die Mitarbeiter gewohnt, über eine Plattform zu kommunizieren oder tauschen sie sich lieber auf dem Flur aus? So wichtig der Austausch von Wissen auf dem Flur und in der Kantine ist, er bleibt doch auf den Austausch weniger beschränkt. Die Vernetzung des Wissens und die Kodifizierung (z.B. über digitale Mikroartikel) finden nicht statt. Somit bieten Wissensaustausch-Plattformen eine gute Möglichkeit, das Wissen der Personen als Organisations- und Netzwerk-Wissen festzuhalten. Allerdings sollte der Personalrat so früh wie möglich mit ins Boot geholt werden, insbesondere wenn es um rechtliche Themen geht: • Was passiert, wenn Mitarbeiter Inhalte im Intranet veröffentlichen? • Könnten sich daraus negative Konsequenzen in Richtung Arbeitsbeurteilung ergeben? In der Praxis haben sich Interessengruppen bzw. Communities of

	Practice zu folgenden Themen bewährt: • Bündnisse für Familie, Migration, Diversity, • Demografischer Wandel, • Stadt- oder Mitarbeiterzeitung, • Gesundheitsmanagement-Zirkel. Am Beispiel Bündnis für Familie wird deutlich, dass Interessengruppen weit über eine interne Vernetzung hinausgehen können und damit eine ideale Schnittstelle zwischen Bürgern und Amt herstellen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Whitepaper, Wikis und Weblogs Checkliste Wissensaustausch und Datenschutz Broschüre Web 2.0 in bayerischen Kommunen
Erfolgs-faktoren	• Verantwortung für Wissensmanagement ist geklärt, • Wertschätzung (top-down) für Wissensaustausch vorhanden, • Communities of Practice bestehen auch außerhalb des Intranets und fußen auf gewachsenen Beziehungen, • Gärtner für Wissensplattformen sind vorhanden, • Wissensplattformen sind schon zu Beginn mit Inhalten vorbestückt.

7.4.2 Mikroartikel

Name	Mikroartikel
Wissens-bausteine	• Wissen entwickeln und erweitern
Ausgangs-lage	Ein schneller Wissensaustausch im Team wird meist durch zwei Punkte verhindert: 1. Es fehlt die Zeit. 2. Form und Struktur von Fragen und Antworten sind unklar. Beide Hindernisse lassen sich mit der Nutzung von Mikroartikeln beheben.
Ziele	Probleme ‚besprechen', lösen und Wissen weiterentwickeln.
Beschreibung	Zur schnellen Wissensentwicklung und Klärung von Problemen bieten sich Mikroartikel als klar strukturierte Frage- und Antwort-Methode an. Die Regeln zur Nutzung von Mikroartikeln lauten: • Das Anlegen eines Artikels sollte nicht länger als fünf Minuten dauern, • Thema, Problem und Kontext werden kurz beschrieben, • erste Einsichten, Herangehensweisen an das Problem und

	Folgerungen aus dem Problem werden formuliert, • Fragen zur Problemlösung bilden den Abschluss. 
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: EDV-Verantwortliche, Führungskräfte, Mitarbeiter Mikroartikel bieten eine gute Schnittstelle zwischen Kommunikation und Kodifizierung. In Situationen, in denen ein Austausch von Angesicht zu Angesicht aufgrund zeitlicher Ressourcen, asynchronen Arbeitens oder räumlicher Distanz nicht möglich ist, kann ein kommunikativer Austausch per Mikroartikel stattfinden. Dabei hilft die knappe, strukturierte Form des Mikroartikels, Probleme auf den Punkt zu bringen. Um diese Methode anzuwenden, ist es sinnvoll, einen Ordner mit Reitern in diverse Themen zu unterteilen und einige Mikroartikel blanko einzulegen. Mikroartikel können auch gut mit Lessons Learned und Debriefings kombiniert werden. Neben der haptischen Methode können natürlich auch formatierte Exceldateien gute Dienste leisten. Spannend wird es im Sinne eines langfristigen Wissensmanagements, wenn die Essenz der Erkenntnisse in digitale Wissensplattformen übertragen wird.
Hilfsmittel / Ressourcen	Formblatt Mikroartikel
Erfolgs-faktoren	• vorbereiteter Ordner, • Vordrucke Mikroartikel.

7.4.3 Projektdatenbank

Name	Projektdatenbank
Wissens-bausteine	• Wissen entwickeln und erweitern
Ausgangs-lage	In Kommunen gibt es viele Projekte und es wird zunehmend mit Instrumenten des Projekt-Managements gearbeitet. Projekte sind zeitliche befristete Vorhaben mit einem größeren Umfang, die bereichsübergreifend durchgeführt werden. Dies können Bauvorhaben, Feste, Kulturveranstaltungen sein, aber auch Verwaltungsreformen, Strukturveränderungen, Einführung von neuen Dienstleistungen und Angeboten ebenso wie die Entwicklung von Konzepten und Plänen. Für jedes Projekt gibt es einen Verant-wortlichen, eine klare Zielformulierung, einen Zeitplan, ein Budget. Oft sind diese Projekte nicht für allen Mitarbeitenden transparent – geschweige denn für die Bürger.
Ziele	Durch eine übersichtliche und ständig aktualisierte Darstellung aller laufenden Projekte Transparenz herstellen, die Koordination verbessern, Überlastung einzelner Fachbereiche verhindern.
Beschreibung	Der Verlauf aller Projekte wird für Mitarbeiter und Bürger in einer Projektdatenbank – möglichst übersichtlich, eventuell in tabellarischer Form – dargestellt. Wenn man ein Projekt anklickt, bekommt man weitere Daten (z.B. Projektsteckbrief, Namen der Verantwortlichen, Zeitpläne etc.) und die laufenden Status-Berichte. Die dezentrale Steuerung von Projekten in den einzelnen Ämtern, Abteilungen und Sachgebieten wird dadurch nicht aufgehoben. Es geht um eine Zusammenschau der Vorhaben und Veränderungen für Mitarbeiter und Bürger.
Hilfsmittel / Ressourcen	Software
Erfolgs-faktoren	• Einfachheit und Nutzerfreundlichkeit, • Pflege durch einen Koordinator.

7.4.4 Soziogramm des Informationsflusses

Name	Soziogramm des Informationsflusses
Wissens-bausteine	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	In jeder Kommune gibt es Informationsschnittstellen, an denen die meisten Informationen ausgetauscht werden. Wenn bekannt ist, wo die Schnittstellen sind, können entsprechende Maßnahmen

	getroffen werden, diese entsprechend zu nutzen.
Ziele	Informationsfluss analysieren („woher und wohin“).
Beschreibung	Beim Informationsaustausch sind nicht nur die tatsächlichen Akteure wichtig, sondern auch die Schnittstellen wie beispielsweise der Service-Point oder das Büro mancher Sekretärinnen. Das Vorgehen zur Erstellung eines tabellarischen Soziogramms: 1. Listen Sie alle Akteure auf, die im Informationsaustausch Bedeutung haben und schreiben Sie diese in eine Tabelle in die linke Spalte und in die oberste Zeile. Definieren Sie die linke Spalte als Informationsgeber und die oberste Zeile als Informationsempfänger. Tragen Sie in die letzte Zeile der ersten Spalte und in die letzte Spalte der ersten Zeile jeweils ‚Summe’ ein. Am besten Sie legen eine Excel-Datei an (siehe Hilfsmittel), die die Zeilen- und Spaltensummen automatisch errechnet. 2. Gehen Sie alle Akteure der Reihe nach durch und definieren Sie, ob diese sehr viel (3), viel (2), wenig (1) oder gar keine Informationen (0) an die Empfänger ‚aussenden’. 3. Vergleichen Sie am Ende die Unterschiede in den Zeilen- und Spaltensummen. Definieren Sie die Grenzen zwischen Akteuren, die viele Informationen aussenden und solchen, die wenig aussenden, zwischen Akteuren, die viele Informationen empfangen und solchen, die wenig empfangen. Damit ergeben sich vier Gruppen: • **Sender** senden viel und empfangen wenig, • **Empfänger** senden wenig und empfangen viel, • **Schnittstellen** senden viel und empfangen viel, • **tote Leitungen** senden wenig und empfangen wenig. Aus dieser Analyse ergeben sich folgende Strategiefragen: • Zeigt das Soziogramm verschiedene Bündel von Personen, die häufig miteinander Informationen austauschen? Wie lässt sich diese Erkenntnis nutzen? • Sollen Schnittstellen so bleiben oder können Informationen direkter fließen, ohne die Schnittstelle unnötig zu ‚belasten’? • Wie können Empfänger aktiviert werden (Stichwort: Informationen einholen statt bekommen)? • Welche Hilfsmittel können Schnittstellen bekommen, um als Umschlagplatz von Informationen gut gerüstet zu sein? • Wie lassen sich tote Leitungen aktivieren?
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Führungskräfte aller Ebenen, Projekt- und Gruppenleiter sowie ‚Schnittstellenmanager’, Personalrat

	In der Praxis sind zum Beispiel die Vorzimmer des Oberbürgermeisters klassische Informationsschnittstellen. Die Assistenz des Oberbürgermeisters weiß oftmals, beispielsweise was Termine angeht, mehr als ihr Chef. Damit wird sie vor allem für neue Kollegen eine wichtige Anlaufstelle für Informationen. Ein Faktor, der auch für das persönliche Wissensmanagement nicht zu unterschätzen ist. Letztlich bieten Informationsfluss-Soziogramme einen guten und schnellen Einblick in die Informationskultur einer Kommune. Das Soziogramm kann zusätzlich auf andere Schnittstellen ausgedehnt werden, die Bürgergesellschaft oder den Stadtrat.
Hilfsmittel / Ressourcen	Informationsfluss-Soziogramm, Informationsflussmatrix
Erfolgs-faktoren	• Sensible und sorgfältige Recherche

7.4.5 Dokumenten-Management-System

Name	Dokumenten-Management-System
Wissens-bausteine	• Wissen anwenden und dokumentieren
Ausgangs-lage	Wichtig ist das Verständnis, dass ein Dokumenten-Management-System (DMS) keine Dokumente managt, sondern den Umgang von Menschen mit Dokumenten. Ein DMS kann also nur dann funktionieren, wenn es den Anwender und dessen individuelle Nutzungs- und Verhaltensweisen im Umgang mit Dokumenten in den Fokus nimmt. Fachbereiche, die eng mit externen Beratern und Experten zusammenarbeiten und häufig Datenbanken nutzen, sind es gewohnt, sich an klare Dokumentationsregeln zu halten. Meist geht es gar nicht anders, da dies die Datenbanken ohnehin vorgeben. Ämter jedoch, die nicht über entsprechende Datenbanken verfügen, weil sie diese für ihre Arbeit nicht benötigen, tun sich oft schwer, Regelungen zur Dokumentenablage im Intranet durchzusetzen. Die normative Order top-down verhindert hier das leidige Abstimmen von Dokumentationsregeln oder die Flucht in Sprüche wie „Wir finden unsere Dokumente auch so“. Dies mag für langjährige Mitarbeiter stimmen. Für neue Mitarbeiter jedoch sind klare Abspeicher- und Ablageregeln enorm zeit- und nervensparend.
Ziele	Ablage und Auffinden von Dokumenten.
Beschreibung	Auf eine nähere Beschreibung wird hier aufgrund der Komplexität des Themas verzichtet und auf vorhandene Dokumentationen

	verwiesen, wie zum Beispiel die Publikation des Bayerischen Landkreistages[28]
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Organisationsverantwortliche, EDV-Verantwortliche, Behördenspitze, Führungskräfte, Fachbereichsleiter, Mitarbeiter Das Kodifizieren von Wissen ist abhängig von der IT und der Kultur: • Gibt es einheitliche, benutzerfreundliche und für alle verständliche Dokumentationsregeln? • Betrachten die Mitarbeiter diese Regeln als sinnvoll? • Besteht eher eine Individual-Kultur oder, was den Umgang mit organisationalem Wissen angeht, eine gemeinsame Kultur? Erst, wenn diese Fragen geklärt sind, wird ein Dokumenten-Management-System auch genutzt.
Hilfsmittel / Ressourcen	Dokumenten-Management-Regeln
Erfolgs-faktoren	• Offizielle, einheitliche Regelungen, • guter Austausch zwischen IT und anderen Fachbereichen, • langfristig: Client Server.

7.4.6 Systematische Müllabfuhr

Name	Systematische Müllabfuhr
Wissens-bausteine	• Wissen bewahren und weitergeben
Ausgangs-lage	Verwaltungen neigen dazu, viele Akten zu sammeln und aufzubewahren. Die moderne IT mit ihren vielfältigen Daten verstärkt dieses Phänomen enorm. Im schlimmsten Fall werden Dateien elektronisch und in Papierform parallel gespeichert. Zwar kann man Aktenschränke (beinahe) beliebig verlängern und Festplatten ergänzen – aber die so erworbenen Datenfriedhöfe verhindern ein effektives Wissensmanagement und demotivieren auf Dauer die Mitarbeitenden.
Ziele	Die Datenflut begrenzen, Datenfriedhöfe beenden. Konzentration auf das Wesentliche schaffen.
Beschreibung	Die gesamte Verwaltung (oder ein Amt) setzt einen Termin für eine (jährliche) „systematische Müllabfuhr“ (Der Begriff stammt vom

[28] Siehe unter www.bay-landkreistag.de/Landkreistag/BayerischerInnovationsring/Veroeffentlichungen/OrganisationeGovernment.aspx

	Management-Vordenker Fredmund Malik). Alle Mitarbeitenden in allen Organisationseinheiten sichten ihre Arbeitsplätze, überlegen gemeinsam, was nicht mehr gebraucht wird und vernichten den „Müll“. Sie entscheiden, was bewahrenswert ist und nach welcher Systematik es gespeichert wird. Bei beiden Vorgängen kann die IT-Abteilung eine wichtige Rolle übernehmen. Bei kritischen Daten haben sich die Vorgehensweisen ‚Vorpapierkorb’ und ‚Verfallsdatum’ bewährt: Ist man sich unsicher, verschiebt man die Dateien in einen Vorpapierkorb und versieht sie mit einem Verfallsdatum. Werden sie im Zeitraum bis zum Ablaufdatum nicht benötigt, dürfen sie komplett gelöscht werden.
Praxis / Umsetzung	In der Praxis können folgende Leitfragen helfen: • Welche Akten sollten wir vernichten? • Welche Dateien auf der Festplatte im PC sollten gelöscht werden? • Welche Texte sind veraltet? • Welche Konferenzen können gestrichen werden? • Welche Aktivitäten können gestrichen werden? • Mit welchen Partnern ist eine Zusammenarbeit nicht mehr relevant? • Was wurde schon lange Zeit nicht benutzt? • Was muss aus rechtlichen Gründen aufbewahrt werden? Wo und in welcher Form? • Was muss ins Archiv?
Hilfsmittel / Ressourcen	Leitfragen und Kriterien zur „Müllabfuhr“
Erfolgs-faktoren	• Gemeinsame Kriterien entwickeln für wichtig, unwichtig und für das Archivwesen, • sich wechselseitig unterstützen beim Mut zum Ausmisten, • Vorgaben und Regeln der Leitung.

7.4.7 Kommunale Datenbank für Bayern

Name	Kommunale Datenbank für Bayern
Wissens-bausteine	• Wissen bewahren und weitergeben
Ausgangs-lage	Kommunen beschäftigen sich ständig mit ähnlichen Problemstellungen: Mobilitätskonzepte, Verbesserung der

	Bildungseinrichtungen, schnelles Internet für alle, seniorenfreundliche Innenstadt – um nur einige Beispiele zu nennen. Dadurch existiert in Kommunen ein riesiges Wissen durch gelungene und gescheiterte Projekte. Wenn es gelänge, dieses Erfahrungswissen leicht abrufbar zu machen, würden viele Kommunen davon profitieren.
Ziele	Darstellung von Projekterfahrungen aus Kommunen in einheitlicher und nutzerfreundlicher Datenbank.
Beschreibung	Ein praktikables Raster zur Erfassung kommunaler Projekte wird erstellt. Eine Datenbank wird aufgebaut, welche kommunale Handlungsfelder und konkrete Projekte semantisch miteinander verknüpft. Suchfunktionen nach relevanten Schlüsselbegriffen werden geschaffen.
Hilfsmittel / Ressourcen	Eine Vielzahl von kommunalen Datenbanken zu Spezialthemen sind aktuell verfügbar wie z.B. für das Flächenmanagement[29] (LfU Bayern), zu kommunalen Statistiken[30] oder zum demografischen Wandel in Kommunen[31]. Eine Datenbank mit einem Fokus auf kommunales Wissen in seiner gesamten Breite ist aktuell nicht verfügbar und ein entsprechendes differenziertes Konzept muss ebenfalls noch erarbeitet werden.
Erfolgs-faktoren	• Informatiker mit kommunaler Erfahrung und kommunale Fachleute mit Sinn für IT müssen gemeinsam eine Datenbank entwickeln, • man braucht eine ausgeprägte Nutzerfreundlichkeit für kommunale Praktiker: Angestellte, Mandatsträger, Bürger.

7.4.8 Kriterienliste zur Planung und Entscheidung

Name	Kriterienliste zur Planung und Entscheidung
Wissens-bausteine	• Wissen anwenden und dokumentieren
Ausgangs-lage	Ständig werden in Kommunalverwaltungen ganz unterschiedliche Themen bearbeitet und Entscheidungen getroffen. Es lohnt sich deshalb für Führungskräfte und Mitarbeiter ein „Werkzeug“ zu etablieren, das hilft, zügig und doch umfassend Vorhaben, Projekte, Beschlüsse etc. zu reflektieren.

[29] Bayerisches Landesamt für Umwelt unter www.lfu.bayern.de/umweltkommunal/flaechenmanagement/
[30] Bayerisches Landesamt für Statistik unter www.statistik.bayern.de/statistikkommunal/
[31] Wegweiser Kommune der Bertelsmann Stiftung unter www.wegweiser-kommune.de/

Ziele	Vorhaben, Projekte, Beschlüsse etc. aus verschiedenen Perspektiven und nach formulierten Kriterien bewerten.
Beschreibung	Eine Liste mit Kriterien für die Bewertung wird entwickelt – evtl. unterfüttert durch Leitbilder, Regelungen, Erfahrungswerte etc. Sie steht allen Mitarbeitern über das Intranet zur Verfügung.
Hilfsmittel / Ressourcen	Geeignete Software mit Tabellen und Darstellungsmöglichkeit als Netz-Grafik für Präsentationen
Erfolgs-faktoren	• Übersichtliche und verständliche Darstellung des Kriterien-Rasters im Intranet mit der Möglichkeit dieses schnell für Besprechungen abrufen zu können.

7.5 Netzwerke

7.5.1 Leuchttürme

Name	Leuchttürme
Wissens-bausteine	• Wissensbedarf ausrichten
Ausgangs-lage	Typischerweise gibt es Abteilungen, die aufgrund ihres Fachgebietes oder persönlichen Interesses am Thema Wissensmanagement weiter sind als andere Fachbereiche. Leider sind diese Leuchttürme nur selten mit anderen Fachbereichen vernetzt. Dabei könnten sie als Vorbild dienen.
Ziele	Erfahrungen von Leuchtturm-Fachbereichen nutzen.
Beschreibung	In jeder Kommune gibt es Fachbereiche, die beim Thema Wissensmanagement weiter sind als andere und dies in der Regel schon seit mehreren Jahren. Die Erfahrungen aus diesen Fachbereichen sollten ergründet und auf ihre Übertragbarkeit auf andere Fachbereiche überprüft werden. Dazu können in einem ersten Schritt die Präsentationen der Erkenntnisse aus den Fachbereichen dienen und in einem zweiten Schritt die Aufarbeitung sowie die Übertragbarkeit der Erkenntnisse mittels Workshops in die anderen Fachbereiche.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Fachbereichsleiter aus den Leuchttürmen, Bürgermeister, Landrat, Bezirkstagspräsidenten, Pressestelle (für interne Mitarbeiterzeitung oder Stadtmagazin), EDV-Abteilung (für Präsentation im Intranet) Das Instrument Leuchttürme zeigt, wie unterschiedlich die Sub-Kulturen in einer Kommunalverwaltung sind. Wo manche Fachbereiche ein modernes und gut strukturiertes Wissensmanagement benötigen, da sie stark von externen Daten

	abhängig sind, wirken andere Fachbereiche im Umgang mit Daten steinzeitlich. Diese Gegensätze machen oftmals neidisch oder spalten sogar die Abteilungen. Daher ist es wichtig, die subkulturellen Unterschiede wahrzunehmen und gleichzeitig die Gemeinsamkeiten zu suchen, die trotz aller Ungleichheit eine gemeinsame Kultur ausmachen.
Erfolgs-faktoren	• Keine dogmatische Übertragung, sondern klare Unterscheidung, welche Erfahrungen und Systeme (z.B. Wissensdatenbanken, Dokumenten-Management) in welchen Fachbereichen sinnvoll sind.

7.5.2 Aufträge an die Bürgerschaft

Name	Aufträge an die Bürgerschaft
Wissens-bausteine	• Wissen erwerben und erweitern
Ausgangs-lage	Mandatsträger und Mitarbeiter in kommunalen Verwaltungen können bei spezifischen Problemen und Aufgaben ihr Wissen erweitern durch die vielfältigen Kompetenzen, die es in der Bürgerschaft gibt. Eine bestimmte Aufgabe könnte durch den Gemeinderat einem Verein oder einer Anzahl namentlich benannter Bürger übertragen werden.
Ziele	Das große Potenzial der kommunalen Zivilgesellschaft aktiv nutzen, anstatt zu warten, bis es sich in Protesten oder Unzufriedenheit entlädt.
Beschreibung	Eine Vorgehensweise wäre eine Ausschreibung zu einem bestimmten Vorhaben in der Kommune – ausdrücklich nicht an Unternehmen gerichtet, sondern an Bürger-Gruppen. Es wird klar benannt, worum es geht, welche Erwartungen bestehen und welche Regeln einzuhalten sind: • Das Ziel präzise definieren, • einen Zeitplan machen, • Ressourcen bereitstellen, • Kompetenzen und Verantwortung übertragen. Wir kennen dieses Instrument von Architektenwettbewerben. So werden namhafte Experten herausgefordert, originelle und überzeugende Vorschläge zu entwickeln. Damit wird eine große Öffentlichkeit erreicht. Warum nicht Bürger und Bürgergruppen zu einem Wettbewerb einladen, der zur optimalen und originellen Lösung einer öffentlichen Aufgabe führt?

	Beispiele: Denkbar wäre, dass eine Gruppe ein Konzept für die Verschönerung der Innenstadt erarbeitet oder für Inklusion im Blick auf eine bestimmte Personengruppe oder für die Gestaltung eines neu ausgewiesenen Baugebietes.
Hilfsmittel / Ressourcen	Checkliste Ausschreibung für Bürger-Wettbewerbe
Erfolgs-faktoren	• Klarheit der Ausschreibung, • Balance zwischen genauen Aufgabenformulierungen und Spielraum für kreative Ideen, • Ernsthaftigkeit muss transportiert werden, • klare Trennung von öffentlichen Aufträgen und Aufträgen als Bürgerbeteiligung.

7.5.3 Innovations-Workshops

Name	Innovations-Workshops (v.a. mit jungen Menschen)
Wissens-bausteine	• Wissen erwerben und optimieren
Ausgangs-lage	Bei jungen Menschen wird oft Politikverdrossenheit konstatiert. Parteien erscheinen als unattraktiv, eine Kandidatur für den Gemeinderat ebenso – selbst die Idee der Jugendgemeinderäte stößt auf geringe Resonanz. Offensichtlich sind jedoch viele junge Menschen sehr wohl motiviert und engagiert, wenn es um Projekte geht – konkret, befristet, innovativ.
Ziele	Junge Menschen (15 – 25 Jahre) in der Kommune gezielt zu abgeschlossenen themenorientierten Workshops einladen, um konkrete Innovationen zur Verbesserung der Lebensqualität in der Kommune zu entwickeln.
Beschreibung	Bei den Moderationsmethoden World-Café oder Bar-Camps gibt es einen oder mehrere „Leiter“, die den Ablauf moderieren. Auch wenn die Methoden unterschiedlich sind, geht es doch immer darum, Diskussionen und einen offenen Umgang miteinander anzuregen. Die wesentlichen Aspekte der genannten Methoden lauten: • In Kleingruppen wird auf Augenhöhe an Lösungsideen gearbeitet, im World-Café an Tischen mit beschreibbaren Tischdecken, die später im Plenum präsentiert und diskutiert werden. • Alle Teilnehmer können sich gleichermaßen einbringen. In Bar-Camps gibt es beispielsweise einen Themengeber oder Initiator für sogenannte 45-minütige Sessions. In den

	Sessions wird ohne lange Vorträge eines Experten diskutiert. Genau dieser Gedanke ist für politikverdrossene Jugendliche besonders attraktiv. Aus den Lösungen werden am Ende Vorschläge für den Gemeinderat entwickelt.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Bürgermeister, (interessierte) Führungskräfte, (jugendliche) Bürger Der Themen-Einstieg gelingt am besten mit konkreten und kraftvollen Fragen, die an den verschiedenen Tischen oder in den verschiedenen Sessions diskutiert werden: • Welche Möglichkeiten gibt es für uns in die nächste Stadt zu gelangen und spät abends wieder heimzukommen? • Welche interessanten Ferienjobs und Praktika werden in unserer Kommune angeboten? • Welche Möglichkeiten sehen wir, eine Halfpipe zu installieren? Genau bei diesen Fragen sind die Jugendlichen Experten in eigener Sache.
Hilfsmittel / Ressourcen	Whitepaper Un-Konferenz, Whitepaper World-Café
Erfolgs-faktoren	• Einer oder mehrere einladende Räume mit Moderationsausrüstung (Pinnwände, Flip-Charts), • ein angemessener Zeitrahmen, Abend, Halbtag, ganzer Tag, • eine kompetente Moderation, • ein Redaktionsteam, das die Ergebnisse als Vorschläge bzw. Anträge für den Gemeinderat aufbereitet, • die Themen sollten nicht von den Stadträten oder aus dem Rathaus kommen, sondern von den Jugendlichen selbst, • notwendig ist eine baldige Umsetzung geeigneter Ideen – oder wenigstens eine begründete Antwort, warum die Umsetzung nicht geht. Die jungen Menschen müssen das Gefühl haben: „Wir können etwas bewirken!“

7.5.4 Wissenskooperationen

Name	Wissenskooperationen
Wissens-bausteine	• Wissen erwerben und optimieren
Ausgangs-lage	Es gibt Themen, die sehr komplex sind. Hier ist es von Vorteil im Team mit Menschen unterschiedlicher Richtungen zu arbeiten, um verschiedenen Kompetenzen und Perspektiven der einzelnen zu

	nutzen.
Ziele	Vernetzung kommunaler Verwaltung mit Bürgern.
Beschreibung	Wenn wir uns die häufigsten Kooperationen ansehen: Bündnis für Familie, Integration, Inklusion, Umweltthemen, Gesundheitstage mit Krankenkassen oder Kooperationen mit Hochschulen (Duale Studiengänge, Praktika, Lehrstuhlpatenschaften) wird deutlich: Hier geht es immer um Themen, die vielschichtig sind und daher unterschiedliche Kooperationspartner mit gemeinsamen Zielen brauchen. • Familien bestimmen durch die Erziehung ihrer Kinder die Zukunft der Region und freuen sich, bei für sie relevanten Entscheidungen miteinbezogen zu werden. • Hochschulen profitieren von Praktikumsplätzen und längerfristigen Kooperationen. Kommunale Verwaltungen haben die Chance, Nachwuchs für die Verwaltung zu generieren. • Integration und Inklusion sind wichtige Zukunftsthemen, die am besten mit den Betroffenen gemeinsam bearbeitet werden. • Umweltspezifische Themen gegen den Willen der Bürger anzugehen, ist heutzutage weder möglich noch ratsam. • Gesundheitstage mögen Werbung für Gesundheitskassen sein, erleichtern kommunalen Verwaltungen jedoch die Etablierung des Themas Gesundheit. Folglich geht es um drei Fragen: • Können beide Seiten sich in ihren Perspektiven ergänzen? • Können beide Seiten sich in ihren Kompetenzen ergänzen? • Finden beide Seiten trotz der Unterschiede gemeinsame, langfristig tragfähige Ziele?
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: Fachbereichsleiter, Pressestelle In der Praxis hat sich folgende Vorgehensweise bewährt: • Klärung der gemeinsamen Ziele (Veranstaltungen, Veröffentlichungen), • Klärung des zeitlichen Rahmens der Zusammenarbeit (Dauer, Häufigkeit der Treffen), • Klärung der internen Rollen: Wer übernimmt die Rolle des Koordinators? Gibt es eine Kerngruppe oder einen Lenkungskreis? Gerade in Kooperationen mit externen Personengruppen ist es wichtig, sich an eine möglichst lückenlose Kodifikation zu halten. Die Gefahr des Wissensverlusts durch Fluktuationen ist hier sehr

	groß. Zudem liegen Veranstaltungen zeitlich oftmals weit auseinander. Wenn einmal im Jahr das Bündnis für Familie eine Veranstaltung mit Vorträgen, Workshops und der Vernetzung von Firmen, sozialen Trägern und Dienstleistern organisiert, ist es unabdingbar, auf kodifizierte Erfahrungen und Ansprechpartner aus dem erweiterten Kreis zurückzugreifen. Neben der hohen Fluktuation in solchen Bündnissen gibt es jedoch oft eine langlebige Kerngruppe, die für Kontinuität in der Kommunikation steht.
Erfolgs-faktoren	• Klare Rollenverteilung, • klare Zielformulierungen, • lückenlose Kodifikation, • Etablierung einer langlebigen Kerngruppe aus internen und externen Gruppenmitgliedern, • Klärung, welche Informationen wann offiziell herausgegeben werden können.

7.5.5 Expertennetz – Gelbe Seiten

Name	Expertennetz – Gelbe Seiten
Wissens-bausteine	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	In der kommunalen Praxis gibt es kaum Verzeichnisse über die internen Experten. Und wenn, meist um die Kompetenzen der Mitarbeiter festzuhalten und zur Fortbildungsplanung. Expertennetze werden in kleinen Kommunen als nicht notwendig erachtet, was teils stimmt. Der Wissensaustausch per Flurfunk oder in der Kantine funktioniert auch so. Doch sobald die Fluktuation der Mitarbeiter zunimmt oder eine Kommune über mehrere Außenstellen verfügt, so dass der direkte Kontakt für einen optimalen Wissensaustausch nicht mehr ausreicht, ist es unabdingbar, ein Expertennetz aufzubauen, um schnell und unkompliziert an Informationen zu kommen.
Ziele	Aufbau eines Expertennetzes.
Beschreibung	In Expertennetzwerken geht es um den Wissensfluss vom Experten zum Kollegen. Dazu sollte aus jedem Fachbereich mindestens ein Ansprechpartner als Experte gelistet werden, der für Mitarbeiter aus anderen Fachbereichen eine Anlaufstelle für Fragen bietet. Eine einfache Excel-Datei mit der Auflistung der verschiedenen Mitarbeiter-Kompetenzen gewährt einen guten und schnellen Überblick. Dabei wird in Kommunen zwischen

	• Orientierungswissen (Werte- und Strategie-Wissen), • fachlichem Wissen (Ausbildung, Spezialwissen, Wissenschaft, Forschung), • Verwaltungswissen (Rechtliches Wissen, Verwaltungs-Abläufe, interne Regeln, Standards und Traditionen, Benchmarking), • Erfahrungswissen (Projekt-, Prozesserfahrung, Erfahrung mit Veränderungen, Krisen, Kunden-, Führungserfahrung), • Ortswissen (regionales u. lokales Wissen, Traditions-Kultur-Wissen, Kooperationen, Zugang zum Wissen der Bürger) und • Methodenwissen zu Kommunikation, Moderation, IT Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerk-Management, Evaluation, Reflexion unterschieden. Anschließend stellt sich die Frage, in welcher Form diese „Gelben Seiten“ den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt werden. Prinzipiell reicht es aus, die Excel-Datei im Intranet zum Download bereit zu stellen. Schicker ist es natürlich, die Daten in eine Sharepoint-Plattform o.ä. einzupflegen und zu verschlagworten.
Praxis / Umsetzung	Die wichtigsten Akteure: EDV-Verantwortliche, Führungskräfte aller Ebenen, Personalrat Expertennetze müssen wie die Gelben Seiten auch regelmäßig gepflegt und aktualisiert werden. Doch bevor dies geschieht, muss die Relevanz eines solchen Expertennetzes klar sein. Dies beinhaltet kulturelle Aspekte: Was bedeutet es, wenn ich als persönlicher Wissensträger mein Wissen in den genannten Bereichen offenbare? Damit dies gelingt, ist es unabdingbar, den Personalrat mit ins Boot zu holen. Durch Expertennetze entstehen hierarchie- und ämterübergreifende Netzwerke, die ihrerseits die Wissenskultur der Kommune nachhaltig verändern.
Hilfsmittel / Ressourcen	Datenerhebung Expertennetz
Erfolgs-faktoren	• Verantwortung für Wissensmanagement ist geklärt, • Bewusstsein für die Wichtigkeit von Wissenstransfer ist vorhanden, • Wertschätzung (top-down) für Wissensaustausch ist vorhanden.

7.5.6 Wissenslandkarte - Kommunale Netzwerke visualisieren

Name	Kommunale Netzwerke visualisieren
Wissens-bausteine	• Wissen erkennen und ordnen
Ausgangs-lage	Neben fachlichem Wissen und Verwaltungswissen spielt bei jedem größeren kommunalen Projekt das Erfahrungswissen eine große Rolle. Dieses beinhaltet auch ein unsichtbares Netzwerk von Personen, Gruppen, Vereinen, Unternehmen, Institutionen etc., die für den Erfolg eines Vorhabens mit ihrem Wissen entscheidend sind. Dieses unsichtbare Netzwerk ist in den Köpfen erfahrener Amtsleiter und Mitarbeiter abgespeichert. Die Herausforderung heißt: Kann dieses unsichtbare Netzwerk für andere sichtbar gemacht werden?
Ziele	Die eingespielten und bewährten Netzwerke, die sich für bestimmte Handlungsfelder und Projekte herauskristallisiert haben, werden visualisiert, so dass sie transparent werden und auch von anderen (neue Mitarbeiter, Kollegen, Vertretungen) genutzt werden können.
Beschreibung	Am Anfang steht ein Handlungsfeld (z.B. Entwicklung und Durchführung kultureller Veranstaltungen in unserer Kommune) oder ein konkretes Projekt (z.B. Konzeption und Umsetzung einer Mountain-Bike-Strecke für Jugendliche). Dazu gibt es eine Liste standardisierter Leitfragen: • Welche Akteure (Institutionen, Gruppen, Unternehmen, Vereine etc.) sind bei diesem Vorhaben zu beteiligen? • Wer könnte als Unterstützer gewonnen werden? • Mit welchen Widerständen ist zu rechnen? • Welche vorbereitenden Gespräche sollten geführt werden? • Welche möglichen Kooperationspartner gibt es? • Welche Schritte in der Öffentlichkeitsarbeit sind sinnvoll? Zu den gefundenen Akteuren können Adressen, Telefonnummern, Mail-Adressen, Webseiten etc. hinterlegt werden. Die Visualisierung eines Netzwerkes kann von erfahrenen Mitarbeitern / Amtsleitern oder noch besser von einem bestimmten Arbeitsteam geleistet werden.
Hilfsmittel / Ressourcen	Geeignetes Hilfsmittel ist eine internetbasierte Plattform, anhand der Werkzeuge, Strategien und Erfahrungen durch verteilte Gruppen und Expertennetzwerke beteiligungsorientiert eingebracht werden.

	Beispiele für die Umsetzung und Anwendung von Wissenslandkarten bietet zum Beispiel die Bertelsmann Stiftung[32]
Erfolgs-faktoren	• Erfahrungswissen zu dokumentieren und weiterzugeben ist schwierig, weil es an subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen gebunden ist. Angesichts der Bedeutung von Netzwerken für die Umsetzung kommunaler Projekte ist es aber hilfreich, dieses Erfahrungswissen handhabbar zu machen. • Teams wissen mehr über Netzwerke als einzelne. • Datenschutz bei Angaben zu Personen beachten.

7.5.7 Netzwerk-Manager aufbauen

Name	Netzwerk-Manager beauftragen
Wissens-bausteine	• Wissen verteilen und bündeln
Ausgangs-lage	Für viele anspruchsvolle Aufgaben in Kommunen ist eine enge Vernetzung mit der kommunalen Zivil-Gesellschaft – mit Unternehmen, Geschäften, Vereinen, Institutionen, Initiativen, Teilorten etc. - notwendig, um das Wissen der Kommunalverwaltung optimal zu ergänzen.
Ziele	Mitarbeitende oder Führungskräfte als Netzwerk-Manager ausbilden.
Beschreibung	Netzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass sich autonome und selbstorganisierte Einheiten aus freien Stücken verbinden und (befristet) kooperieren, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Das bedeutet auch, dass in Netzwerken keine Anweisungen gegeben werden können, sondern eine eigene Form des Steuerns und Managements entwickelt werden muss (Laterales Führen). Wesentliche Eckpunkte für gelingendes Netzwerk-Management sind: • Vertrauen aufbauen unter ganz unterschiedlichen Gruppen und Organisationen, • Zielfindung – klare und konsensfähige Zielsetzung formulieren, • Win-Win-Situation schaffen – die Zusammenarbeit so gestalten, dass alle profitieren, • Kooperation regeln, • Informationsfluss zwischen allen Beteiligten organisieren, • Dezentral steuern - Steuerungsfunktionen auf verschiedene

[32] http://www.reformkompass.de/werkzeuge/wissenslandkarten/

	Träger verteilen, • Öffentlichkeitsarbeit - als Netzwerk gemeinsam in der Öffentlichkeit auftreten.
Erfolgs-faktoren	• Netzwerk-Manager brauchen Erfahrung – aber auch Instrumente und Handwerkszeug, • Projektbegleitende Schulungen bieten optimale Unterstützung, • Praxisbewährte Regelwerke für das Netzwerk-Management erstellen.

8. Anhang

8.1 Weiterführende Literatur

Assmann, Jan: Das kulturelle Gedächtnis. München 2013

Bayerischer Landkreistag: Leitfaden zur Einführung und zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen. München 2013.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. 2007

Burke, Peter: Papier und Marktgeschrei: Die Geburt der Wissensgesellschaft. Berlin 2014

Drucker, Peter: Die postkapitalistische Gesellschaft. Düsseldorf: Econ, 1993

Experts Group: Erfolgreich mit Kooperationen und Netzwerken. Experten berichten aus der Praxis für die Praxis. Causal Edition 2012

Friedrich-Ebert-Stiftung, Akademie Management und Politik: Wissensmanagement Verfahren, Instrumente, Beispiele für Vereine und Verbände. Bonn 2007.

Geiger, C.; v.Lucke, J.; Raffl, C.; Große, K.; Ramsauer, K. & Jandeissek, I.: Web 2.0 in bayerischen Kommunen, Teil 1 bis 4. Innovationsstiftung bayerische Kommune, 2013

Initiative Neue Qualität der Arbeit: Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik. 2014

Innovationsring Verwaltungsreform des Schleswig-Holsteinischen Landkreistages: Leitfaden Wissensmanagement. 2005

Keese, Christoph: Silicon Valley, München 2014

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Gabler-Verlag 2002

North, K. & Haas, O.: Zwischen Experiment und Routine. Wie wird Wissensmanagement erwachsen. Zeitschrift für Organisationsentwicklung Nr. 3, 2014

Pircher, Richard (Hrsg.): Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke. Publicis 2010

Probst, Gilbert; Raub, Steffen; Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Gabler-Verlag 2013

Probst, Gilbert; Ulrich, Hans: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Haupt Verlag AG 1995

Raffl, C.; v. Lucke, J.; Müller, O.; Zimmermann, H.D. & v.Brocke, J.: Handbuch für eine offene gesellschaftliche Innovation. ePubli GmbH 2014

Stocker, Alexander & Tochtermann, Klaus: Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs. Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen. Gabler-Verlag 2012

Weggemann, Mathieu: Wissensmanagement. Der richtige Umgang mit der wichtigsten Unternehmens-Ressource. mitp 1999

Willke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement. Lucius & Lucius Verlag 2001

8.2 Verweise

Unter www.bay-innovationsstiftung.de finden Sie weitere Informationen, Checklisten, Leitfäden, Ablaufpläne, Formblätter oder Excel-Tabellen, die Ihnen als Download zur Verfügung stehen.