

Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen

Autor

Dr. Michael Müller, Geschäftsführer, Cogneon GmbH, Henkestr. 91, D-91052 Erlangen

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Szenarien des drohenden Wissensverlusts.....	3
3	Prozesse der Wissensbewahrung in Verwaltungen	4
4	Methoden zur Wissensbewahrung in Verwaltungen.....	6
5	Inhalte der Wissensbewahrung in Verwaltungen.....	8
6	Kosteneffiziente und nachhaltige Einführung	9
7	Kritische Erfolgsfaktoren und Lessons Learned	10
8	Nutzeffekte systematischer Wissensbewahrung	11
9	Diskussion, Zusammenfassung und Ausblick.....	12
10	Quellenverzeichnis	12

1 Einleitung

Die aktuelle Situation in Behörden und öffentlichen Verwaltungen ist gekennzeichnet durch knappere Finanzmittel, einen Umbruch bestehender Organisationsstrukturen (z.B. von der Aufgabenorientierung zum Lebenslagenkonzept bei Städten), eine steigende Komplexität und Dynamik von Verwaltungsabläufen (z.B. durch die aktuellen Reformen) sowie eine stärkere Bürger- und Dienstleistungsorientierung (z.B. Einrichtung von Bürgerämtern mit One-Stop-Service bei Städten). Während die Personalfuktuation im öffentlichen Bereich niedriger ist als im privatwirtschaftlichen Bereich, nimmt dagegen der Wettbewerbsdruck als weitere Herausforderung auch im öffentlichen Sektor durch den Trend zur Privatisierung ursprünglich öffentlicher Aufgaben (z.B. Bundesagentur für Arbeit und private Personalvermittlungen, Deutscher Wetterdienst und private Dienstleister) und Aktivitäten des Benchmarking (z.B. Vergleich von Verwaltungsabläufen zwischen Städten) immer mehr zu.

Um diesen Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen und die Produktivität der öffentlichen Verwaltungen weiter zu erhöhen, müssen nicht nur Verwaltungsabläufe im Rahmen laufender Aktivitäten wie der Geschäftsprozessmodellierung und der Zertifizierung dokumentiert und optimiert sowie Daten und Dokumente im Rahmen des E-Government elektronisch erstellt, verwaltet und verteilt werden. Darüber hinaus müssen auch das Wissen und die Erfahrungen der Mitarbeiter von Behörden und öffentlichen Verwaltungen systematisch, kosteneffizient und nachhaltig bewahrt, verteilt und genutzt werden. Dazu sind ganzheitliche Lösungen zur einfachen und flexiblen Bewahrung, Verteilung und Nutzung von Expertenwissen notwendig [Wii00]. Diese Entwicklungen werden u.a. durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung (KGSt) begleitet [KGS01].

Insbesondere die Wissensbewahrung stellt dabei eine schwierige Aufgabe dar, da Wissen oft unbewusst verwendet wird, Experten oft wenig Zeit haben und mit der Preisgabe von Wissen häufig psychologische Barrieren wie die Angst vor Machtverlust verbunden sind. Diesen Herausforderungen, implizites Wissen explizit zu machen, steht dabei der große Nutzen gegenüber, Erfahrungswissen den öffentlichen Verwaltungen zu erhalten, einfach und schnell zu verteilen sowie damit Dienstleistungsqualität für den Bürger zu sichern, Verwaltungskosten zu senken und bei Konkurrenzsituationen zu privaten Dienstleistern Wettbewerbsvorteile zu erringen.

Diese Potenziale können nur mit ganzheitlichen Ansätzen zur Wissensbewahrung ausgeschöpft werden, bei denen betriebswirtschaftliche und organisatorische Maßnahmen, die Arbeit an einer offenen Informations- und Lernkultur als arbeitspsychologischer Aspekt sowie innovative IT-Lösungen als Enabling Technology, wie etwa Intranet und Content-Management-Systeme des E-Government, mit denen Informationseinheiten schnell und flexibel zu erfassen und zu strukturieren sind, zusammenwirken. Auf Prozess- und Methodenebene umfassen diese Lösungen zur Wissensbewahrung die durchgängige Unterstützung der Prozesse der Wissenserhebung von Experten, der Wissensvermittlung zwischen Mitarbeitern, der Wissensaufbereitung, der Wissensverwaltung und der Wissensnutzung durch die Mitarbeiter einer öffentlichen Verwaltung.

Exemplarische Szenarien in Behörden und öffentlichen Verwaltungen sind der drohende Wissensverlust bei wechselnden oder ausscheidenden Wissensträgern (z.B. Amtsleitern), die mangelnde Verfügbarkeit von Wissen durch Krankheiten oder Abwesenheiten von Experten, der systematische Austausch von Erfahrungen bei aktuellen Reformen wie Hartz IV, der schnelle und gezielte Wissenstransfer bei neuen Herausforderungen wie Homeland Security oder die notwendige Bewahrung der Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten wie zur Einführung von E-Government. Bei allen diesen Herausforderungen werden der systematische Transfer und die Dokumentation von Wissen bei minimaler Belastung der Experten einen Baustein der Gesamtlösung darstellen. Damit kommt man dem Übergang vom „verwaltenden“ Amt zum wissensbasierten und lernenden Service Center für den Bürger wieder ein Stück näher.

Generell stellt sich der Status quo so dar, dass Wissensmanagement im Rahmen laufender Aktivitäten wie der Zertifizierung oder der Einführung von E-Government zwar gefordert werden, konkrete Umsetzungen bisher jedoch noch selten sind. In Wissensdatenbanken der KGSt wie kikos und IKO [KGS01] werden zwar bereits interessante Inhalte gesammelt, eine systematische Bewahrung der Erfahrungen einzelner Mitarbeiter findet jedoch noch nicht statt. Während die Wissensbewahrung als ein Kernprozess eines umfassenden Wissensmanagements im privatwirtschaftlichen wie im öffentlichen Bereich bisher gleichermaßen stark vernachlässigt wird, gibt es wichtige Unterschiede zwischen diesen Bereichen. Ferner sind auch Unterschiede zwischen verschiedenen Verwaltungen feststellbar, z.B. Ämter wie das Deutsche Wetteramt, Bundesagentur für Arbeit, Ministerien, Städte, Universitäten, weitere Behörden wie das THW.

In dem Artikel werden Prozesse der Wissensbewahrung und ihre Integration in die bisher üblichen Personalprozesse erläutert. Es werden verschiedene Methoden zur Bewahrung von Expertenwissen vorgestellt und deren Vor- und Nachteile diskutiert. Bewahrenswerte Wissensinhalte bei öffentlichen Verwaltungen werden exemplarisch zusammengestellt. Ferner wird die stufenweise, kosteneffiziente und nachhaltige Einführung beschrieben. Es werden kritische Erfolgsfaktoren und Lessons Learned bei der Einführung von Wissensbewahrung diskutiert. Dazu gehören die klare Zieldefinition, die sorgfältige Auswahl von Wissensgebieten und Instrumenten zur Wissenserhebung, die frühe und intensive Partizipation von Experten und potenziellen Wissensnutzern sowie Lösungen zur kontinuierlichen Pflege des Wissens. Abschließend werden die vielfältigen Nutzeffekte der Bewahrung von Expertenwissen zusammengefasst. Der Artikel schließt mit einer Diskussion, einer Zusammenfassung und einem Ausblick sowie dem Quellenverzeichnis.

2 Szenarien des drohenden Wissensverlusts

Szenarien des Wissensverlusts und der Wissensintransparenz sind vielfältig und unterschiedlich schwerwiegend in ihren Auswirkungen. Zunächst kann nach der möglichen Verfügbarkeit von Expertenwissen bei verschiedenen Formen der Personalfluktuatation unterschieden werden:

- **Eingeschränkte Verfügbarkeit von Expertenwissen in Abteilungen**

Die Verfügbarkeit von Experten innerhalb einer Behörde oder einer öffentlichen Verwaltung kann durch hohe Arbeitsbelastung, Abwesenheiten durch Dienstreisen, Krankheiten, Erziehungsurlaub, Mutterschutz, Urlaub sowie flexible Arbeitszeiten und verteilte Arbeit eingeschränkt sein.

- **Eingeschränkte Verfügbarkeit von Expertenwissen nach Fluktuationen**

Durch interne Personalfluktuatation aufgrund von thematischer Neuausrichtung, Wechsel der Abteilung oder des Standorts und Beförderung sowie aufgrund von Jobrotation wird die Verfügbarkeit von Expertenwissen bereits schwerwiegender eingeschränkt.

- **Vollständiger Verlust von Expertenwissen nach Fluktuationen**

Die schwerwiegendste Form von Wissensverlust tritt bei externem Wechsel zur Konkurrenz, Pensionierung, langjähriger Krankheit oder gar Tod ein. Diese Situation wird noch verschärft, wenn es sich um exklusives Erfahrungswissen handelt. Man denke in diesem Zusammenhang auch an die Notwendigkeit öffentlicher Verwaltungen (z.B. Universitäten, bestimmte Ämter), pro Jahr einen gewissen Anteil der Personalkosten einzusparen.

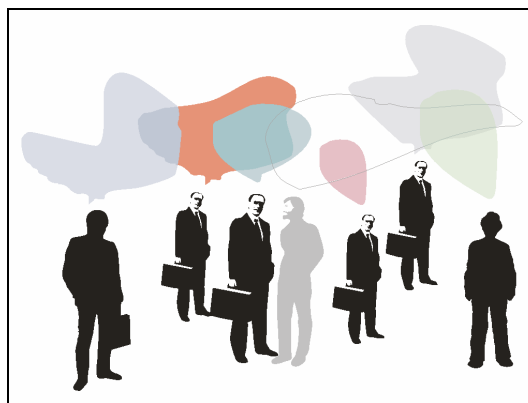


Abbildung 1: Drohender Wissensverlust

Weiterhin droht Wissensverlust bzw. ein nachlassendes „Behördengedächtnis“ dadurch, dass Erfahrungen unterschiedlich weit in der Vergangenheit liegen:

- **Wissensverlust durch mangelnde Dokumentation aktueller Erfahrungen**

Eine erste Form des Wissensverlusts liegt vor, wenn Erfahrungen, die bei aktuellen Verwaltungsvorgängen gesammelt werden, nicht umgehend dokumentiert werden.

- **Wissensverlust durch fehlenden Überblick über bisherige Erfahrungen**

Bei fehlender Dokumentation von Erfahrungen abgeschlossener Projekte (z.B. zur Einführung von E-Government) oder unzureichender Zugreifbarkeit der entsprechenden Archive geht Wissen verloren, werden Fehler wiederholt gemacht und „Räder erneut erfunden“.

- **Vollständiger Wissensverlust durch Vergessen oder Löschen**

Bei sehr lange in der Vergangenheit liegenden Projekten bzw. Ereignissen ist das Wissen eventuell vollkommen „verschüttet“ bzw. vergessen, oder entsprechende Dokumente sind aufgrund von fehlendem Zwang zur Archivierung gelöscht.

Mangelnde Wissenstransparenz kann durch unterschiedliche Ausprägungen räumlicher Verteiltheit von Wissen hervorgerufen werden:

- **Mangelnde Transparenz durch interne Heterogenität und Verteiltheit**

Zunächst können Intransparenzen aufgrund abteilungsinterner Heterogenität des Wissens in Form verteilter Wissensquellen (mehrere Experten, verteilte Dokumentenbestände, unintegrierte Datenbanken, Intranet, Internet), unterschiedlicher Strukturierungen sowie verschiedener Medien und Formate auftreten.

- **Mangelnde Transparenz durch unternehmensweite Verteiltheit**

Die nächste Herausforderung besteht darin, innerhalb einer Behörde oder öffentlichen Verwaltung Transparenz über verschiedene organisatorische Einheiten hinweg zu schaffen, z.B. Projektteams, Abteilungen, Sachgebiete sowie Standorte.

- **Mangelnde Transparenz durch weltweite Verteiltheit**

Bei Behörden und öffentlichen Verwaltungen, die weltweit verteilt gemeinsam an aktuellen Herausforderungen arbeiten wie etwa der internationalen Verbrechens- oder Terrorbekämpfung, sind die Gefahr der mangelnden Transparenz und die Wahrscheinlichkeit damit verbundener Fehler und Doppelarbeiten am größten.

Diese unterschiedlichen Szenarien des drohenden Wissensverlusts und der mangelnden Wissenstransparenz in Behörden und öffentlichen Verwaltungen erfordern die Anwendung angepasster Prozesse und Instrumente der Wissensbewahrung und der Wissensverteilung.

3 Prozesse der Wissensbewahrung in Verwaltungen

Die Prozesse der Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen können auf unterschiedlichen Abstraktionsniveaus betrachtet werden und sind in der folgenden Abbildung 2 auf der Ebene des Personalwesens und auf der obersten Ebene der Wissensbewahrung veranschaulicht:

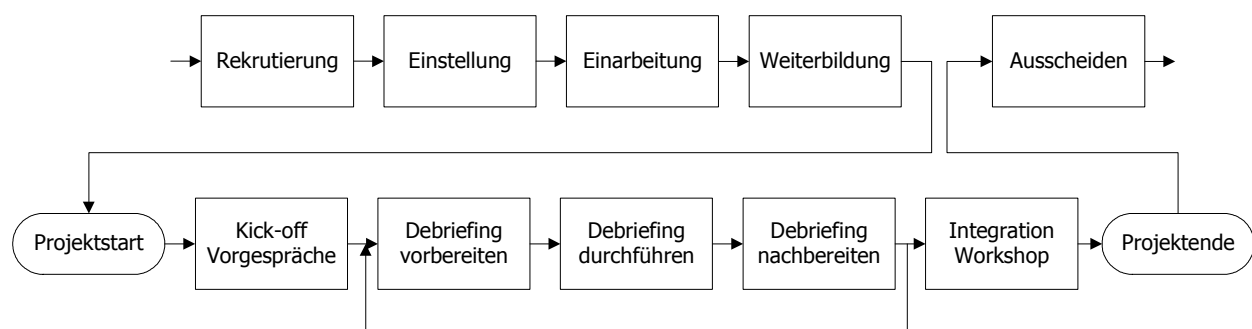


Abbildung 2: Personalprozesse und Prozesse der Wissensbewahrung in Verwaltungen

In den üblichen Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens wird vor dem Wechsel oder dem Ausscheiden eines Mitarbeiters ein systematischer Prozess zur Wissensbewahrung integriert, wobei für die konkrete Aktivität das Wort „Debriefing“ gewählt wird.

1. Prozessebene des Personalwesens

Auf dieser Ebene werden die Prozesse der Wissensbewahrung offiziell in die bestehenden Prozesse des Personalwesens eingebettet (Rekrutierung, Einstellung, Einarbeitung usw.). Dazu sollte für einen bestimmten Zeitraum (z.B. Jahr oder Quartal) auf der Basis der zu erwartenden Phänomene des drohenden Wissensverlusts (Pensionierung usw.) ein Plan mit den geeigneten Maßnahmen zur Wissensbewahrung erstellt werden. Unterschiedlich lange vor dem Ausscheiden werden dann die geplanten Maßnahmen durchgeführt, z.B. moderierte Übergabegespräche. Ein wichtiger Unterschied im Vergleich zum privatwirtschaftlichen Bereich besteht darin, dass das Personalwesen im öffentlichen Sektor meist hohe Transparenz über wechselnde und ausscheidende Mitarbeiter besitzt.

2. Prozessebene der Wissensbewahrung

Es wird die Wissensbewahrung auf oberster Ebene betrachtet, d.h. unabhängig von den Methoden, die dafür eingesetzt werden. Dieser Prozess setzt sich aus Kick-off-Sitzungen und Vorgesprächen mit den Beteiligten, einer mehrfachen Wiederholung von Sitzungen zu Wissenserhebung, in denen Methoden angewendet werden (siehe Kapitel 4), die jeweils vorbereitet, durchgeführt und nachbereitet werden, und nachfolgenden Aktivitäten zusammen, mit denen die Wissensinhalte in die Verwaltungsprozesse und IT-Systeme integriert und die Mitarbeiter in der Nutzung geschult werden. Nach diesen Schritten zur initialen Dokumentation schließt sich die kontinuierliche Pflege des Wissens an.

3. Prozessebene der Methoden für Wissenstransfer und -dokumentation

Auf dieser Ebene befinden sich die methodenspezifischen Prozesse, z.B. Vorbereitung eines Experteninterviews. Für die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung existieren jeweils methodenabhängige Workflows, die bis zu Referenzmodellen, Agenden und Checklisten für die einzelnen Tätigkeiten verfeinert werden können.

Die im Folgenden beschriebenen Prozesse zeigen diese dritte Ebene der Methoden zum Wissenstransfer und zur Wissensdokumentation mit beispielhaften Methoden (siehe auch [Sco91]):

1. Prozess der Vorbereitung des Debriefing von Experten

Der in Abbildung 3 visualisierte Prozess zeigt die Schritte, in denen eine konkrete Sitzung zur Wissenserhebung vorbereitet wird. Die primäre Aufgabe besteht darin, abhängig von Rahmenbedingungen wie der Wissensart die geeignete Methode zu wählen:

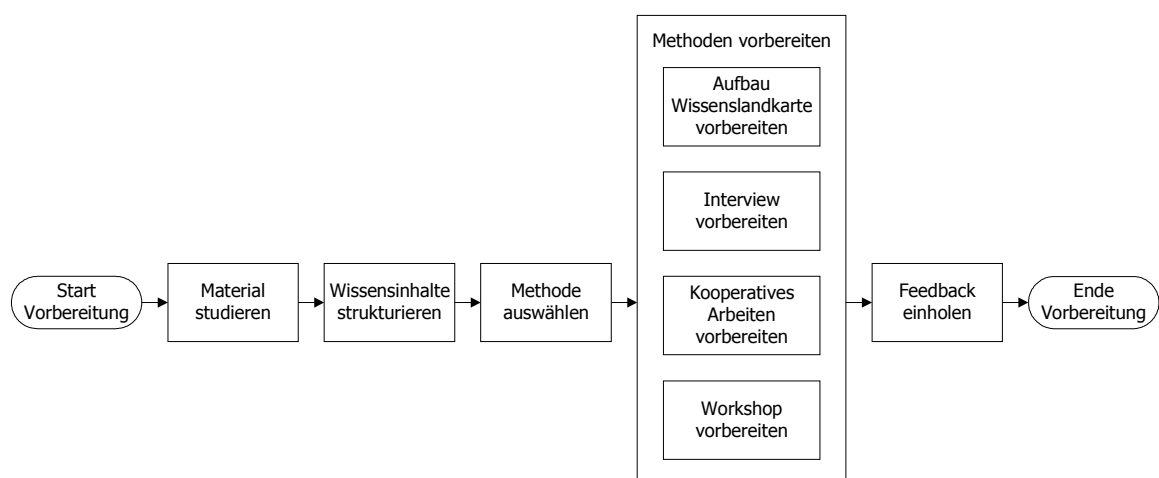


Abbildung 3: Prozess der Vorbereitung des Debriefing von Experten

Vor der Methodenauswahl werden auf der Basis der Ergebnisse der Vorgespräche (z.B. identifizierte Wissenslücken der Nachfolger), themenspezifischer Referenzmodelle (siehe Kapitel 5) und einführender Materialien des Experten Wissensinhalte vorstrukturiert, die anschließend methodenabhängig in erste Entwürfe von Wissenslandkarte, hierarchisch strukturierte Fragebögen usw. münden, welche die Grundlage der Sitzungen bilden.

2. Prozess der Durchführung des Debriefing von Experten

Bei der Durchführung der Sitzungen zur Wissenserhebung mit dem Experten, z.B. Aufbau von Wissenslandkarten oder strukturierte Interviews, orientiert sich der Interviewer bezüglich der Fokussierung und der Reihenfolge der Wissenserhebung an der entsprechend vorbereiteten Wissensstruktur, z.B. Wissenslandkarte oder Fragebogen. Es hat sich bewährt, diese Struktur zu visualisieren, allen Beteiligten sichtbar per Beamer zu zeigen und während der Sitzung in kooperativer Arbeit anzupassen und zu erweitern. Zudem ist es wichtig, in der Sitzung erstellte Handskizzen, vom Experten referenzierte Dokumente und Ansprechpartner effizient zu erfassen. Eine wichtige Rolle in den Sitzungen kommt den Wissensnutzern zu (z.B. Nachfolger, neue Mitarbeiter), die begleitet durch den anwesenden Wissensingenieur kontinuierlich die Relevanz, die Anwendbarkeit und die Verständlichkeit des vom Experten vermittelten Wissens beurteilen müssen.

3. Prozess der Nachbereitung des Debriefing von Experten

Der in Abbildung 4 visualisierte Prozess zeigt die Schritte, in denen eine konkrete Sitzung zur Wissenserhebung nachbereitet wird:

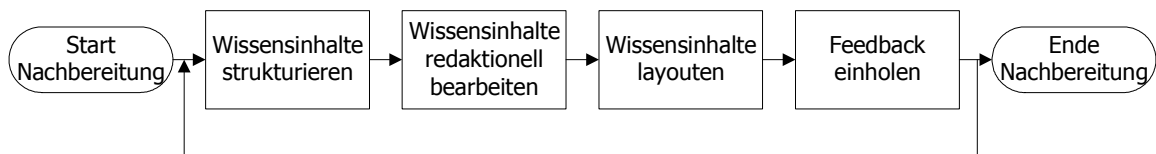


Abbildung 4: Prozess der Nachbereitung des Debriefing von Experten

Dabei werden die in der Sitzung protokollierten Wissensinhalte weiter strukturiert, nach vorgegebenen Redaktionsrichtlinien redaktionell bearbeitet und gemäß den Style Guides der Behörde oder öffentlichen Verwaltung gelayoutet. In einer Feedbackschleife korrigiert und erweitert der Experte die Wissensdokumentation und gibt sie zur Nutzung frei.

Innerhalb der Prozesse zur Wissensbewahrung werden unterschiedliche Methoden für Wissenstransfer und -dokumentation eingesetzt, die im folgenden Kapitel behandelt werden.

4 Methoden zur Wissensbewahrung in Verwaltungen

Unter den zahlreichen Methoden zur Bewahrung von Expertenwissen ist aufgrund von Kriterien wie etwa der Art und der Anzahl der anwesenden Mitarbeiter (Anzahl der Experten, Nachfolger, neue Mitarbeiter usw.), der Art der Wissensinhalte, der Kontrolliertheit des Vorgehens, des intendierten Ergebnisses und des Aufwands die adäquate Methode zu selektieren. Zunächst unterscheiden wir bezüglich der prinzipiellen Art der Wissensbewahrung [Leo04]:

■ Wissensbewahrung durch Kommunikation

Diese Variante z.B. in Form eines moderierten Übergabegesprächs zwischen ausscheidendem Mitarbeiter und Nachfolger hat den Vorteil, dass durch den direkten Kontakt Verständnisprobleme sofort geklärt werden können, das Wissen jedoch nicht persistent gemacht bzw. dokumentiert wird und damit weiterhin Gefahren des Verlusts unterliegt.

- **Wissensbewahrung durch Dokumentation**

Hierin liegt der Vorteil, dass Wissen persistent gemacht und damit elektronisch verteilbar wird, jedoch sind nicht alle Wissensarten dokumentierbar (gesunder Menschenverstand, Intuition, komplexe Fähigkeiten, Wissen über Tätigkeiten, die alle Sinne erfordern).

Bei der Wissensbewahrung durch Dokumentation unterscheiden wir zwischen direktem Wissenserwerb und indirektem Wissenserwerb:

- **Direkter Wissenserwerb**

Die Experten geben ohne Mitarbeit eines Wissensingenieurs - meist formularbasiert - ihr Wissen in ein System ein. Diese Form des Wissenserwerbs ist jedoch nur bei einem sehr großen Verständnis der vorliegenden Wissensstrukturen möglich (z.B. Aktualisierung von Checklisten für einfache Verwaltungstätigkeiten). Ferner verwenden Experten ihr Wissen oft unbewusst. Geben Experten ihr Wissen selbst ohne Mechanismen der Qualitätssicherung ein, können Inhalte entstehen, die für mögliche Benutzer unverständlich, subjektiv und unzureichend strukturiert sind. Dies kann zu mangelnder Benutzerakzeptanz führen.

- **Indirekter Wissenserwerb**

Bei dieser Form rekonstruieren Experten in Kooperation mit Wissensingenieuren das Wissen [Sco91]. Sollen Wissenssysteme auch komplexe Inhalte aufnehmen und als Nachschlagewerke und Tutorsysteme verwendet werden können, ist der indirekte Wissenserwerb bzw. die kontrollierte Befüllung durch Wissensingenieure die geeignete Methode. Denn bei dieser Nutzungsform sind besonders hohe Anforderungen an Einheitlichkeit, Korrektheit, Vollständigkeit und kognitive Adäquatheit der Inhalte zu stellen.

Beim indirekten Wissenserwerb ist zu unterscheiden, ob der Experte während der Bearbeitung von täglichen Aufgaben (z.B. Beobachtung, Laut-Denken-Protokolle) oder davon entkoppelt (z.B. Interviews, Kooperatives Arbeiten, Fragebogen) sein Wissen beschreibt. Die Methoden des zweiten Typs unterscheiden wir danach, ob Experte und Wissensingenieur gemeinsam (z.B. Interviews, Kooperatives Arbeiten) oder entkoppelt (z.B. Fragebogen, Feedback) arbeiten. Im Folgenden beschreiben wir typische Methoden zur Wissensbewahrung nochmals kompakt:

- **Moderierte Übergabegespräche**

Moderierte Übergabegespräche sind Gespräche zwischen Vorgänger und Nachfolger, in denen das Wissen moderiert und auf der Basis von Checklisten vermittelt wird [Haa03].

- **Aufbau von Wissenskarte durch Kooperatives Arbeiten**

Bei dieser Methode arbeiten alle Beteiligten ergebnisorientiert an einer Wissensdokumentation, z.B. an Wissenslandkarten, Wissensquellenkarten oder Wissensträgerkarten.

- **Strukturierte Experteninterviews**

Auf Basis eines Fragebogens befragt ein Wissensingenieur einen Experten [Sco91]. Bei der unstrukturierten Variante folgt die Wissenserhebung nicht strikt einem Fragebogen.

- **Story Telling**

Beim Story Telling erzählt und vermittelt der Experte sein Wissen in Form von anschaulichen Geschichten, die sich in der Vergangenheit ereignet haben [Fre04].

Die größten Herausforderungen bei allen Methoden bestehen u.a. darin, für die offene Wissenspreisgabe zu motivieren, die zukünftige Relevanz des vermittelten Wissens einzuschätzen und Sender-Empfänger-Probleme (z.B. durch fehlendes Hintergrundwissen) zu lösen.

5 Inhalte der Wissensbewahrung in Verwaltungen

Die Abbildung 5 zeigt exemplarisch in Form einer Wissenslandkarte, welche Wissensinhalte bei der Wissensbewahrung in öffentlichen Verwaltungen u.a. behandelt werden sollten [Sco91]:



Abbildung 5: Inhalte der Wissensbewahrung in Verwaltungen

- **Tätigkeitsprofile und -inhalte**

Auf Basis der existierenden Stellen- und Arbeitsplatzbeschreibungen kommentiert der Experte für Nachfolger die Tätigkeiten, z.B. Prioritäten, Best Practices, Ansprechpartner.

- **Stand der Fälle und Projekte**

Der Experte bespricht mit dem Nachfolger alle aktuellen Fälle und Projekte, die dieser weiterführen soll, und zwar anhand des Status, der weiteren Aktivitäten usw. Dabei weist er jeweils auf Besonderheiten wie Lessons Learned oder Best Practices hin.

- **Lessons Learned**

Anhand von wichtigen Ereignissen, Tätigkeiten oder Projekten berichtet der Experte u.a. anhand von Storys über seine positiven, negativen und typischen Erfahrungen der Vergangenheit. Diese werden in Form von kompakten Lessons Learned dokumentiert.

- **Best Practices**

Anhand wichtiger Verwaltungsabläufe werden die bewährten Vorgehensweisen erhoben, dokumentiert und visualisiert. Dabei spielen die bisherigen Checklisten eine wichtige Rolle. Die größte Herausforderung ist hier, keine „unerlaubten“ Prozesse zu dokumentieren.

- **Dokumentenbestände**

Die Verzeichnisstruktur der Dokumentenbestände des Experten wird mit dem Nachfolger besprochen, bereinigt und partiell übernommen. Dabei werden gemeinsam wichtige Metainformationen vergeben. Auch Zugangswissen zu Archiven spielt eine wichtige Rolle.

- **Ansprachpartnernetzwerk**

Der Experte legt dem Nachfolger sein informelles Ansprechpartnernetzwerk offen, indem die Kontakte in elektronische Form übernommen und - soweit der Betriebsrat zustimmt - mit Metainformationen versehen werden. Hier ist die subjektive Einschätzung persönlicher Beziehungen zu beachten (Die „Chemie“ zwischen Personen ist nicht vermittelbar.).

Diese generellen Kategorien von Wissensinhalten müssen abhängig von der Position des Wissensträgers und weiteren Randbedingungen wie der zur Verfügung stehenden Zeit weiter fokussiert und verfeinert werden. So kann sich die Wissensbewahrung in bestimmten Fällen ausschließlich auf die Erstellung eines Zugangssystems für die Dokumente des Experten beziehen. Auch sind Fach- und Führungskraftwechsel (z.B. Sachgebietsleiter) zu unterscheiden [Haa03].

6 Kosteneffiziente und nachhaltige Einführung

Die folgende Abbildung 6 zeigt die stufenweise Einführung von systematischer Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen (siehe auch [BVA03]):



Abbildung 6: Stufenweise Einführung der Wissensbewahrung in Verwaltungen

1. Anforderungsanalyse

In der Anforderungsanalyse müssen die Gefahren des Wissensverlusts durch eine Analyse der wissensintensiven Verwaltungsprozesse aufgedeckt werden, z.B. Führungsprozesse, Erarbeitung von Stellungnahmen, Vorbereitung von Entscheidungsvorlagen [BVA03].

2. Pilotprojekt

Die Aktivitäten sollten mit einem Pilotprojekt beginnen, in dem Wissenstransfer und Wissensdokumentation veranschaulicht und kurzfristige Nutzeffekte aufgezeigt werden.

3. Einführung von erweiterten Personalprozessen

Im nächsten Schritt sollten die bisherigen Personalprozesse um die Prozesse der systematischen Wissensbewahrung erweitert werden (siehe Kapitel 3).

4. Systematische Durchführung angepasster Maßnahmen zur Wissenserhebung

Entsprechend den Rahmenbedingungen (Position, Zeit, Wissensumfang usw.) wird eine entsprechende Maßnahmen geplant und umgesetzt (siehe Kapitel 3 und Kapitel 4).

5. Wissensbewahrung im Kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP)

Der Übergang von „Notfallszenarien“ in Form von Wissensbewahrung kurz vor dem drohenden Wissensverlust zur inkrementellen Wissensbewahrung im KVP wird vollzogen.

Die folgenden Ausbaustufen können bei der Einführung der konkreten Instrumente abhängig von Umfang und Tiefe der erstellten Wissensdokumentation unterschieden werden:

1. Moderierte Übergabegespräche

Diese Gespräche, sinnvoll in ihrem Umfang skaliert und auf der Basis wiederverwendbarer Checklisten, bilden die Ausgangsbasis für weitere Ausbaustufen [Haa03].

2. Aufbau von Wissenslandkarten

Als erste Form der Dokumentation werden Wissenslandkarten, Wissensträgerkarten und Wissensquellenkarten angelegt. Diese können u.a. die Basis für Wissensportale sein.

3. Umfassende Wissensdokumentation

Auf dieser Basis können weitere Dokumentationen erstellt werden, z.B. erweiterte Stellenbeschreibungen, aktualisierte Checklisten und Lessons-Learned-Datenbanken.

Bei der Einführung sollte die anfänglich intensive Begleitung durch externe Coachs und Wissensingenieure sukzessive im Sinne einer Hilfe zur Selbsthilfe für die Verwaltungen abnehmen.

7 Kritische Erfolgsfaktoren und Lessons Learned

Zusammenfassend sollen nochmals die wichtigsten kritischen Erfolgsfaktoren und die gesammelten Erfahrungen in den bisher durchgeführten Projekten zur Bewahrung von Expertenwissen erläutert werden. Wir möchten hierbei darauf hinweisen, dass die Lessons Learned primär aus Projekten im privatwirtschaftlichen Bereich stammen, jedoch zum großen Teil übertragbar sind.

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Projektdefinition

Aufgrund der vielfältigen potenziellen Ziele, die mit Wissensmanagement verbunden sind, müssen insbesondere bei Projekten zur Wissensbewahrung eine klare Zieldefinition und eine sorgfältige Anforderungsanalyse bei den Nutzern erfolgen. Die Auswahl der Wissensgebiete sollte auf der Basis von Kriterien wie drohender Wissensverlust oder Dokumentierbarkeit des Wissens objektiviert werden (z.B. Beamtenrecht sehr komplex).

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Projektorganisation

Enorm wichtig sind motivierte Projektverantwortliche in den Abteilungen, Rückendeckung durch Vorgesetzte in Bezug auf freigestellte Zeiten und eine gute Zusammenarbeit mit der Personalabteilung und der IT-Abteilung sowie ein interdisziplinäres Projektteam mit psychologischen, redaktionellen und informationstechnologischen Hintergründen. Auch Kontakt zum Betriebsrat und eine entsprechende Abstimmung sind ratsam.

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Projektablauf

Das adäquate Instrument zur Wissensbewahrung sollte sorgfältig bestimmt werden. Die Befüllung mit Wissensinhalten sollte inkrementell und in Ausbaustufen stattfinden. Die Experten sollten möglichst geringen Aufwand haben. Bei den Sitzungen sollten im Idealfall die Nachfolger, typische Wissensnutzer und neue Mitarbeiter anwesend sein.

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Projektcontrolling

Es sollte kontinuierlich geprüft werden, ob die Wissensbewahrung erfolgreich ist (Effizienz- und Qualitätsprüfungen usw.) sowie ob und wie das Wissen genutzt wird (Monitoringsysteme, Feedbackmechanismen, Fragebogenaktionen usw.). Auf dieser Basis sind die Maßnahmen zur Wissensbewahrung anzupassen und zu optimieren.

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Benutzerakzeptanz

Eine frühe und intensive Partizipation der Benutzer z.B. durch schnelles Feedback auf die Wissensinhalte ist sehr wichtig. Die Einführungsstrategie mit Benutzerworkshops, intensiver Betreuung usw. ist sorgfältig zu planen. Die Systembedienung soll einfach sein und den Gewohnheiten entsprechen (Browsertechnologie). Wichtig ist zudem ein hoher Befüllungsgrad für abgegrenzte Wissensgebiete. Generell ist die Motivation zur Wissenspreisgabe bei Behörden wohl höher als im privatwirtschaftlichen Bereich, da aufgrund der üblichen Arbeitsverträge betriebsbedingte Kündigungen häufig ausgeschlossen sind.

■ Kritische Erfolgsfaktoren in Bezug auf Nachhaltigkeit

Hier sind u.a. die kontinuierliche Erweiterung und Pflege der Wissensinhalte, das begleitende Qualitätsmanagement, die arbeitsorganisatorischen und arbeitspsychologischen Rahmenbedingungen sowie die einfache und enge Integration in die Arbeitsabläufe und die IT-Umgebung (z.B. Intranet einer Behörde) zu nennen.

Diese Sammlung kritischer Erfolgsfaktoren und Lessons Learned sollte als Checkliste jede Einführung von Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen begleiten [BVA03].

8 Nutzeffekte systematischer Wissensbewahrung

Die Nutzeffekte der systematischen Bewahrung von Expertenwissen in öffentlichen Verwaltungen sind vielfältig und stellen sich sowohl kurzfristig als auch mittel- und langfristig ein:

■ **Bewahrung des Wissens fluktuierender Experten**

Exklusives Erfahrungswissen langjähriger Experten wird Behörden und öffentlichen Verwaltungen durch systematische Wissensbewahrung gesichert. Die hohen Kosten, die mit dem erneuten Aufbau des entsprechenden Wissens verbunden sind, können deutlich reduziert werden. Je komplexer und wissensintensiver die Tätigkeiten der fluktuierenden Experten sind (z.B. Vorbereitung von Gesetzen in Ministerien im Vergleich zu Tätigkeiten von Sachbearbeitern), desto größer sind die Nutzeffekte, die sich einstellen.

■ **Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten**

Durch den Zugriff auf dokumentierte Erfahrungen aus vergangenen Projekten in Form von Lessons Learned und Best Practices über die übliche Projektabschlussdokumentation hinaus können Fehler und Doppelarbeiten in zukünftigen Projekten vermieden werden (z.B. Austausch von Erfahrungen über E-Government-Einführung zwischen Städten).

■ **Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter**

Neue Mitarbeiter können sich durch die Nutzung von Wissenslandkarten, Wissensquellenkarten und Wissensträgerkarten sowie von Wissensdatenbanken im Intranet schneller und gezielter in die behörden- und verwaltungsspezifischen Vorgänge und Tätigkeiten einarbeiten und damit schneller produktiv mitarbeiten. Erfahrene Mitarbeiter von öffentlichen Verwaltungen werden in ihrer Betreuungs- und Patenrolle entlastet.

■ **Ausschöpfung von Synergiepotenzialen**

Durch die Schaffung größerer Informationstransparenz über Abteilungen und Standorte hinweg können Synergiepotenziale in der Zusammenarbeit ausgeschöpft werden (z.B. in der Bundesagentur für Arbeit). Dies betrifft beispielsweise die frühzeitige Kenntnis von aktuellen Herausforderungen und Problemen oder auf ähnliche Fälle übertragbare Erfahrungen. Man denke hier nur an den Erfahrungsaustausch zwischen Städten, die Hartz IV eigenständig umsetzen, und zwischen diesen Städten und der Bundesagentur für Arbeit.

■ **Entlastung für Mitarbeiter und Zeitersparnis**

Dadurch, dass dokumentiertes Wissen über das Intranet abrufbar ist, werden weniger oft Fragen an wichtige Experten gerichtet, wodurch diese sich vermehrt schwierigen Problemen und der kreativen Arbeit zuwenden können. Der homogene Zugriff auf heterogene Informationen spart zudem Zeit bei der Informationsbeschaffung.

■ **Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet**

Dadurch, dass Experten in den Sitzungen zur Wissenserhebung „außerhalb ihres Tagesgeschäfts“ über ihr eigenes Wissen reflektieren und ihr Wissen strukturieren, ergeben sich häufig neue Erkenntnisse und Innovationen („Warum habe ich dies eigentlich immer schon so gemacht?“). Dies kann durch verschiedene Fragetechniken und Referenzmodelle zur Wissensstrukturierung noch weiter gefördert werden.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Nutzeffekte sowohl die Reduktion von Verwaltungskosten als auch die Erhöhung der Dienstleistungsqualität und -effizienz für den Bürger umfassen. Generell kann die Produktivität der Verwaltung weiter erhöht werden [BVA03].

9 Diskussion, Zusammenfassung und Ausblick

Die Bewahrung von Expertenwissen stellt auch für Behörden und öffentliche Verwaltungen eine zunehmend wichtigere Aufgabe dar [Wii00]. Erfolgreiche Wissensbewahrung ist jedoch schwierig, da Experten oft wenig Zeit haben und mit der Preisgabe von Wissen häufig die Angst vor Machtverlust verbunden ist. Die Grenzen der Wissensbewahrung können auch an dem folgenden Beispiel aufgezeigt werden: Steht ein langjähriger Sachgebietsleiter kurz vor der Pensionierung, wird dieser gegebenenfalls nicht zuletzt deswegen als unersetzbar angesehen, weil er acht Sprachen spricht. Neben diesen grundlegenden Einschränkungen ist stets der geeignete Mittelweg zwischen Kommunikation und Dokumentation des Wissens zu finden [Leo04]. Dies gilt gleichermaßen für den Innovationswillen eines „neuen Besens“ und die Erfahrungen eines „alten Hasens“ bzw. die Förderung des Neuen und der Bewahrung des Bewährten.

Lediglich eine ganzheitliche Lösung der Wissensbewahrung kann zum Erfolg führen, in der organisatorische Maßnahmen, die Arbeit an einer offenen Informations- und Lernkultur sowie innovative IT-Lösungen, wie Content-Management-Systeme, mit denen Informationseinheiten schnell und flexibel zu erfassen und zu strukturieren sind, zusammenwirken. Zudem wird es den Königsweg für die Wissensbewahrung nicht geben. Vielmehr muss die jeweils vorliegende Situation sorgfältig analysiert werden, um die adäquaten Instrumente der Bewahrung von Expertenwissen auswählen zu können. Moderierte Übergabegespräche auf der Basis von Checklisten bilden hierbei die erste Ausbaustufe. Den dabei auftretenden Herausforderungen (z.B. Sender-Empfänger-Probleme) kann durch die Mitwirkung von Wissensingenieuren begegnet werden.

Für viele Herausforderungen werden Wissenstransfer und -dokumentation bei minimaler Belastung der Experten einen Baustein der Gesamtlösung darstellen. E-Government stellt bereits eine gute Infrastruktur zur Verfügung, deren Investition durch Wissensbewahrung noch weiter ausgeschöpft werden kann. Die Vision ist eine enge Integration der Prozesse der Wissensbewahrung in den Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens. Ferner müssen in Zukunft die „Notfallszenarien“ in Form von Wissensbewahrung kurz vor dem drohenden Wissensverlust zugunsten einer inkrementellen Wissensbewahrung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) reduziert werden. Auch über den systematischen Kontakt zu langjährigen Mitarbeitern über den Ruhestand hinaus sollte man nachdenken. Bei der Einführung sollten externe Coachs nicht nur die Konzeption, sondern auch die Umsetzung begleiten. Mit systematischer Wissensbewahrung wird ein weiterer Teil des Weges vom Amt zum lernenden Service Center zurückgelegt.

10 Quellenverzeichnis

- [BVA03] Bundesverwaltungsamt (BVA): *Effizienter mit Wissensmanagement*, Info 1749 (05.04.2003), April 2003 (www.bva.bund.de/aufgaben/win/beitraege/00223, zuletzt besucht 03.12.2004).
- [Fre04] Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: *Storytelling - Das Harun-al-Raschid-Prinzip: Die Kraft des Erzählens fürs Unternehmen nutzen*, Carl Hanser Verlag, München, 2004.
- [Haa03] Haarmann, A.-R.; Burski, L.: *Wenn das Wissen geht - Die Wissensstafette bei Volkswagen*, Wissensmanagement, Ausgabe November/Dezember, Heft 8/2003, S. 39-41.
- [KGS01] KGSt: *Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen*, KGSt-Bericht Nr. 7, 2001 (www.kgst.de, zuletzt besucht 03.12.2004).
- [Leo04] Leonard, D.; Swap, W.: *Deep Smarts*, Harvard Business Review, September 2004, S. 88-97.
- [Sco91] Scott, A. Carlisle; Clayton, Jan E.; Gibson, Elizabeth L.: *A Practical Guide to Knowledge Acquisition*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts, 1991.
- [Wii00] Wiig, Karl M.: *Application of Knowledge Management in Public Administration*, Knowledge Research Institute, Arlington, USA, 2000 (www.krii.com, zuletzt besucht 03.12.2004).