



Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaftliche Fakultät

Göttrik Wewer | Caroline Fischer

## Wissensmanagement

Suggested citation referring to the original publication:

Veit S., Reichard C., Wewer G. (eds) (2019) Handbuch zur Verwaltungsreform.  
Springer Reference Sozialwissenschaften. Springer VS, Wiesbaden, pp. 1–12  
DOI [http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2\\_66-1](http://dx.doi.org/10.1007/978-3-658-21571-2_66-1)  
ISBN 978-3-658-21571-2

Postprint archived at the Institutional Repository of the Potsdam University in:  
Postprints der Universität Potsdam  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 139  
ISSN 1867-5808  
<http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-505341>  
DOI <https://doi.org/10.25932/publishup-50534>





# Wissensmanagement

Göttrik Wewer und Caroline Fischer

## Inhalt

1 Klärung der Begriffe .....	2
2 Konzeptionelle Grundlagen .....	4
3 Praktische Anwendungsfelder .....	7
4 Umsetzungsstand und Auswirkungen .....	9
5 Perspektiven für die Verwaltungsreform .....	10
Literatur .....	12

## Zusammenfassung

Wissen ist für die Bewältigung der Verwaltungsaufgaben eine wichtige Ressource. Das wirft die Frage auf, wie das notwendige Wissen erzeugt, bewahrt, verteilt und auffindbar gemacht werden kann. Ein solches Wissensmanagement kann die Arbeit der Behörden qualitativ verbessern und effizienter machen. Dennoch wird Wissen in der Verwaltungspraxis bisher nur unzureichend gemangelt. Ein systematisches Wissensmanagement erfordert personelle, finanzielle und technische Ressourcen. Sind diese nicht vorhanden, können Verwaltungen zunächst auf einzelne Instrumente des Wissensmanagements zurückgreifen, um ihre Arbeit mit begrenztem Aufwand zu verbessern.

---

G. Wewer (✉)

Deutsches Institut für Vertrauen und Sicherheit im Internet (DIVSI), Hamburg, Laboe, Deutschland  
E-Mail: [goettrik.wewer@deutschepost.de](mailto:goettrik.wewer@deutschepost.de)

C. Fischer

Universität Potsdam, Potsdam, Deutschland  
E-Mail: [caroline.fischer.ii@uni-potsdam.de](mailto:caroline.fischer.ii@uni-potsdam.de)

---

**Schlüsselwörter**

Wissengesellschaft · Organisationslernen · Personalentwicklung ·  
Technikunterstützung · Innovationsmanagement

---

## 1 Klärung der Begriffe

Verwaltungen sind wissensintensive Organisationen. Ihre zentrale Ressource optimal zu nutzen, ist die Zielstellung von Wissensmanagement (*Knowledge Management*). Dieses umfasst die Gesamtheit aller Aktivitäten, die eine systematische und nachhaltige Erschließung, Verbreitung, Nutzung und Bewahrung des Wissens einer Organisation gewährleisten sollen. Eine sich permanent verändernde Umwelt erfordert es, Wissen so zu managen, dass nicht nur altes bewahrt, sondern ständig neues Wissen generiert wird. Dieser Bedarf an Wissensmanagement wird in der Verwaltung zusätzlich dadurch erhöht, dass eine Pensionierungswelle bevorsteht, mit der Erfahrungswissen verloren gehen könnte. Zudem erleichtert die fortschreitende Digitalisierung der Verwaltung einerseits technische Lösungen für das Wissensmanagement, verstärkt gleichzeitig aber auch die Gefahr einer Informationsflut und von Datenfriedhöfen.

Aus der Perspektive des Managements wird Wissen weitaus wertfreier betrachtet als in der Philosophie, die nur das als Wissen akzeptiert, was als „wahr“ gelten kann. Im Wissensmanagement hingegen wird Wissen als angewendete Information verstanden, mit der soziale, ökonomische oder politische Ziele verfolgt werden können. Wissen kann dann auch unwahr oder unvollständig sein, ist aber dennoch von bloßem Glauben oder Meinen abzugrenzen. Indem Wissen durch Interpretation von Information entsteht, ist es eine menschliche Leistung.

Wissen ist mehr als Informationen oder Daten. Daten sind Ansammlungen von Zeichen, Buchstaben oder Zahlen, die aber in dieser Rohform noch keinen Sinn ergeben. Erst wenn diese Daten in einen Kontext eingeordnet, also interpretiert werden und dadurch einen Sinn bekommen, werden sie zu Informationen. Wissen entsteht, wenn Informationen miteinander verknüpft werden (Hasler Roumois 2013, S. 43–46). Mit anderen Worten: Wissen ist das Ergebnis eines Lernprozesses. Hier ergeben sich Schnittstellen zu Konzepten wie Organisationslernen (siehe das entsprechende Stichwort in diesem Band), Innovationsmanagement und Qualitätsmanagement (siehe das entsprechende Stichwort in diesem Band). Wenn im Zuge von Wissensmanagement Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickelt werden, überschneidet es sich auch mit Personalentwicklung. Zudem ist die Organisation von Wissensübergängen bei Stellenwechseln und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter Teil von Wissensmanagement. Hier überschneidet sich Wissensmanagement daher mit Aufgaben des Personalmanagements (Sozialisation, Training-into-the-job).

Grundsätzlich kann zwischen *explizitem* und *implizitem* Wissen unterschieden werden. Explizites Wissen kann kodifiziert, gespeichert und unabhängig vom Wissensträger transferiert werden (Polanyi 1962). Es liegt in Vorschriften, Standards

oder Anleitungen offen zutage. Implizites Wissen hingegen, das auch als *tacit knowledge*, d. h. verborgenes oder stilles Wissen bezeichnet wird, ist unbewusst und kann vom Wissensträger nicht unmittelbar in Worte gefasst werden. Es steckt in den Köpfen der Beschäftigten und umfasst Erfahrungen, Kontext- oder Prozesswissen. Ziel von Wissensmanagement ist im Kern, das implizite Wissen der Mitarbeiterinnen für die Organisation nutzbar zu machen.

Wissen kann auch anhand der Wissensträger differenziert werden. *Individuelles* Wissen ist an einzelne Personen gebunden. Wissen, das mehreren Mitgliedern einer Organisation zugänglich ist, wird als *kollektives* Wissen bezeichnet und kann durch Teilen von individuellem Wissen mit Kollegen entstehen. *Organisationales* Wissen hingegen ist dasjenige Wissen, das von allen Organisationsmitgliedern geteilt wird. Solches Wissen ist in personenunabhängigen Regelsystemen einer Organisation (z. B. Standardverfahren, Leitlinien oder Prozessbeschreibungen) gespeichert und zeigt sich in Routinen, Traditionen und in der Organisationskultur. Organisationales Wissen kann niedergeschrieben und damit expliziert sein, existiert in der Regel aber eher implizit.

Entscheidend für ein erfolgreiches Wissensmanagement ist das Ineinandergreifen dieser verschiedenen Wissens Ebenen. Organisationales Wissen bietet einen Rahmen zur Aufgabenerledigung, der mit kollektivem und individuellem Wissen angereichert und spezifiziert wird. Wissen aktiv zu managen, bedeutet daher einerseits, das „geronnene organisationale Wissen“, das in den Regeln und Routinen steckt, immer wieder zu hinterfragen und andererseits, das individuelle und häufig implizite Wissen in den Köpfen der Mitarbeiterinnen systematisch zu erschließen. In jedem Fall muss sichergestellt werden, dass sich das Wissen dieser organisationalen Ebenen ergänzt, aber nicht widerspricht.

Obwohl der Begriff des Wissensmanagements es nahelegt, kann Wissen an sich nicht gemanagt werden, sondern nur die drei Gestaltungsdimensionen Personal, Struktur und Technik. Ein ganzheitliches Wissensmanagement muss diese Komponenten miteinander verbinden. Richard Pircher (2014, S. 23) unterscheidet grundsätzlich (1) das *soziale Teilsystem* von Wissensmanagement mit Menschen als *Wissensträgern* und (2) das *dokumentarisch-technische Teilsystem* mit (technischen) Trägermedien als *Informationsquellen*. Wissensmanagement kann nur erfolgreich sein, wenn es in beiden Teilsystemen stattfindet und diese verbindet. So scheitern viele Wissensmanagementprojekte, die allein auf die Einführung von Instrumenten zur Wissensaufbewahrung (bspw. Dokumentenmanagementsystem, *Intranet* oder Wissensdatenbank) setzen und dabei den Faktor Mensch außer Acht lassen. Technische Angebote allein schaffen noch kein Wissen.

Klaus Lenk und Peter Wengelowski (2004, S. 149) fügen dieser Unterscheidung als dritte Gestaltungsdimension Struktur hinzu und verstehen darunter die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation der Verwaltung. Es gilt, die tagtäglichen Abläufe in den Behörden so zu organisieren, dass zum einen die technischen Hilfsmittel bereitstehen, um das Wissen der gesamten Organisation für alle verfügbar zu machen, und zum anderen die Menschen als Wissensträger ihre Kenntnisse, Erfahrungen und Ideen immer wieder einbringen können. Solche Organisationsstrukturen sollen die Entwicklung, Verbreitung, Speicherung und Nutzung von

Wissen unterstützen, etwa durch Vernetzung von Informationsträgern, Schaffung von Kommunikationsstrukturen oder Job-Rotation.

Wissensmanagement kann innerhalb einer Organisation (intraorganisational) und zwischen verschiedenen Organisationen (interorganisational) erfolgen. Interorganisationales Wissensmanagement ist für die öffentliche Verwaltung relevant, weil man sich diese als ein großes *Wissensnetz* mit verteilten Expertisen vorstellen kann, die untereinander geteilt werden sollten (Lenk und Wengelowski 2004, S. 149). Die Verwaltung kann ihr Wissen aber nicht nur dadurch erweitern, dass sie es intensiver untereinander teilt, sondern auch dadurch, dass sie das Wissen der Bürgerinnen und Bürger stärker nutzt, um ihre Aufgaben besser erfüllen zu können. Hier zeigt sich die Nähe von Wissensmanagement zur Ko-Produktion und es können Instrumente der Bürgerbeteiligung (etwa Bürgerhaushalte) oder des Beschwerdemanagements (etwa Mängelmelder) genutzt werden.

---

## 2 Konzeptionelle Grundlagen

Während in der Industriegesellschaft Rohstoffe, Kapital und Arbeit die wichtigsten Produktionsfaktoren waren (und sind), wurde seit den 1960er-Jahren Wissen zur zentralen Ressource (Wissensgesellschaft) (Hasler Roumois 2013, S. 20). Das gilt auch für Staat und Verwaltung, die schon immer Informationen verarbeitet, Daten erzeugt und Wissen generiert haben.

Wissen wurde in Organisationen im Grunde immer (irgendwie) „gemanagt“. Verändert haben sich nur die Methoden, die dabei eingesetzt werden, deren Systematik sowie die technischen Hilfsmittel, die zur Verfügung stehen. Das Management des Wissens wird heute einerseits dadurch erleichtert, dass im digitalen Zeitalter technische Hilfsmittel die Speicherung und Auffindbarkeit von riesigen Wissensbeständen erleichtern, aber andererseits dadurch erschwert, dass das prinzipiell zugängliche Wissen förmlich explodiert (*information overload*) und tradiertes Wissen immer schneller veraltet.

Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden, große Wissensbestände rasch überblicken und entscheidende Informationen herausfiltern zu können, ist heute notwendiger denn je. Das gilt für das persönliche Aneignen von Wissen wie für das organisationale Wissensmanagement. Auch für die Verwaltung geht es nicht darum, möglichst viele Informationen zu sammeln, sondern das Wissen zu erschließen und ständig aktuell zu halten, das hilft, in der eigenen Arbeit (immer) besser zu werden. Stichworte sind hier Passfähigkeit und die Auffindbarkeit von Informationen.

Erste Modelle zum Wissensmanagement, die ab den 1990er-Jahren entstanden, sind Gesamtmodelle, die die Umstrukturierung einer ganzen Organisation in Angriff nehmen wollen und dabei einen Fokus auf technische Lösungen legen (Hasler Roumois 2013, S. 27). Mit dem Scheitern entsprechend entworfener Großprojekte setzte sich die Erkenntnis durch, dass der Einsatz von Informationstechnik allein noch kein Wissensmanagement ausmacht. Auch wurde vermehrt der zunächst naive Wissensbegriff problematisiert und Wissen als komplexeres Phänomen begriffen.

Mit ihrem Buch „The Knowledge Creating Company“ (1995) gelten Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi als die Begründer des modernen Wissensmanagements. In ihrem Modell der Wissensspirale (kurz: SECI-Modell) folgen vier Phasen des organisationalen Lernens aufeinander:

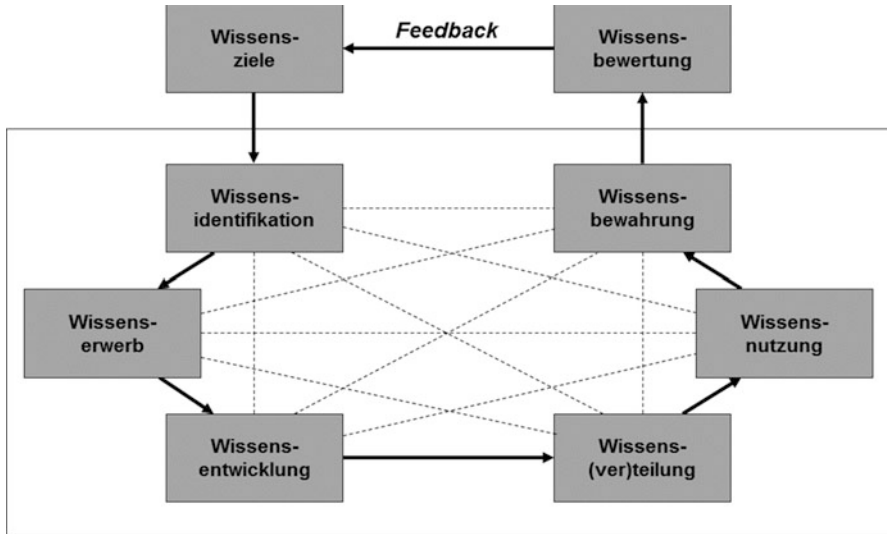
- **Sozialisierung:** Durch eigene Erfahrungen und durch Beobachten und Imitieren wird das implizite Wissen anderer zu eigenem implizitem Wissen.
- **Externalisierung:** Implizites Wissen wird expliziert, wenn es mündlich oder schriftlich ausformuliert wird.
- **Kombination:** Explizites Wissen wird mit neuen Informationen kombiniert.
- **Internalisierung:** Erst durch das Verstehen der neuen Informationen wird gelernt und es entsteht tatsächlich neues Wissen.

Das Modell geht damit davon aus, dass die Schaffung neuen Wissens nur durch einen sozialen Prozess möglich ist.

Andere Modelle beschäftigen sich stärker mit den eigentlichen Aufgaben von Wissensmanagement, zielen dabei aber nicht auf Theoriebildung ab. Eines der bekanntesten Modelle ist der „Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements“ von Gilbert Probst et al. (1997) (Abb. 1). Die Bausteine stellen dabei sechs operative Kernprozesse des Wissensmanagements dar, die um zwei strategische Teilaufgaben ergänzt werden.

Ausgehend von den normativen, strategischen und operativen *Wissenszielen* ist zunächst zu entscheiden, wo in einer Organisation welche Kenntnisse und Fähigkeiten aufgebaut werden sollen. Mit *Wissensidentifikation* ist eine Bestandsaufnahme über interne und externe Informationen, aber auch von Kenntnissen und Fähigkeiten gemeint. Der *Wissenserwerb* kann über Experten oder den Austausch mit anderen Behörden oder Bürgerinnen erfolgen. *Wissensentwicklung* meint den bewussten internen Wissenserwerb durch Leistungserstellung. *Wissens(ver)teilung* regelt, welches Wissen wo benötigt wird und wie die Prozesse gestaltet werden sollen, damit es dorthin kommt. Von Interesse ist hier insbesondere der Übergang von individuellem zu kollektivem und organisationalem Wissen. Die *Wissensnutzung* ist der produktive Einsatz des vorhandenen Wissens, das erst dann seinen Wert erhält. *Wissensbewahrung* soll dafür sorgen, relevantes Wissen zu speichern und aktuell zu halten. Die Organisation soll hier auch vor Wissensverlust bei Personalabgang bewahrt werden. *Wissensbewertung* meint dabei den Abgleich der Ergebnisse des Wissensmanagementprozesses mit den gesteckten Wissenszielen. Wirksamkeit von Wissensmanagement muss belegt werden, um den Ressourceneinsatz zu rechtfertigen. Controlling von Wissensmanagement stellt in der Praxis allerdings eine Herausforderung dar, weil entsprechende Messgrößen fehlen.

Eine ähnliche Aufgliederung enthält auch das Modell des *geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements*, wobei die Kernaktivitäten hier auf *Wissen erzeugen, anwenden, verteilen und speichern* reduziert sind (Heisig 2002). Der Fokus dieses Modells liegt auf der Integration von Wissensmanagement in existierende Prozesse einer Organisation.



**Abb. 1** Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements. (Quelle: Probst et al. (1997, S. 58))

Die dargelegten Modelle sind praxisorientierte Handreichungen, aber keine Theorien, die erklären, unter welchen Bedingungen das Management von Wissen in Verwaltungen gelingen kann und wann solche Versuche scheitern. Hierfür muss auf Theorien des Lernens, der Kommunikation und sozialer Interaktion zurückgegriffen werden. *Erfolgsfaktoren*, die für organisationales Wissensmanagement identifiziert wurden, sind dabei (in Anlehnung an Pircher 2014, S. 46–51):

- ein evolutiver Ansatz im Sinne einer schrittweisen Einführung, statt einen „großen Wurf“ zu versuchen;
- Anbindung der Ziele, die mit Wissensmanagement verfolgt werden, an die Ziele der Organisation, um den Nutzen sicherzustellen;
- eine Organisationskultur, die Fehler akzeptiert und eigenverantwortliches Lernen fördert;
- spürbarer Nutzen von Wissensmanagement für möglichst viele Beschäftigte;
- eine Mischung aus Maßnahmen in den Bereichen Technologie, Strukturen und Personal, die zur Organisation passt, kein Fokus auf nur eine Gestaltungsdimension;
- Orientierung des Wissensangebots an der Nachfrage des Personals und an den Organisationszielen;
- stabile Kommunikationskanäle, die zu Wissensformen und Wissensträgern passen;
- Zeit und Raum für den Austausch von Wissen zur Verfügung stellen.

*Hemmnisse* für Wissensmanagement, insbesondere in der öffentlichen Verwaltung, sind häufig Faktoren, die auch für andere Veränderungen gelten oder sich auf



unzureichende Informationstechnologie beziehen. Solche Hinderungsfaktoren sind etwa (Stember und Göbel 2013, S. 62–63):

- Wissensegoismus und „Silodenken“;
- fehlendes persönliches Verständnis und mangelnde Akzeptanz von Wissensmanagement;
- fehlende Vorkenntnisse im Bereich Wissensmanagement und fehlende Bereitschaft zu entsprechender Fortbildung;
- fehlende Unterstützung seitens der Behördenleitung;
- mangelnde Benutzerfreundlichkeit der Instrumente.

Beschäftigte im öffentlichen Sektor teilen ihr Wissen durchaus mit Kolleginnen und Kollegen, scheuen aber meist davor zurück, hierfür technische Lösungen, wie *Wikis* oder Datenbanken, in Anspruch zu nehmen. Sie teilen ihr Wissen am liebsten direkt, statt dieses in ein Trägermedium zu übergeben (Fischer 2018). Das mag verständlich sein, ist aber insofern ineffizient, als keine Skaleneffekte entstehen können.

---

### 3 Praktische Anwendungsfelder

Den Teilaufgaben des Wissensmanagements (Wissen erzeugen, verteilen, speichern und anwenden) können verschiedene *Methoden* und *Instrumente* zugeordnet werden, wobei die meisten Instrumente mehrere Teilprozesse von Wissensmanagement abdecken. *Übergreifende Instrumente*, die Wissensmanagement als Ganzes betreffen, sind unter anderem:

- Leitbildentwicklung mit entsprechender Integration von Wissensthemen;
- Wissen als Ressource im Controlling integrieren;
- softwareunterstützte Zusammenarbeit.

Instrumente, die zur *Erzeugung* von Wissen dienen, können entweder auf externen Wissenserwerb oder interne Wissensentwicklung setzen. Sie entstammen häufig der Personalentwicklung, etwa:

- Schulungen, Teilnahme an Tagungen
- Austauschprogramme, Job-Rotation
- Coaching, kollegiale Beratung, Gruppenarbeiten, Lerngruppen
- Rollenspiele, Planspiele, Simulationen
- Suchtechnologien für Datenbestände
- Rekrutierung von externen Experten

Eine organisationsweite Suchmaschine (*enterprise search*) nutzt etwa die Landeshauptstadt Dresden. Diese ermöglicht das Durchsuchen aller hausinternen Datenquellen, die hierfür freigegeben wurden, und von benötigten externen Quellen, wie

Fachdatenbanken. Die Suchtechnologie wurde in Dresden zunächst in einem Amt erprobt und dann auf die gesamte Stadtverwaltung ausgeweitet.

Instrumente, die zur *Verteilung* von Wissen dienen, sind zum größten Teil schriftliche oder mündliche Kommunikationsinstrumente. Wissen kann aber auch durch Sozialisierung weitergegeben werden. Gemeint ist hiermit das Lernen durch Beobachten des Verhaltens anderer Personen. Mögliche Instrumente sind:

- Mentoring, Patenschaften
- Wissensgemeinschaft, die sich zu bestimmten Themen regelmäßig austauscht und Lösungen erarbeitet
- Teamsitzungen
- Newsletter, Informationsveranstaltungen
- Wissensdatenbank, *Wiki*, Intranet
- Wissensstafette zur gleitenden Übergabe bei Personalwechselln
- informelle Treffpunkte (z. B. Teeküche)

Wissensstafetten werden beispielsweise in der Berliner Senatsverwaltung erprobt. Hier können Stellen für bis zu sechs Monate doppelt besetzt werden (Stelleninhaber und Stellennachfolger). Die Wissensweitergabe wird dabei von sogenannten Dialogbegleiterinnen unterstützt, die im Voraus entsprechend geschult werden. Zudem können bereits ausgeschiedene Beschäftigte als Seniorexperten im Rahmen von Honorarverträgen „zurückgeholt“ werden. Dies kann nötig werden, wenn zum Zeitpunkt des Ausscheidens noch keine Stellennachfolgerin verfügbar war.

Instrumente, die zur *Speicherung* und *Identifikation* von Wissen dienen, können entweder explizites Wissen direkt repräsentieren oder aber sogenanntes transaktives Wissen, also Wissen über Informationsquellen und Wissensträger, liefern (*know where, know who*). Hierzu gehören unter anderem:

- Wissensbilanzen, die Wissen und Kompetenzen in einer Organisation erheben
- Wissensträgerkarten, auch in Form von „Gelben Seiten“
- Wissensdatenbanken, *Wikis*, *Intranet*, Dokumentenmanagementsystem, *Data Warehouse*, Portallösungen
- Dokumente, Protokolle, Leitfäden, Handbücher
- *Knowledge Broker*, die als „Wissensmakler“ transaktives Wissen halten und vernetzen

Ein *Wiki* zur internen Wissensspeicherung und -verteilung setzt unter anderem die Bundeswehr ein (wiki-bw). Dieses bietet die Möglichkeit, Informationen für einzelne Projekte, Dienststellen oder die gesamte Organisation zur Verfügung zu stellen. Diese Inhalte werden durch die Mitarbeiter selbst angelegt und stetig angepasst. Dabei existieren keine Hierarchieebenen und die Mitarbeit am *Wiki* ist freiwillig. Zudem beinhaltet das *Wiki* ein Glossar zu allgemeinen Informationen, Begriffen und Abkürzungen der Bundeswehr. Versionen des *Wikis* können gespeichert und

dann offline gelesen werden, sodass eine Verwendung auch im Auslandseinsatz möglich ist.

Die tatsächliche *Verwendung* von Wissen findet schließlich im normalen Arbeitsalltag statt. Sie kann beispielsweise dadurch unterstützt werden, dass teilerarbeitetes Wissen, etwa in Rechtsinformationssystemen, angeboten wird. Hierbei wird für die Verwaltung unter anderem vorgeschlagen, dass Spezialisten nach dem Vorbild des Wissenschaftsjournalismus verdichtete Informationen erarbeiten, die dann von Generalisten leichter genutzt werden können (Lenk und Wengelowski 2004, S. 158). Zudem bietet gerade für die Vollzugsverwaltung im Außendienst, etwa für die Polizei, der mobile Zugriff auf Datenbanken die Chance zur stärkeren Verwendung vorhandenen Wissens.

Die *Zuständigkeit* für das Wissensmanagement kann in Organisationen unterschiedlich verortet sein. Zunächst kann zwischen einer zentralen und dezentralen Lösung sowie Mischformen unterschieden werden. Soll Wissensmanagement dezentral verankert werden, bietet sich die Angliederung an Fachdienste und Projektgruppen an. Für ein organisationsübergreifendes Wissensmanagement ist eine rein dezentrale Lösung langfristig allerdings nicht zielführend. Zentral kann für Wissensmanagement (1) eine eigene Stabsstelle, (2) eine Stelle im Hauptamt/der zentralen Steuerung, etwa im Bereich der Organisationsentwicklung oder des Qualitätsmanagements, (3) eine Stelle in der Personalabteilung/im Personalamt oder auch (4) in der IT-Abteilung geschaffen werden. Häufig spiegelt diese Verankerung schon eine erste Ausrichtung des Wissensmanagements in eine der Gestaltungsdimensionen Struktur, Personal oder Technologie wider.

In der Verwaltungspraxis sind die Zuständigkeiten für das bereichsübergreifende Wissensmanagement nicht einheitlich verortet. Nach einer Studie von Jürgen Stember et al. (2013, S. 36–37) werden feste personelle Verantwortlichkeiten für das Management von Wissen in deutschen Landesverwaltungen häufiger vergeben als in Kommunen und in großen Organisationen eher als in kleinen. In den meisten Fällen ist Wissensmanagement bei der Personalabteilung oder im Hauptamt angesiedelt.

---

## 4 Umsetzungsstand und Auswirkungen

Den Stellenwert von Wissensmanagement für die eigene Arbeit schätzen viele Verwaltungen als hoch ein, sowohl für den öffentlichen Sektor insgesamt als auch für die jeweiligen Behörden (Stember et al. 2013, S. 35). Dieses Ergebnis spiegelt sich auch in internationalen Studien für andere Länderkontexte wider (u. a. Gorry 2008, S. 109). Von Wissensmanagement erwartet sich die Verwaltung Impulse für die zukünftige Arbeit und ein Heilmittel gegen Auswirkungen des Personalabbaus. Allerdings existiere – so Meinrad Bumiller et al. (2015, S. 25) – in der Verwaltung oft kein organisationsweites Bewusstsein für Wissensmanagement und der Begriff wird mit unterschiedlichsten Bedeutungen in Verbindung gebracht. Insgesamt wird Wissensmanagement in der Verwaltung eher auf die Wissensweitergabe und -speicherung reduziert und nicht auf den Erwerb neuen Wissens ausgerichtet (Stember et al. 2013, S. 32).

In einer Befragung von Behörden aus Bund, Ländern und Kommunen gaben etwa 40 Prozent der Verwaltungen an, eine personelle Zuständigkeit für das Thema zu haben, etwa 30 Prozent verfügten über eine feste Arbeitsgruppe. Rund 30 Prozent der befragten Behörden betrieben zudem eine Informationsplattform (*Intranet*) und 20 Prozent kümmerten sich um strukturierte Verfahren bei Personalübergängen (Stember et al. 2013, S. 39). Insgesamt scheinen diese Zahlen etwas zu hoch gegriffen, aber sie zeigen, dass auf diesem Gebiet tatsächlich etwas passiert. Strukturierte Wissenstransfers bei Personalübergängen führen etwa das Bundesministerium für Arbeit und Soziales, das Land Berlin, die Städte Erlangen, Mannheim, Karlsruhe, Köln, Konstanz oder das Bezirksamt Hamburg-Mitte durch.

Meist verbleibt öffentliches Wissensmanagement jedoch bei Einzelmaßnahmen und Pilotprojekten, wohingegen ganzheitliche Strategien und die Umsetzung integrativer Konzepte weitestgehend fehlen (u. a. McAdam und Reid 2000, S. 324–327). Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement entstehen eher emergent und damit häufig unsystematisch (Bumiller et al. 2015, S. 25). An diesbezüglichen Informationen und Beratungsangeboten fehlt es jedoch nicht. Das Bundesverwaltungsamt, diverse Landesverwaltungsakademien oder die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) bieten Praxistage, Leitfäden, Bestandaufnahmen und *Best-Practice*-Datenbanken an.

Als potenzielle *Auswirkungen* von Wissensmanagement werden positive Veränderungen für die Organisation als solche, für einzelne Teams und für die Beschäftigten angenommen. Internationale Studien zeigen, dass Wissensmanagement Verwaltungsarbeit effizienter machen und die Aufgabenerledigung inhaltlich verbessern kann (u. a. Henttonen et al. 2016). Außerdem wirkt es sich positiv auf die Leistungserbringung und die Zufriedenheit der Bürger mit der Verwaltung aus. Wissensmanagement verbessert die Einarbeitung neuer Mitarbeiter und erhöht die Arbeitszufriedenheit und damit die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter (Fischer und Döring 2019). Für den deutschen öffentlichen Sektor fehlen solche Wirkungsanalysen bisher, was auch darin begründet liegen kann, dass hier in der Praxis bisher wenig umgesetzt wurde.

---

## 5 Perspektiven für die Verwaltungsreform

Das Wissen der Verwaltung steckt in den Regeln und Routinen, nach denen sie arbeitet, in ihren Akten und in den Köpfen der Mitarbeiterinnen. Sie sind nicht schlechter qualifiziert als die Beschäftigten in der Privatwirtschaft, unterliegen aber – wie die öffentliche Verwaltung insgesamt – einem geringeren Veränderungs- und Wettbewerbsdruck. Darin mag begründet liegen, warum sich Wissensmanagement im öffentlichen Sektor noch nicht stärker durchgesetzt hat.

In privatwirtschaftlichen Organisationen ist Wissen eine Ressource, die zwar intern geteilt wird, aber gegenüber der Konkurrenz geschützt werden soll. Für den öffentlichen Sektor gilt das Gegenteil: Wissen soll intern, aber gerade auch mit anderen Organisation geteilt werden.

Die Verwaltung veröffentlicht inzwischen viele Informationen, die im öffentlichen Auftrag erhoben werden (u. a. als *Open Data*). Sie bleibt aber in internen Angelegenheiten an das Amtsgeheimnis gebunden und erklärt auch selten Arbeitsweisen und Entscheidungen nach außen. Die Beschäftigten in den Verwaltungen konnten dennoch schon immer auf Informationen aus anderen Abteilungen oder Behörden zugreifen, wenn sie diese zur Erledigung ihrer Aufgaben brauchten. Oft fehlt es hierzu aber an Quellenwissen, also dem Wissen darüber, dass bestimmte Informationen schon vorhanden und wo diese zu finden sind.

Dies kann durch digitale Portale stärker ermöglicht werden, etwa das Informations- und Bibliotheksportal des Bundes (IBIB), das einen *Online*-Zugang zu den Katalogen, Fachdatenbanken und elektronischen Volltexten der Bibliothek des Bundesministeriums des Innern und zwanzig weiterer Bibliotheken oberster und oberer Bundesbehörden bietet. Auch kann ein behördenübergreifender Erfahrungsaustausch durch Vergleichsringe und *Best-Practice*-Datenbanken, wie die der KGSt, organisiert werden. Werden solche Möglichkeiten stärker gefördert und genutzt, kann die Verwaltung zu einem echten Wissensnetz werden.

Die *digitale Transformation* der Verwaltung erleichtert dabei das Verteilen und Speichern von Wissen, etwa in Dokumentenmanagementsystemen oder Wissensdatenbanken. Nahezu unbegrenzter Speicherplatz für digitale Dokumente und Daten verlockt aber auch und kann zu einer Überfrachtung (*information overload*) und großen Mengen ungenutzter Informationen führen (Datenfriedhöfe). Es muss daher weiterhin und trotz der technischen Möglichkeiten abgewogen werden, welches Wissen es wert ist, aufbewahrt zu werden, und für wen dieses in Zukunft relevant sein könnte. Gleichzeitig müssen die Mitarbeiterinnen auch fähig sein die eingesetzten digitalen Hilfsmittel zur Wissensverteilung und -speicherung zu nutzen. Solche Kompetenzen („*information literacy*“) sollten daher in der Personalentwicklung stärker in den Blick genommen werden.

Trotz der praktischen Relevanz und der erneuten Konjunktur, die das Thema mit der digitalen Transformation bekommen hat, ist nicht zu erwarten, dass für Wissensmanagement in den kommenden Jahren hinreichend Ressourcen bereitgestellt werden. Zumal ein systematisches Wissensmanagement für eine Organisation, die lernen möchte, eine Daueraufgabe darstellt, die nicht in begrenzt angelegten Projekten realisiert werden kann. Trotz dieser Restriktionen muss die Verwaltung darüber nachdenken, wie sie mit drohenden Wissensverlusten umgehen, ihre eigenen Ressourcen effizienter nutzen und ihren Wissensbestand aktuell halten will.

Mangelnde Ressourcen ändern nichts daran, dass der Werkzeugkasten, den das Wissensmanagement bietet, für eine Optimierung der Strukturen und Prozesse in den Behörden sinnvoll genutzt werden kann. Dies muss nicht als „großer Wurf“ geschehen, sondern kann auch als der gezielte Einsatz von einzelnen Werkzeugen, die mit relativ geringem Aufwand die Verwaltungsarbeit verbessern können, gestaltet werden. Keine Verwaltung betreibt ein *perfektes* Wissensmanagement, aber alle Verwaltungen betreiben *irgendein* Wissensmanagement. Diese Tatsache allen Beteiligten bewusst zu machen und unkoordiniertes Vorgehen in eine gemeinsame Strategie umzuwandeln, ist ein wichtiger erster Schritt.

## Literatur

- Al-Laham, Andreas. 2003. *Organisationales Wissensmanagement: Eine strategische Perspektive*. München: Franz Vahlen.
- Bumiller, Meinrad, Michael Hübler, und und Joachim Simen. 2015. *Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Abschlussbericht*. München: Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management.
- Bundesverwaltungsamt, Hrsg. 2016. *Wissensmanagement als Bestandteil moderner Verwaltung*. Köln: Broschüre.
- Fischer, Caroline. 2018. Beraten statt archivieren. Wie öffentlich Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen. *dms – der moderne staats 11(2)*: 285–307.
- Fischer, Caroline, und Matthias Döring. 2019. Thank You for Sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees' job satisfaction. *Journal of Knowledge Management* (im Erscheinen).
- Gorry, Anthony. 2008. Sharing knowledge in the public sector. Two case studies. *Knowledge Management Research & Practice 6(2)*: 105–111.
- Hasler Roumois, Ursula. 2013. *Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*, 3. Aufl. Zürich: Orell Füssli.
- Heisig, Peter. 2002. GPO-WM: Methode und Werkzeuge zum geschäftsprozessorientierten Wissensmanagement. In *Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement. Effektive Wissensnutzung bei der Planung und Umsetzung von Geschäftsprozessen*, Hrsg. Andreas Abecker, Knut Hinkelmann, Heiko Maus und Heinz J. Müller, 47–64. Heidelberg: Springer.
- Henttonen, Kaisa, Aino Kianto, und und Paavo Ritala. 2016. Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of a public sector organisation. *Journal of Knowledge Management 20(4)*: 749–768.
- Lenk, Klaus, und Peter Wengelowski. 2004. Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln. In *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*, Hrsg. Thomas Edeling, Werner Jann und Dieter Wagner, 147–165. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- McAdam, Rodney, und Renee Reid. 2000. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training 24(6)*: 317–329.
- Nonaka, Ikujiro, und Hirotaka Takeuchi. 1995. *The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Pircher, Richard, Hrsg. 2014. *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*. Erlangen: Publicis.
- Polanyi, Michael. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.
- Probst, Gilbert J. B., Steffen P. Raub, und Kai Romhardt. 1997. *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt a. M.: Gabler Verlag.
- Stember, Jürgen, und André Göbel. 2013. *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen*. Berlin: LIT Verlag.