



DVZ.Konzept

Wissensmanagement in M-V Wissensbewahrung & Wissensorganisation

VERSION: 1.2

STATUS: freigegeben

VERTRAULICHKEIT: öffentlich

STAND: 21.06.2014

BÜRO FÜR PRAKTISCHE INFORMATIK

BFPI



DVZ Datenverarbeitungszentrum
Mecklenburg-Vorpommern GmbH

1	DARSTELLUNG DER ARBEITSPAKETE	4
1.1	Arbeitspaket 8.1.1	4
1.2	Arbeitspaket 8.1.2	4
1.3	Arbeitspaket 8.1.3	5
1.4	Arbeitspaket 3.2.1	5
1.5	Arbeitspaket 4.2.1	6
2	IN BEZIEHUNG STEHENDE MASSNAHMEN	7
3	DOKUMENTENFÜHRUNG	8
4	EINORDNUNG DIESES DOKUMENTS	9
4.1	Gewählter Ansatz: Integriertes Wissensmanagement	10
4.2	Begriffe und Zusammenhänge	11
5	NOTWENDIGKEIT DER WISSENSBEWAHRUNG	13
6	KRITERIEN FÜR DIE WISSENSBEWAHRUNG	16
6.1	Ansatzpunkte für Wissensmanagementaktivitäten	16
6.1.1	Lessons Learned	16
6.1.2	Regelmäßige Reflektion eigener Arbeit	17
6.1.3	Übergaben und Vertretung trainieren	17
6.1.4	Rotation	18
6.2	Rollen im Wissensmanagement	18
6.3	Bewertungskriterien für Wissensmanagementaktivitäten	19
6.3.1	Nutzung in Informations- und Auskunftssystemen	19
6.3.2	Unterstützung bei der Umsetzung von Verwaltungsleistungen	20
6.3.3	Wissenserwerb	21
6.3.4	Wissensbewahrung und Vermeidung eines Überangebots	21
6.4	Vorbereitung kriteriengestützter Bewertungen	22
7	MITTEL UND METHODEN DER WISSENSBEWAHRUNG – METHODENLEITFADEN WISSENSBEWAHRUNG	24
7.1	Einführung	24
7.1.1	Verhalten von Moderatoren in Gesprächen zur Wissenserhebung	24
7.1.2	Aufzeichnen und Bereitstellen der Interviewergebnisse	25
7.2	Methoden zur Wissenserhebung	26
7.2.1	Analyse von Wissensaudits	26
7.2.2	Wissenserfassung in Verbindung mit Schlüsselprozessen	28
7.2.3	Prozessmodellierung	30

7.2.4	Grundlegende Erhebungsverfahren.....	32
7.3	Methoden zur Wissensrepräsentation.....	35
7.3.1	Wissensanlagekarte und Organisationsverzeichnis	35
7.3.2	Wissensstrukturkarte	36
7.3.3	Wissensanwendungskarte	37
7.3.4	Wissensentwicklungskarte.....	38
7.3.5	Ontologien	39
7.3.6	Wissensrepräsentation mit Prozessmodellen	40
7.3.7	Exposés.....	41
7.4	Methoden zu Wissensaustausch und Wissensnutzung	43
7.4.1	Lessons Learned	43
7.4.2	Best Practice Sharing	44
7.4.3	Story Telling	45
7.4.4	Kooperatives Arbeiten	46
7.4.5	Moderierte Übergabegespräche	47
7.4.6	Ausblick: Professionell begleitete Wissenstransfers	49
7.5	Fallmanagementsysteme	49
8	NACHHALTIGE EINBINDUNG DER WISSENSANBIETER	51
8.1	Organisatorische und personelle Maßnahmen	51
8.2	Anreizsysteme	51
8.2.1	Immaterielle Anreize	52
8.2.2	Materielle Anreize	53
8.3	IT-technische Funktionen zur Förderung der Nachhaltigkeit.....	54
9	DER KVP AUS NUTZERSICHT	56
10	QUELENNACHWEIS.....	58
	ABBILDUNGSVERZEICHNIS.....	59

1 DARSTELLUNG DER ARBEITSPAKETE

1.1 Arbeitspaket 8.1.1

Arbeitspaket AP 8.1.1 V0.3 Notwendigkeit der Wissensbewahrung
Inhalt:

Dargestellt werden soll die Notwendigkeit der Einführung eines Wissensmanagements in der Verwaltung. U. a. sind folgende Punkte zu betrachten:

- Beschreibung der Szenarien für Wissensaneignung und Wissensverlust.
 - Wissensmanagement für ein effektives Arbeiten.
 - Wissenstransfer bei Fach- oder Führungskraftwechsel.
 - Wissensmanagement für die Fort- und Weiterbildung von nachrückenden Mitarbeitern / für weitere Nutzer / Multiplikatoren.
 - Organisation des vorhandenen Wissens / Auffinden und Nutzung des vorhandenen Wissens (zu viele Dokumente in zu verschiedenen Fachverfahren und Ablagen; aufwendige Suche).
 - Ausscheiden von Mitarbeitern (Altersruhestand und demografischer Wandel), aber auch bei kurzfristigem und unerwartetem Ausscheiden, für Vertreter bei Elternzeit, häufige Abwesenheit, Krankheit usw.
 - Welche Gefahren verstecken sich hinter innerbetrieblichen Fach- oder Führungskraftwechsel, betrieblichen Umstrukturierungen, hoher Personalfuktuation, Projektübergaben?
-

1.2 Arbeitspaket 8.1.2

Arbeitspaket AP 8.1.2 V0.3 Kriterien für die Wissensbewahrung
Inhalt:

Folgende Fragestellungen sollen beantwortet werden, wobei die Ergebnisse aus Wissensmanagement-Analyse und dem Projekt Prozessmanagement in M-V "Methodenhandbuch" berücksichtigt werden sollen:

- Welche wichtigen Kriterien gibt es im Kontext der WiMa-Prozesse?
 - Wie und in welcher Form sind die Kriterien in den WiMa-Prozessen zu berücksichtigen?
 - Wie können Bewertungssysteme die Qualität von abgelegtem Wissen feststellen und wahren und welche Methoden werden hier eingesetzt. Welche Rückschlüsse lassen sich auf die entsprechenden Wissensmanagementprozesse machen?
 - Welche Kriterien muss z. B. verfügbares Wissen erfüllen, damit es als bewahrenswert gilt und wer entscheidet darüber? Dabei sind die nachstehenden Punkte u. a. zu betrachten:
 - Dokumentiertes und nicht dokumentiertes Wissen.
 - Erfahrungswissen Kontakte, Abläufe, Wertigkeiten, Netzwerke.
 - Mitarbeiterbezogene Informationen im Kontext der Aufgabenwahrnehmung.
-

-
- Fach- und Führungskräftewissen.
 - Lessons Learned.
 - Best Practice.
-

1.3 Arbeitspaket 8.1.3

Arbeitspaket	AP 8.1.3	V0.4	Mittel und Methoden einer nachhaltigen Wissensbewahrung
--------------	----------	------	---

Im Rahmen dieses Arbeitspaketes soll ein Methodenleitfaden zur Wissensbewahrung erarbeitet werden. Der Methodenleitfaden soll für die unterschiedlichen Szenarien der WiMa-Prozesse die entsprechenden Methoden und Werkzeuge liefern sowie die Ergebnisse aus der WiMa-Analyse und dem Projekt Prozessmanagement in M-V "Methodenhandbuch" berücksichtigen. Die nachstehenden Fragen und Punkte sind bei der Erarbeitung zu beantworten:

- Mit welchen Methoden und Werkzeugen wird Wissen z. B. identifiziert, übergeben, verbessert, verteilt und nachhaltig bewahrt?
 - Beschreibung der Methoden und Werkzeuge im Einsatz.
 - Wie kann eine fortlaufende Optimierung meiner Methoden und Werkzeuge erfolgen?
 - Anhand welcher Kriterien können für die verschiedenen Einsatzszenarien der Wissensprozesse gezielt Methoden und Werkzeuge gewählt werden?
 - Methoden zu WiMa-Prozessen.
 - Wissensaustausch (intern zwischen einzelnen Mitarbeitern, Mitarbeitergruppen, Organisationseinheiten oder interkommunal).
 - WiMa-Prozesse zur systemischen Weitergabe.
 - Optimierung der Ablagestrukturen.
 - Historie (z. B. für Rückverfolgung von Ansprüchen).
-

1.4 Arbeitspaket 3.2.1

Arbeitspaket	AP 3.2.1	V0.4	Der kontinuierliche Verbesserungsprozess aus Nutzersicht
--------------	----------	------	--

Das Arbeitspaket soll klären, mit welchen nachhaltigen Strategien bzw. Mitteln die Nutzer an eine Wissensmanagementplattform gebunden werden können. Hierbei ist der Nutzer in den Rollen Verwaltungsmitarbeiter und Bürger zu verstehen. Folgende Punkte sind u.a. zu berücksichtigen:

- Mit welchen Strategien, welchem Vorgehen und welchen Methoden erzielt man eine hohe Nutzerbindung im Bereich der Wissensportale (Darstellung außen / innen)?
 - Wie kann die Aufmerksamkeit des Nutzers aufrecht gehalten werden, welche Anreize
-

lenken den Nutzerfokus?

- Wie können z. B. Feedbackfunktionalitäten (Bewertungsfunktionalitäten), eine gewisse Content-Teilhabe oder das Platzieren von Attraktionen den Nutzer nachhaltig binden?
 - Welche kontextabhängigen Ad-hoc-Informationen (z. B. Nachrichten aus dem Verwaltungsumfeld) können das Nutzerinteresse steigern?
 - Wie schädlich wirken veraltete Informationen auf das Nutzerinteresse?
-

1.5 Arbeitspaket 4.2.1

Arbeitspaket AP 4.2.1 V0.3 Nachhaltige Einbindung der Wissensanbieter
Inhalt:

Die Ergebnisse bzw. Vorschläge zu nachfolgenden Fragen sind in einem Maßnahmenkatalog darzustellen. Es sind die Ergebnisse und Lösungsvorschläge aus der WiMa-Analyse zu berücksichtigen und ggf. zu vertiefen. Zu berücksichtigen sind außerdem die Ergebnisse aus dem Projekt Prozessmanagement M-V "Methodenhandbuch":

- Wie können Wissensanbieter identifiziert werden?
 - Welche Wissensmanagementrollen gibt es?
 - Durch welche organisatorischen und personellen Regelungen kann das Wirken der Wissensmanagementrollen (z. B. Wissensarbeiter, Redakteure, Moderatoren, Fachexperten) dauerhaft gesichert werden?
 - Welche Anreizsysteme können die Arbeit der verschiedenen Wissensmanagementrollen positiv beeinflussen?
 - Wie können aus IT-Sicht zusätzliche Funktionen die Bindung der Wissensanbieter an eine Wissensmanagementplattform erhöhen (z. B. Feedbackfunktionalitäten, Nachrichten)?
-

2 IN BEZIEHUNG STEHENDE MASSNAHMEN

In der „WiMa-Analyse“ des Arbeitspaketes 2.0.1 wurden Maßnahmen identifiziert, die für den Erfolg des Projektes "Wissensmanagement in M-V" relevant sind. Im Kontext dieses Konzeptes stehen folgende Maßnahmen:

Nr.	Identifizierte Maßnahme aus der Analyse zum „Wissensmanagement in M-V“
11	Dokumentation von Tipps und Tricks auf der lokalen Verwaltungsebene
19	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
30	Grobkonzept zu Einführung von Wissensmanagement in die ÖV erarbeiten

Tabelle 1: Identifizierte Maßnahmen aus [AP: WiMa-Analyse]

3 DOKUMENTENFÜHRUNG

Folgende Abbildung zeigt den Aufbau der WiMa M-V – Konzepte. Das vorliegende Konzept wird in der Struktur **fettgedruckt** dargestellt. Für die Erarbeitung der vorliegenden Inhalte sind alle darunter liegenden Konzepte relevant bzw. nützlich.

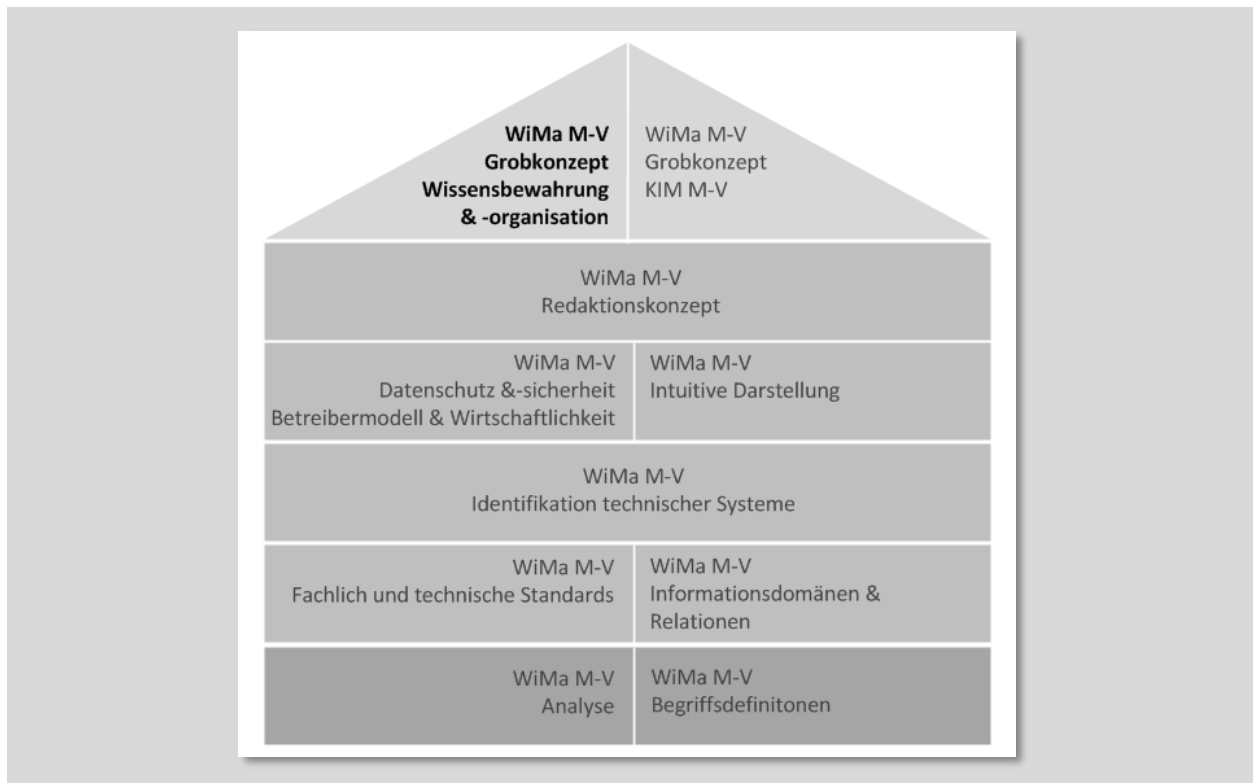


Abbildung 1: WiMa M-V – Dokumentenführung

4 EINORDNUNG DIESES DOKUMENTS

Das vorliegende Handbuch ist Ergebnis des Projektes „Wissensmanagement in M-V“ und wurde mit dem Ziel erstellt, Praktikern in den Verwaltungen des Landes Mecklenburg-Vorpommern Handreichungen für die Einführung von Wissensmanagement in ihre tägliche Arbeit zu geben.

Im Vorfeld des Projektes wurde durch die Jinit[AG eine Wissensmanagement-Analyse durchgeführt, in deren Ergebnis u.a. das Verhältnis des Wissensmanagements zum Prozess- und zum Informationsmanagement beschrieben wird. Im Folgenden wird in Anlehnung an [WiMa-Analyse] Wissensmanagement allgemein als Weg verstanden, Wissen aus verschiedenen Quellen zu extrahieren, aufzubereiten und zu pflegen, damit es in Form gespeicherter Informationen oder bewusst sozialisierten Gruppenwissens zur Unterstützung von Prozessen benutzt werden kann.

Dieses Dokument wurde im Projekt „Wissensmanagement in M-V“ in der Arbeitsgruppe „Daten, Informationen, Wissen“ (DIW) erarbeitet. Im Projekt „Wissensmanagement in M-V“ gibt es neben der AG DIW die Arbeitsgruppe „Technische Plattform“ (TP).

Die AG DIW sucht und beschreibt praktikable Wege für ein Wissensmanagement in den Einrichtungen verschiedener Verwaltungsebenen im Land Mecklenburg-Vorpommern. Dazu werden neben der Auswertung aktueller Literatur Erfahrungen von Praktikern gesammelt und verallgemeinert. Durch die Beschreibung von Szenarien für den Einsatz von Wissensmanagement, möglicher Kriterien zur Bewertung der Wissensmanagementaktivitäten, ausgewählter Methoden und ihrer Einbettung in die tägliche Arbeit der Verwaltungen soll dieses Handbuch das WIE des Wissensmanagements darstellen. Dabei wird berücksichtigt, dass WiMa-Lifecycle aus der wissenschaftlichen Literatur oft als zu abstrakt für die Umsetzung in öffentlichen Verwaltungen empfunden werden. Im Projekt wird deshalb empfohlen, bereits vorhandene Wissensstrukturen - etwa aus Prozessmanagementprojekten – einzubeziehen, mit kleinen Schritten zu beginnen und stets den Dialog mit den Nutzern zu halten, um rechtzeitig auf eintretende Effekte reagieren zu können.

Die AG TP untersucht mögliche IT-technische Plattformen zur Unterstützung von Informations- und Wissensmanagement und schlägt Umsetzungsvarianten vor. Neben der Wissensnutzung in den Verwaltungen selbst sind vor allem Auskunftssysteme wie die einheitliche Behördenrufnummer D115 oder Informations- und Beteiligungsangebote in den Portalen der Städte, Kreise und Gemeinden Adressaten dieser Vorschläge.

Zeitlich etwa ein Jahr vor dem Projekt „Wissensmanagement in M-V“ wurde durch das Büro kooperatives E-Government das Projekt „Prozessmanagement in M-V“ (PzM) gestartet. Viele Wissensmanagementaktivitäten berühren das Thema Prozessmanagement bzw. setzen es voraus. Deshalb gibt es zahlreiche Berührungspunkte, die in diesem Dokument im Kontext der relevanten Abschnitte beschrieben werden.

Im Projekt „Wissensmanagement in M-V“ wird die Prozessorientierung der öffentlichen Verwaltung als notwendige Grundlage von Wissensmanagementaktivitäten verstanden und von „reinen“ Wissensmanagementprojekten abgeraten. Prozessanalysen und -optimierungen bieten zahlreiche Anknüpfungspunkte für Wissensmanagement, im Gegenzug verstärken und verstetigen Wissensmanagementaktivitäten die Wirkungen von Prozessmanagementprojekten.

Deshalb wird empfohlen, die Aktivitäten von Wissens- und Prozessmanagement weitgehend zusammenzufassen, indem Aktivitäten des Prozesslebenszyklus mit WiMa-Aktivitäten ergänzt werden. Abbildung 1 zeigt dieses Vorgehensmodell. Ziel ist es, geeignete WiMa-Aktivitäten so in die alltägliche Verwaltungsarbeit zu integrieren, dass sie nicht mehr als etwas Besonderes oder zusätzlich Aufwendiges empfunden werden. Sie helfen jedem Mitarbeiter und der Verwaltung als Ganzem, die Folgen aktueller Arbeitsverdichtung durch knapper werdende personelle Ressourcen und neue Aufgaben zu bewältigen.

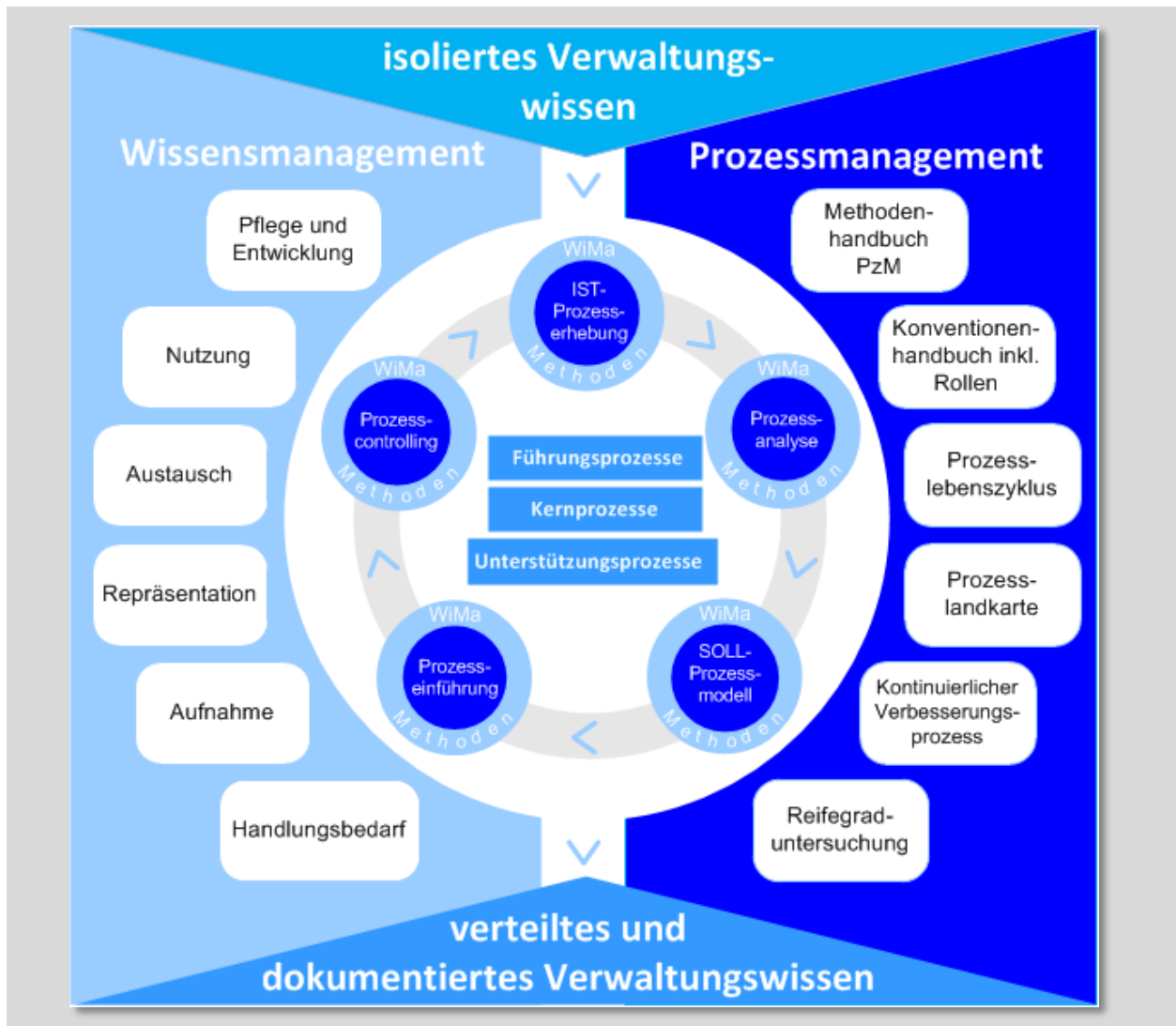


Abbildung 2: Prozessorientiertes Wissensmanagement

Die Gliederung dieses Dokuments orientiert sich an Empfehlungen der sciNOVIS GbR, die in der Auftaktveranstaltung zum Projekt in Form einer Präsentation von Herrn Prof. Dr. Michael Müller gegeben wurden (siehe [sciNOVIS 2012]).

4.1 Gewählter Ansatz: Integriertes Wissensmanagement

Wissensmanagement ist ein interdisziplinäres Feld, in dem u.a. Erkenntnisse aus Sozial- und Organisationswissenschaften sowie der Informatik zusammenfließen. Die unterschiedlichen Bedürfnisse, wegen derer sich Protagonisten des Wissensmanagements mit ihren Themen beschäftigen, weisen darauf hin, dass es auch verschiedene Ansatzpunkte für die Anwendung von Wissensmanagementmethoden gibt. In der Tat ist Wissensmanagement dann am nachhaltigsten, wenn es nicht im Rahmen eigenständiger Wissensmanagementprojekte betrieben, sondern „gewohnheitsmäßig“ in reguläre Aufgaben oder weitere Projekte integriert wird.

Im Kontext von PzM-Aktivitäten finden sich folgende Verknüpfungsmöglichkeiten:

- Die Einführung neuer oder Änderungen bestehender Verwaltungsverfahren.
- Im Vorfeld der Einführung oder Modernisierung EDV-gestützter Fachverfahren.

- Im Rahmen von Organisationsprojekten zur Modernisierung der IT-technischen Basis, wie z.B. der Einführung von Dokumentenmanagementsystemen.
- In Projekten zur Prozessdokumentation und -optimierung.
Siehe [PzM Abs. 5.2 „IST-Prozesserhebung und -modellierung“, S. 34].

Auch außerhalb prozessorientierter Arbeit finden sich Ansatzpunkte:

- Regelmäßige Dienstberatungen, Gespräche zwischen Kollegen unter Nutzung bewusst geschaffener Freiräume.
- Während notwendiger Umstrukturierungen.
- In der Aus- und Weiterbildung.

In diesem Handbuch wird der Ansatz des in die tägliche Arbeit integrierten und mit Aktivitäten des Prozessmanagements verbundenen Wissensmanagements verfolgt. Einige der Methoden lassen sich zwar auch losgelöst von anderen Aktivitäten anwenden, sind dann jedoch auf Dauer weniger wirksam. Erfolgreiches Wissensmanagement bedingt eine offene und vertrauensvolle Organisationskultur, in der es sich selbstverständlich und nahezu unbemerkt entfalten kann.

Es ist eine anspruchsvolle Führungsaufgabe, diese Entwicklung in Verwaltungen anzustoßen. Das vorliegende Handbuch möchte dazu seinen Beitrag leisten.

4.2 Begriffe und Zusammenhänge

In diesem Dokument werden einige Begriffe häufig benutzt, für die es in der Literatur verschiedene Definitionen gibt. Im Folgenden wird ihre Bedeutung im Kontext dieses Dokuments erklärt:

Daten, Informationen, Wissen: Diese Begriffe werden in Anlehnung an [WiMa-Analyse] in folgendem Zusammenhang benutzt:

Daten sind reine Werte (z. B. „4800-0“ oder „DVZ“). Sie haben keinen Bezug zu einem Sachverhalt.

Informationen sind Daten, die sich auf einen konkreten Sachverhalt beziehen (z. B. „4800-0“ ist die Telefonnummer, „DVZ“ die Abkürzung zum Namen des Landes-IT-Dienstleisters in M-V.).

Wissen bezeichnet die Nutzung von Informationen zur Lösung eines Problems (z. B. Um das DVZ telefonisch zu erreichen, muss man außerhalb von Schwerin die „+49 385“ vor der Telefonnummer wählen.)

Prozess: Ablauf, der die Erbringung einer Dienstleistung oder die Erstellung eines Verwaltungsproduktes zum Ziel hat.

Fachwissen versetzt Akteure in die Lage, innerhalb ihrer Fachgebiete Entscheidungen zu fällen.

Organisationswissen versetzt Akteure in die Lage, Fragen der Zuständigkeit zu klären.

Prozesswissen versetzt Akteure in die Lage, den für die Erbringung einer Verwaltungsleistung vorgesehenen Verfahrensablauf durchzuführen. Dazu gehört die Kenntnis der zugrunde liegenden fachlichen Services und der weiteren dazu benötigten Prozesse.

Explizites und implizites Wissen beschreiben Unterscheidungsformen für Wissensinhalte. Über explizites Wissen kann bewusst verfügt werden, explizite Wissensinhalte lassen sich z. B. in natürlicher Sprache oder schriftlicher Dokumentation darstellen. Implizites Wissen ist nicht auf diese Weise verfügbar: Man kann durchaus korrekt schreiben können, ohne in der Lage zu sein, alle dafür geltenden Regeln anzugeben.

Es gibt nach dem in [Nonaka, Takeuchi] beschriebenen SECI-Modell folgende Stufen bei der fortlaufenden Wissenserzeugung innerhalb einer Organisation, die in einem iterativen Prozess - der sogenannten Wissensspirale - von implizitem zu explizitem Wissen und zurück führen:

- Bei der **Sozialisation** (implizit → implizit) wird Wissen durch Zusammenarbeit erworben und geteilt.
- Während der **Externalisierung** (implizit → explizit) wird vorhandenes Wissen erfasst und dokumentiert und so in explizites Wissen transformiert.
- Bei der **Kombination** (explizit → explizit) wird neues mit bekanntem explizitem Wissen zusammengeführt, es entstehen neue Erkenntnisse.
- In der **Internalisierung** (explizit → implizit) wird durch Anwendung und Verinnerlichung neuer Erkenntnisse - in der Regel innerhalb einer weiteren Anwendergruppe - neues implizites Wissen geschaffen, das durch Sozialisation weitergegeben werden kann.

5 NOTWENDIGKEIT DER WISSENSBEWAHRUNG

Verwaltungen nehmen in einem Gemeinwesen Aufgaben öffentlichen Interesses wahr und erbringen Dienstleistungen für Bürger, Organisationen, Unternehmen oder andere Verwaltungseinheiten. Wie in [WiMa-Analyse] ausgeführt werden diese Verwaltungsleistungen in Kernprozessen erbracht, Unterstützungsprozesse arbeiten den Kernprozessen zu oder setzen Aufgaben der inneren Verwaltung um. Führungsprozesse steuern und regeln die Kernprozesse, sie bestimmen die grundsätzliche Ausrichtung der Verwaltungsdienstleistungen.

Verwaltungsprozesse realisieren in der Regel keinen Mehrwert, ihr primäres Ziel ist die Umsetzung gesetzlicher Regelungen in der Zuständigkeit der jeweiligen Verwaltung. Häufig sind sie durch mehrere Beteiligte und komplexe Entscheidungsfindungsprozesse geprägt, bei denen der Ermessensspielraum der Behördenmitarbeiter eine wesentliche Komponente darstellt [WiMa-Analyse].

Strukturierte Abläufe lassen sich als „Prozesswissen“ aufbereiten. [PzM] beschreibt mögliche Verfahren und Werkzeuge zur Erstellung der Prozessmodelle und zum Management der beschriebenen Prozesse.

Die Qualität der erbrachten Verwaltungsleistungen und die Effizienz ihrer Umsetzung werden neben den Prozessen maßgeblich von entscheidungsrelevanten Informationen und vor allem vom oft komplexen Wissen der Beteiligten im Umfeld ihrer Aufgaben bestimmt. Die Fehlerrate bei Entscheidungen sinkt mit zunehmender fachlicher Qualifikation der Mitarbeiter und ist darüber hinaus von der Aktualität zugrunde liegender Informationen über rechtliche Vorgaben, Verfahrensanweisungen, Beteiligte und die betriebliche Übung abhängig.

Deshalb ist es für die Handlungsfähigkeit jeder Verwaltung von großer Bedeutung, vorhandenes Wissen zu bewahren, den Erwerb von neuem Wissen und die Aussonderung nicht mehr benötigten Wissens zu steuern, möglichst viele der entscheidungsrelevanten Informationen aus dem prozessbegleitenden und dem unstrukturierten Wissen der Mitarbeiter zu extrahieren und sie in aufbereiteter Form für die Nutzung bereitzustellen.

Neben der allgemeinen Bedeutung von Wissen und Informationen für die effiziente Erbringung qualitativ hochwertiger Verwaltungsleistungen ergeben sich aus organisatorischer und sozialpsychologischer Sicht weitere Notwendigkeiten zur Wissensbewahrung.

Wissen kann ohne Zutun der Wissensträger durch neue fachliche Erkenntnisse oder veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen veralten. Implizites Wissen ist an Wissensträger gebunden und dadurch flüchtig. Seine Verfügbarkeit kann in verschiedenen Situationen sinken, in extremen Fällen kann implizites Wissen verloren gehen.

Derartige **Situationen drohenden Wissensverlustes** oder sinkender Verfügbarkeit von Wissen sind in Anlehnung an [sciNOVIS 2012] zum Beispiel:

- Teilzeitbeschäftigungen mit der damit verbundenen verringerten Anwesenheit von Mitarbeitern.
- Längere Abwesenheit bei Qualifikationsmaßnahmen, notwendigen Vertretungen anderer Kollegen oder zeitlich begrenzter Projektarbeit bzw. Einsatz in anderen Orten.
- Personalfluktuaton.
- Ausscheiden befristeter angestellter Kollegen.
- Übergang in den Altersruhestand.
- Interner Fach- und Führungskräftewechsel.
- Umstrukturierungen und Fusionen unter Wechsel von Zuständigkeiten beteiligter Mitarbeiter.
- Wegfall von (Teil-) Aufgabenbereichen.

- Krankheit.
- Längere Rehabilitationsmaßnahmen.
- Mutterschutz und Elternzeit.
- Plötzliches Ausscheiden.
- Übergaben laufender Projekte an andere Bearbeiter bzw. Nutzer.
- Projektübergänge von der Entwicklung zum operativen Betrieb.

Künftige Wissensträger müssen ihr Wissen zunächst erwerben. Daraus ergeben sich verschiedene **Situationen bestehenden Wissensbedarfs**, die bei der Ausrichtung von Wissensbewahrung und -pflege zu beachten sind. In Anlehnung an [sciNOVIS 2012] sind dies etwa:

- Aus- und Weiterbildung von Mitarbeitern.
- Einarbeitung neuer Mitarbeiter beim Ersatz ausscheidenden Personals oder beim Vergrößern bestehender Arbeitsgruppen.
- Personalrotation.
- Notwendige Vertretungen von Kollegen.
- Anpassung an sich ändernde Rahmenbedingungen wie gesetzliche Vorgaben oder Verfahrensweisungen.
- Implementation EDV-gestützter Fachverfahren.
- Einführung neuer oder Änderung bestehender Verwaltungsprozesse.
- Einführung von E-Government-Prozessen.
- Projekte zur internen Qualitätsverbesserung.

Nicht nur die Gefahr des Wissensverlustes oder bestehender Wissensbedarf verlangen nach einem kontrollierten Umgang mit der Ressource Wissen, sondern auch die scheinbar entgegengesetzte **Situation eines Überangebotes von Informationen**. Wird zu viel Zeit mit der Suche nach relevanten Informationen in einem zu großen und ungeordneten Überangebot verbracht, leidet darunter die Effizienz, mit der die eigentliche Verwaltungsleistung erbracht wird. Dazu kommt, dass unter einer Informationsflut leidende Mitarbeiter sich in einer Stresssituation befinden, die ausgehend vom Bewusstsein sinkender Arbeitsqualität über Arbeitsunzufriedenheit und sich verschlechternde soziale Beziehungen zu anderen Mitarbeitern sogar bis ins Privatleben hinein wirken kann [LEHNER 2012, 7].

In [LEHNER 2012, 7] zitierte Studien beschreiben, „dass sich das kognitive und soziale Verhalten von Menschen ändert, die unter Informationsüberlastung leiden“. Dort werden u.a. der Rückgriff auf einfache Problemlösungsstrategien bei komplexen Aufgaben, der Rückgang des Urteilsvermögens ab einer bestimmten Informationsmenge, die abnehmende Fähigkeit zur Erfassung komplexer Zusammenhänge, der trügerische Glaube an den aus der Datenmenge resultierenden guten Informationsstand, die Vernachlässigung sozialer Anforderungen und sogar die Abnahme der individuellen Gedächtnisleistung beschrieben.

Die **Notwendigkeit der Einführung von Wissensmanagement** im Sinne einer bewussten Pflege sowohl der expliziten Wissens- und Informationsbestände als auch des von den Mitarbeitern getragenen impliziten Wissens ergibt sich zusammenfassend aus:

- Dem Bedarf an einem aktuellen, gut organisierten und verständlichen Informations- und Wissensbestand als Grundlage für Entscheidungen und Auskünfte im operativen Geschäft der verschiedenen Verwaltungen.
- Dem Gebot, drohendem Wissensverlust entgegenzuwirken und relevantes Wissen in der Verwaltungsorganisation zu erhalten.
- Der Notwendigkeit, Lern- und Anpassungsprozesse zu ermöglichen und zu steuern.
- Der nötigen Vermeidung eines Überangebotes redundanter, nicht relevanter oder veralteter Informationen.

Die verschiedenen Anforderungen an die Wissensbewahrung erfordern den Einsatz verschiedener Methoden für Wissensextraktion und -dokumentation sowie den Wissenstransfer. Einige dieser Methoden werden in diesem Dokument beschrieben.

6 KRITERIEN FÜR DIE WISSENSBEWAHRUNG

Die Wissensbewahrung und die damit verbundenen Managementleistungen müssen stets durch die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Notwendigkeiten und Bedürfnisse motiviert sein. In dem Maße, wie Wissensmanagementaktivitäten diese Bedürfnisse befriedigen und sich in die Verwaltungsprozesse integrieren, steigt ihre Akzeptanz in den Organisationen und die Bereitschaft, Mittel und Ressourcen zu ihrer Umsetzung bereitzustellen.

Die Wirksamkeit von Wissensmanagementaktivitäten lässt sich oft nicht einfach messen, einzelne Aspekte scheinen sich gänzlich einer quantitativen Beurteilung zu entziehen. Dennoch ist ihre Beurteilung notwendig, um Informationen zur Steuerung der Aktivitäten zu gewinnen.

Grundsätzlich soll nur explizites Wissen bewertet werden. Unstrukturiertes Wissen ist zumindest überblicksartig zu klassifizieren und seine Träger zu benennen, bevor dieser dann explizite Teil einer groben und mit großer Unsicherheit behafteten Bewertung unterzogen werden kann.

Trotz der genannten Schwierigkeiten sollen in diesem Kapitel praktikable Ansätze entwickelt werden, die eine Beurteilung möglich machen.

Dazu wird zunächst auf die zu beurteilenden Aktivitäten und ihre Einbindung in die Prozesse von Verwaltungen eingegangen. Anschließend sollen relevante Sichten auf die Wissensnutzung vorgestellt werden, für welche schließlich einige Beurteilungskriterien herausgearbeitet werden. Schlussfolgerungen für die Gestaltung aktueller und künftiger Prozesse schließen das Kapitel ab.

Die mithilfe des Wissensmanagements zu steuernden Aktivitäten wie Erwerb durch Lernen, Wissensextraktion, Nutzung, Erweiterung, Beurteilung und Pflege sind nur selten Gegenstand eigenständiger Wissensmanagementprozesse. Sie wirken vielmehr als Erweiterung bestehender Verwaltungsprozesse und sind um so wirksamer, je tiefer und „natürlicher“ ihre Integration gelingt. Dabei ist es für den Erfolg wichtig, dass die Maßnahmen, für die man sich entschieden hat, zur betrieblichen Übung werden und so eine „Wissenskultur“ entsteht. Durch die Umsetzung einiger der folgenden Qualitätssicherungsmaßnahmen in betroffenen Prozessen kann die Integration gelingen.

6.1 Ansatzpunkte für Wissensmanagementaktivitäten

6.1.1 Lessons Learned

Nach projektartigen Aufgaben, wie der Einführung neuer Verfahren oder Systeme bzw. dem Umbau von Verwaltungsstrukturen sollten zum Ende der gemeinsamen Projektarbeit Erfolge, Abläufe und bekannte Fehler einer ergebnisoffenen Bewertung unterzogen werden, um wertvolle Erfahrungen für künftige Projekte zu extrahieren. Dabei ist es wichtig, eine offene Diskussionsatmosphäre zu schaffen, in der sich Projektmitglieder ohne Angst vor eventuellen Konsequenzen ihrer Aussagen austauschen können. Im Ergebnis einer Sitzung sollen dabei alle besprochenen Ergebnisse grob klassifiziert und aufgezeichnet werden. Zur Klassifikation können folgende Fragestellungen dienen:

- Was werden wir im nächsten Projekt wieder tun, weil es sich bewährt hat?
- Welche Handlungen und Situationen wollen wir im nächsten Projekt vermeiden?
- Welche Entscheidungen aus dem weiteren Umfeld des Projektes haben unsere Arbeit verzögert?
- Welche Entscheidungen aus dem weiteren Umfeld des Projektes haben unsere Arbeit beschleunigt?

- Was war in schwierigen Situationen hilfreich und warum?

Diese Klassifikation ist nicht abschließend und sollte nach dem Bedarf der Projekte angepasst werden. Die Fragestellungen sollten vor Beginn der Sitzung feststehen und dienen dann als Agenda.

Die Ergebnisse von Lessons-Learned-Sitzungen sollten bei der Vorbereitung neuer Projekte, der Schulung von Projektmanagern und bei der laufenden Projektsteuerung berücksichtigt werden.

6.1.2 Regelmäßige Reflektion eigener Arbeit

In weiten Teilen ähnelt diese Maßnahme dem unter *Lessons Learned* Beschriebenen, Audits und Reviews in Form von Interviews im kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Prozessmanagements verfolgen ebenfalls ein ähnliches Ziel. Hier geht es jedoch nicht um die Bewertung eines Projektes, sondern um die der täglichen Arbeit bei der Umsetzung von Verwaltungsprozessen. Als bewertendes Team sollten dabei neben allen Prozessanwendern und -beteiligten des betrachteten Prozesses auch die Mitarbeiter im Umfeld betroffener Prozesse - durchaus auch aus anderen Organisationseinheiten oder aus dem Nutzerkreis der jeweiligen Verwaltungsleistung - beteiligt werden. Hier können etwas andere Fragestellungen interessant sein:

- Wie wirkt unsere Arbeit „nach außen“?
- Was stört bei der täglichen Arbeit?
- Welche Umgehungen bestehender Beschränkungen werden benutzt und warum?
- Welche Regeln für unsere Entscheidungen sind unklar?
- Wie funktionieren die Schnittstellen zu anderen Prozessen?
- Welche früher benutzten Informationen werden nicht mehr benötigt?
- Welche zurzeit nicht vorhandenen Informationen werden gebraucht?

Auch diese Fragestellungen können angepasst werden und sollten vorab feststehen. Im Wesentlichen geht es bei dieser Maßnahme um das Herausarbeiten von Best Practices, konstruktive Kritik und die gemeinsame Erarbeitung von Lösungen sowie um die Identifikation fehlender oder veralteter Informationen als Indikator für die gezielte Beschaffung oder Löschung. Die Dokumentation der Gesprächsergebnisse ist natürlich ebenfalls Voraussetzung für ihre künftige Nutzung.

6.1.3 Übergaben und Vertretung trainieren

Die Wirksamkeit zur Prozessunterstützung oder Beauskunftung erfassten Wissens lässt sich am besten prüfen, indem die abgelegten Informationen von Personen benutzt werden, die sie benötigen, jedoch aufgrund ihrer täglichen Routine oder ihres Weiterbildungsstandes nicht in vollem Umfang darüber verfügen. Dies sind klassische Vertretungssituationen, bei denen Mitarbeiter die Arbeit ihrer Kollegen für eine gewisse Zeit übernehmen. Dabei wird recht schnell offenbar, welche benötigten Informationen nicht auffindbar oder unzureichend sind. Kann man sich in dieser Situation mit dem eigentlich für die Aufgabe zuständigen Kollegen unterhalten, lassen sich so sehr einfach Wissensdefizite ausgleichen, Organisationswissen verteilt sich auf diese Weise in einer Gruppe. Werden die Defizite vor der Abstimmung erfasst, kann später entschieden werden, welches Wissen explizit gemacht und als neue oder überarbeitete Information in die unterstützenden Systeme oder Dokumentationen aufzunehmen ist.

Wenn man es dabei nicht auf den tatsächlichen Vertretungsfall ankommen lässt, sondern diese Situation gezielt herbeiführt, lässt sich aktiver Wissenstransfer betreiben. In Vorbereitung dieses

„Vertretungstrainings“ bereitet dabei der zu vertretende Kollege eine Übergabe vor, bei der er dem Vertretenden alle seiner Meinung nach relevanten Aspekte seiner Arbeit erklärt und auf bestehende Regeln und Informationsquellen verweist.

Wird diese Übergabe von einem Moderator begleitet und protokolliert, kann später die Qualität der Übergabe anhand der tatsächlich durch den Vertretenden nutzbaren Informationen evaluiert werden. Auch das gibt wertvolle Hinweise zu Defiziten der Informationsbestände und zu veralteten Informationen.

Eine nachträglich aufbereitete und ergänzte Übergabe kann gut als kompakte Informationsquelle für die Aufgaben an der vertretenen Stelle dienen. So lässt sich Organisationswissen nicht nur in der Gruppe verteilen, sondern auch explizit dokumentieren.

6.1.4 Rotation

Die Verstetigung des im vorhergehenden Abschnitt Beschriebenen führt zu einem konsequenten Rotationsprinzip, bei dem die Mitarbeiter einer oder mehrerer Organisationseinheiten ihre Aufgabenbereiche regelmäßig nur für eine gewisse Zeit ausfüllen, bevor sie von einem Kollegen ersetzt werden und einen anderen frei werdenden Bereich übernehmen. In Bereichen mit geringer Personalfuktuation können so über die Zeit relativ ausfallresistente Organisationseinheiten entstehen, die über ein durch gemeinsame Erfahrungen gesichertes und deutlich weniger flüchtiges Organisationswissen verfügen. Besonders in relativ kleinen Verwaltungseinheiten scheint dieser pragmatische Weg des Wissenstransfers sehr erfolgsversprechend zu sein, zumal er auch weitgehend ohne Unterstützung durch Informationssysteme auskommen kann und daher mit relativ geringem Aufwand umsetzbar ist.

Natürlich sind dem Rotationsprinzip durch notwendige Qualifikationen für bestimmte Stellen Grenzen gesetzt, die sich jedoch durch eine bewusste Auswahl der einbezogenen Mitarbeiter in Verbindung mit flankierenden Weiterbildungsmaßnahmen weiten lassen.

6.2 Rollen im Wissensmanagement

Die beschriebenen Maßnahmen zeigen, dass sich Wissenserwerb, -bewahrung und -transfer nicht als eigenständige „Wissensprozesse“ darstellen, sondern im Rahmen einer Organisationskultur gelebt werden müssen. Dennoch bedürfen diese Aktivitäten der Begleitung durch Personen mit bestimmten Rollen des Wissensmanagements:

- **Kommunikative „Wissensgärtner“** sind für die Pflege des expliziten Informationsbestandes zuständig. Sie kennen die Bestände expliziten und unstrukturierten Wissens, regen gezielte Maßnahmen zur Behebung von Defiziten oder zur Vermeidung von Wissensverlust an und entfernen nicht mehr benötigte Informationen aus den unterstützenden Systemen.
- **Moderatoren** sind in der Lage, Wissensextraktion und -transfer zu begleiten. Sie kennen entsprechende Methoden und können sie sicher anwenden. Sie bereiten implizites und unstrukturiertes Wissen auf und setzen es in explizite Information um. Die Rolle des Moderators erfordert besondere Kenntnisse und Fähigkeiten, einen Überblick vermittelt der Abschnitt „Verhalten von Moderatoren in Gesprächen zur Wissenserhebung“. Es wird empfohlen, für diese Rolle Mitarbeiter der Verwaltung zu qualifizieren, die als kommunikativ und neutral gelten und eventuell bereits über ähnlich gelagerte Kenntnisse, z. B. aus einer Mediatorschulung verfügen. Auch Führungskräfte können diese Rolle im Rahmen von Mitarbeitergesprächen übernehmen. Als Weg zur Ausbildung eigenen Personals bietet es sich an, künftige Moderatoren gemeinsam mit erfahrenen Kollegen oder externen Dienstleistern in konkreten Situationen arbeiten zu lassen. Auch di-

rekte Moderatorenausbildungen für den Einsatz im Wissens- und Prozessmanagement werden angeboten.

- Wissensmanager kennen die Arbeit der Gärtner und Moderatoren und ermöglichen ihre Arbeit. Sie schaffen in den Verwaltungen die Voraussetzungen zur Entfaltung der Aktivitäten des Wissensmanagements, indem sie in Zusammenarbeit mit Fach- und Führungskräften Prozess- und Organisationsänderungen veranlassen und Freiräume schaffen. Nach Konsultation mit den weiteren Beteiligten entscheiden sie über notwendige Maßnahmen.

Eine weitere Vorbedingung für erfolgreiches Wissensmanagement ist das Vorhandensein und die Pflege eines Ansprechpartnernetzwerks für „Kandidaten“, das neben den o.g. Rollen vor allem Personen in den Rollen Wissensträger, Wissensnutzer und Wissensverteiler enthält.

- Wissensträger verfügen über Wissen. Sie sind potenzielle Quellen oder Lieferanten.
- Wissensnutzer benötigen Wissen für ihre Arbeit. Sie nutzen in verschiedenen Formen aufbereitetes explizites Wissen, greifen auf das in ihrem Umfeld sozialisierte Wissen zurück, beschaffen sich aufgabenorientiert Informationen von ihnen bekannten Wissensträgern oder nutzen die Vermittlung der Wissensverteiler.
- Wissensverteiler wissen, wer was weiß und stellen diese Kenntnisse anderen Wissensarbeitern zur Verfügung.

Neben der Begleitung durch fachkundiges „Wissensmanagement-Personal“ sind auch die Schaffung räumlicher und organisatorischer Voraussetzungen für die Kommunikation mit Kollegen, die Entfaltung von Lernprozessen und das Erproben neuer Ideen von Bedeutung für den Erfolg der Wissensmanagementaktivitäten.

6.3 Bewertungskriterien für Wissensmanagementaktivitäten

Zur Entwicklung von Bewertungskriterien für den Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten sollen im Folgenden zunächst Anforderungen verschiedener Anwendungsgebiete beschrieben werden. Daraus lassen sich Kriterien ableiten, nach denen beurteilt werden kann, wie gut die aus der Wissensbasis der Organisationen extrahierten und bereitgestellten Informationen den jeweils beabsichtigten Zweck unterstützen.

6.3.1 Nutzung in Informations- und Auskunftssystemen

Informations- und Auskunftssysteme fokussieren auf Fakten, die einfach und schnell auffindbar, vollständig, aktuell und richtig sein müssen. Informationssysteme, wie z. B. Bürgerinformationssysteme in den Portalen von Städten und Gemeinden, bieten dabei oft ein tieferes und breiteres Angebot, in dem Nutzer nach Informationen suchen können. Auskunftssysteme fokussieren auf kurze und prägnante Informationen, oft in der Form von Fakten, die besonders schnell auffinden lassen und die dem Auskunftspersonal als Grundlage ihrer Arbeit, z. B. in Callcentern oder an Bürgertelefonen dienen. Ein Beispiel ist das der D115 zugrunde liegende System.

Um die Qualität der in diesen Systemen bereitgestellten Informationen zu beurteilen, ist zu beantworten, ob der Informationsbestand das Erreichen der Zielvorgaben zu den genannten Anforderungen ermöglicht.

Zur Beurteilung der schnellen Auffindbarkeit lassen sich einfache Messungen einsetzen:

- Vorhandensein gesuchter Informationen.
- Verfügbarkeit.
- Zeit von der Anfrage bis zur Auskunft und

- Anzahl der Interaktionen bis zum Erreichen der Information.

Dabei sollten bei hinreichend großer Probenanzahl sowohl die Durchschnittswerte als auch die Standardabweichung (als Maß für die Gleichmäßigkeit) beurteilt werden. Negative „Ausreißer“ unter den Werten können Hinweise auf Defizite bei der Vollständigkeit liefern, positive sollten als Indikatoren für besonders gut umgesetzte Themen verfolgt werden, die als Beispiel zur Verbesserung anderer dienen können.

Die Beurteilung der Richtigkeit und Aktualität einzelner Themen kann über den Vergleich im Auskunftssystem gespeicherter Information mit der von einem Experten gelieferten erfolgen. Derartige Beurteilungen sollten als regelmäßige Audits organisiert werden und je Thema eine qualifizierte Auskunft, etwa über ein Punktesystem oder Schulnoten, sowie jeweils kurze Beschreibungen aufgefundener Defizite liefern. Dabei sollte neben den enthaltenen Fakten auch die Verständlichkeit der Darstellung geprüft werden.

Weiterhin können Rückfragen von Nutzern Hinweise auf Falschauskünfte oder unzureichende Fakten liefern. Sie sollten aufgezeichnet werden, um die jeweiligen Fälle gezielt verfolgen zu können. Für die Akzeptanz von Informations- oder Auskunftssystemen ist in jedem Fall auch eine gute Benutzbarkeit von entscheidender Bedeutung. Übersichtliche und erwartungskonforme Gestaltung von Oberflächen und intuitiv nutzbare kurze Wege zu den Informationen werden erwartet.

Zur Beurteilung des Bedarfs kann ein Ranking der abgefragten Themen dienen, dessen Ergebnisse verschiedene Informationen liefern. Häufig abgefragte Themen sollten bei der Beurteilung der o.g. Kriterien gute Werte aufweisen, Abweichungen haben direkten Einfluss auf die Akzeptanz des Auskunftssystems. Seltener Themen sollten vor allem richtig und aktuell sein, sie beeinflussen die Wahrnehmung der Vollständigkeit angebotener Themen, schaffen Vertrauen in das System und fördern so seine selbstverständliche Nutzung als Informationsquelle.

6.3.2 Unterstützung bei der Umsetzung von Verwaltungsleistungen

Informationen zur Unterstützung von Verwaltungsleistungen müssen im täglichen Betrieb verwendbar und praxistauglich sein. Dazu müssen sie nicht unbedingt elektronisch verfügbar sein. Zu wissen, welcher Kollege bei speziellen Sachverhalten befragt werden kann oder in welchem Dokument benötigte Informationen stehen, kann ebenso hilfreich sein wie die technisch ausgefeilte Suchfunktion eines Informationssystems. Deshalb sollten hier neben den ebenfalls relevanten Kriterien für Auskunftssysteme weitere Fragestellungen beachtet werden, die sich vor allem darauf beziehen, ob und wie gut sich Mitarbeiter im Angebot orientieren können:

- Sind die angebotenen Informationsquellen den Bearbeitern bekannt? Hier lassen sich Rückschlüsse auf die Verteilung des Organisationswissens ziehen. Dazu gehört auch zu wissen, wer in der Organisation was weiß.
- Gibt es eine Suchunterstützung bei verteilten Informationsquellen? Ermöglichen technische Systeme z. B. die verteilte Suche und verweisen technisch erschlossene Verzeichnisse auch auf in Papier vorliegende Informationen?
- Enthalten Beschreibungen zu Sachverhalten Verweise auf Schnittstellenthemen und helfen so beim fachbereichsübergreifenden „Blick über den Tellerrand“?
- Sind die angebotenen Informationen verständlich und in konkreten Situationen hilfreich?
- Welche gewünschten Informationen werden nicht gefunden?
- Wie stark ist die Verteilung der Informationsmenge? Selbst bei technischer Unterstützung führt eine zu starke Verteilung zu unnötigem Such- bzw. technischem Aufbereitungsaufwand.

Die genannten Kriterien sollen in die Bewertung der o.g. QS-orientierten Abläufe integriert werden und so möglichst regelmäßig Anhaltspunkte für den Ansatz von Wissensbewahrungs- und -transfermethoden liefern.

6.3.3 Wissenserwerb

Lernerfolge könnte man klassisch über Prüfungsleistungen ermitteln. Der Nachteil dieser Methode liegt in den Besonderheiten von Prüfungssituationen: Prüflinge sind vorbereitet, sie nutzen ggf. das Kurzzeitgedächtnis und Prüfungsfragen testen i.d.R. nur einen beschränkten Ausschnitt der zu beherrschenden Wissensgebiete. Deshalb sollten Prüfungsleistungen vorwiegend zur Beurteilung des Ersterwerbs von Wissen im Rahmen von Aus- oder Weiterbildung eingesetzt werden.

Berufsbegleitendes Lernen findet ständig statt und wird selbst vom Lernenden oft kaum bemerkt. Dabei ist der Zugriff auf das benötigte Wissen und die bereits aufbereiteten Informationen von großer Bedeutung, es gelten die dazu vorgestellten Bewertungsmaßstäbe.

Um zu beurteilen, wie gut in einer Organisation oder durch einzelne Mitarbeiter gelernt wird, sollten die Auswirkungen in der praktischen Arbeit betrachtet werden, indem die Zustände vor und nach dem Wissenserwerb verglichen werden. Die dabei auftretenden Implikationen für bestehende Prozesse sind unten beschrieben.

Ein weiteres Kriterium für die Qualität des begleitenden Lernens ist das Maß an Zeit, in der eine in der Organisation neue Information alle davon betroffenen Kollegen erreicht hat und in der täglichen Arbeit benutzt wird.

6.3.4 Wissensbewahrung und Vermeidung eines Überangebots

Die Wissensbewahrung fokussiert auf die Sicherung von Wissen, das in Situationen drohenden Wissensverlustes verloren gehen könnte. Sie erschließt damit unstrukturierte Wissensquellen für die anschließenden Wissenstransfers und Nutzungen oder verteilt Wissen auf mehrere Träger. Damit ist die Qualität einzelner Bewahrungsmaßnahmen durch Untersuchung der folgenden Fragestellungen feststellbar:

- Wurden alle Wissensträger einbezogen, deren Wissen verloren zu gehen droht?
- Wurde relevantes Wissen bewahrt? Dieses Kriterium sollte erfüllt sein, wenn ein Vertreter mit den erhaltenen Informationen die Arbeit des ursprünglichen Wissensträgers ausführen kann und die Informationen themenbezogen sowie aktuell sind. Das lässt sich sicher nur in Stichproben ermitteln, die jedoch alle Tätigkeitsbereiche des ursprünglichen Wissensträgers umfassen sollten.
- Ist das extrahierte Wissen „tief genug“? Übergaben tendieren dazu, oberflächlich zu sein. Tiefe zeigt sich erst bei der Bearbeitung komplizierterer Sachverhalte und damit leider oft zu spät, wenn der ursprüngliche Wissensträger nicht mehr verfügbar ist. Eine ausreichende Tiefe ist in der Regel gegeben, wenn ein Dritter mit ausreichender Grundqualifikation für die zu übernehmende Stelle sich nach Durchsicht der Dokumentation in der Lage sieht, die dort beschriebenen Aufgaben zu übernehmen. Ein weiteres Indiz für die Tiefe kann zusätzlich das Maß an Querverweisen zu aufbereiteten Themen sein, mit dem die (Kern-)Dokumentation der normalen oder üblichen Tätigkeitsbereiche des Wissensträgers ergänzt wurde. Diese Querverweise sind jedoch sorgfältig zu prüfen, da in ihnen auch der Keim späteren Überangebots an Informationen für Kollegen mit kleinerem Aufgabenspektrum liegen kann.

Die Güte, der mit der Aktivität Wissensbewahrung innerhalb einer Organisation erzielten Ergebnisse, lässt sich durch Zusammenfassung der Einzelergebnisse durchgeführter Maßnahmen

darstellen. Als wesentliches Maß kommt die Vollständigkeit ihrer Durchführung hinzu. Hier wird beurteilt, ob alle in einem definierten Zeitraum voraussichtlich entfallenden Wissensträger berücksichtigt wurden. Zusätzlich kann durch Simulation im Sinne eines „was wäre wenn“ erfasst werden, wie gut das in der Organisation vorhandene Wissen gegen unvorhergesehene Ausfälle geschützt ist.

Zur Vermeidung von Überangebot sind im Laufe der Wissensbewahrung extrahierte Informationen auf ihre letzte Verwendung zu prüfen und ggf. potenziell zu alte Informationen separat kenntlich zu machen. Sollte sich nach einer gewissen Zeit der Nutzung durch Nachfolger herausstellen, dass diese Informationsbereiche nicht benötigt wurden, können sie gänzlich entfernt werden.

Ein gefühltes Überangebot an Informationen entsteht indirekt auch dann, wenn gesuchte Informationen nicht sofort, in wenigen Schritten und der nötigen Aktualität und Relevanz gefunden werden. Dann werden weitere Informationsquellen bemüht, der sich dadurch aufspannende Such- und Interpretationsraum wächst schnell an und führt zur Wahrnehmung einer großen Informationsmenge. Dieser Problematik kann durch bewusst gut strukturierten Aufbau der Informationsquellen und eine intuitive Nutzbarkeit der elektronischen Informationssysteme entgegen gewirkt werden.

Neben den Kriterien zur Bewertung des Erfolgs von Wissensbewahrungsmaßnahmen können andere Kriterien zur Entscheidung über den Einsatz der in diesem Dokument beschriebenen Bewahrungsmethoden herangezogen werden:

- Zeit für die Durchführung.
- Hierarchieebene, auf der der Wissensträger tätig ist.
- Position innerhalb der Organisation und ggf. im gesellschaftlichen Leben.
- Zugehörigkeitsdauer.
- Art der Tätigkeit(en).
- Nachfolgesituation.
- Charaktereigenschaften.
- Motivation des Wissensträgers.
- Verhältnis zu Kollegen.
- Vernetztheit: Sozialstruktur, -kompetenz und Umfeld.

In verschiedenen Situationen drohenden Wissensverlustes kommen unterschiedliche Methoden in verschiedenen Ausbaustufen zum Einsatz (Dauer, Intensität, Gruppenzusammensetzung, Örtlichkeit, Medien, Öffentlichkeit, Extraktions-, Archivierungs- und Transfermedium). Eine Beschreibung möglicher Methoden findet sich in diesem Dokument.

6.4 Vorbereitung kriteriengestützter Bewertungen

Neben der Integration der oben beschriebenen Qualitätssicherungsmaßnahmen in laufende Verwaltungsverfahren gibt es weitere Auswirkungen, die sich aus der gewünschten Bewertbarkeit der Maßnahmen ergeben.

Die Bewertung von Wissensmanagementaktivitäten beruht oft auf Vergleichen der Situationen vor und nach einer Maßnahme. Oft scheitert eine Bewertung daran, dass notwendige Ausgangsdaten aus der Zeit vor der Maßnahme fehlen.

Deshalb sollten im Vorfeld von Wissensmanagementaktivitäten im Rahmen von IST-Analysen Daten zu den bestehenden Verfahren gesammelt werden. Mögliche Kriterien wären:

- Durchlaufzeiten einzelner Vorgänge.

- Durchsatz der Organisationseinheit (Vorgänge pro Zeiteinheit).
- Zufriedenheit der Ansprechpartner bzw. Verwaltungskunden.
- Zahl der Nachfragen.
- Zeit zum Suchen.
- Qualität benutzter Informationen.

Bei den IST-Analysen sollte nach der Prämisse „gut genug“ verfahren werden. An Stelle genauer Messungen können bei knapper Zeit auch Schätzungen verwendet werden, die dann möglichst von mehreren kompetenten Mitarbeitern unabhängig voneinander erhoben und im Beisein eines Moderators abgeglichen werden. Wichtig ist, dass die Ausgangslage möglichst unvoreingenommen erfasst wird, bevor die Mitarbeiter Kenntnis vom kommenden Methodeneinsatz oder der Einführung von Informationssystemen bekommen.

Allgemein gilt für die Einführung sämtlicher Bewertungsmaßnahmen: Sie funktionieren am besten, je mehr die Mitarbeiter offen über den Einsatz informiert werden und je geringer das Gefühl von Kontrolle ausfällt. In jedem Fall sind gefühlte negative Konsequenzen der Messungen und Beurteilungen kontraproduktiv, da sich Mitarbeiter darauf einstellen und beginnen, sich „kennzahlenkonform“ zu verhalten. Darunter kann die sachorientierte Arbeit leiden, mit Auswirkungen auf die von der Organisationseinheit erwartete Leistung.

7 MITTEL UND METHODEN DER WISSENSBEWAHRUNG – METHODENLEITFADEN WISSENSBEWAHRUNG

7.1 Einführung

Dieses Kapitel stellt eine Auswahl von Methoden zur Erhebung, Repräsentation, Austausch und Nutzung von Wissen vor. Die Anwendung der Methoden allein ist kein Garant für wissensbasiertes Arbeiten in einer Verwaltung. Ihr Erfolg ist maßgeblich vom Umfeld ihres Einsatzes abhängig und stellt sich am schnellsten in fehlertoleranten und offenen Organisationskulturen ein. Es muss allen Beteiligten erlaubt sein, Meinungen ohne Angst vor Restriktionen zu äußern, Fehler zu machen und aus Fehlern zu lernen. Extrahiertes Wissen darf nicht gegen seine Quelle verwendet werden, allein der Verdacht, sich durch die Abgabe von Wissen entbehrlich zu machen verhindert in der Regel die notwendige Mitarbeit. Vertrauen ist die Grundvoraussetzung für kooperatives Arbeiten und Wissensmanagement ist eine im höchsten Grade auf Kooperation angewiesene Disziplin.

Neben der fehlertoleranten und offenen Organisationskultur, deren Pflege eine permanente Führungsaufgabe ist, gibt es weitere förderliche Rahmenbedingungen und Grundlagen für erfolgreiche Wissensarbeit.

7.1.1 Verhalten von Moderatoren in Gesprächen zur Wissenserhebung

Erfahrungen zeigen, dass Mitarbeiter Befragungen bei ehrlichem Interesse an ihrer Arbeit als angenehme Erweiterung des eigenen Horizonts erleben, Spaß an der Reflexion der eigenen Arbeit haben und Erfahrungen oft gern teilen. Deshalb sollten Moderatoren von Interviews und Diskussionsrunden unbedingt einige Regeln beachten, die die Gesprächsbereitschaft der Befragten und die Ergiebigkeit erhaltener Informationen beeinflussen:

- Zum Interview oder zur Diskussion sollte unter Vorlage einer Agenda eingeladen werden. Wer die oft knappe Zeit eines Interviewpartners oder Diskussionsteilnehmers beansprucht, sollte auf diese Weise begründen können, warum dies notwendig ist. Dies ist ein erster Ausdruck der Wertschätzung gegenüber dem Gesprächspartner.
- Zu Beginn des Interviews sollten der aktuelle Interview- oder Diskussionstermin unvoreingenommen in den Kontext des gesamten Wissensmanagementvorhabens eingeordnet und die positiven Erwartungen an das Gespräch erläutert werden. So wird an die persönliche Kompetenz des Befragten appelliert und ihm darüber hinaus die Möglichkeit gegeben, im Verlauf der Befragung selbst einzuschätzen, welche Informationen notwendig sind und ob es ggf. relevante Aspekte gibt, nach denen nicht gefragt wurde.
- Während des Gesprächs muss der Moderator die Erfahrungen, Vorbehalte und Empfehlungen seines Gegenüber ernst nehmen und dokumentieren, auch wenn es aus anderen Gesprächen eventuell gegensätzliche Erkenntnisse geben sollte.
- Moderatoren begeben sich unabhängig von ihrer sonstigen Position gegenüber dem Befragten in die Rolle eines Lernenden. Belehrungen des Gesprächspartners oder Bevormundungen sind zu vermeiden.
- Das Hinterfragen erhaltener Informationen unter Nutzung externer Informationen sollte den Abschluss des Gesprächs vorbereiten. So bekommt der Befragte Gelegenheit, sich zum Kontext zu äußern, ohne dass die zuvor erfolgte Aufnahme seiner ursprünglichen Sicht beeinflusst würde.
- Jedes Interview endet mit einer Zusammenfassung und dem Dank an die Beteiligten.

- Informationslieferanten sollten die Gelegenheit bekommen, die Ergebnisse des Wissensmanagementvorhabens zur Kenntnis zu nehmen und so zu prüfen, wie ihre Informationen im Ergebnis erscheinen. Auf diese Weise kann die Bereitschaft zur weiteren Mitarbeit erhalten sowie Offenheit und Vertrauen vermittelt werden.

7.1.2 Aufzeichnen und Bereitstellen der Interviewergebnisse

Wissenserhebung basiert im Wesentlichen auf Gesprächen, deren Ergebnisse aufgezeichnet werden müssen, um eine weitere Verarbeitung zu ermöglichen. Allerdings ist es schwer, zugleich Moderator und Protokollführer zu sein. Häufig steht jedoch kein Dritter zur Protokollführung zur Verfügung.

Anstelle eigener Notizen des Moderators während des Gesprächs bietet es sich an, die Notizen öffentlich in Form einer Mindmap zu erstellen und sie noch während der Erstellung mithilfe eines Beamer zu visualisieren. So haben Gesprächspartner Gelegenheit, mit eigenen Kommentaren beim Notieren zu helfen. Gleichzeitig wird der Redefluss gesteuert und bei geeigneter Gestaltung der Mindmap auch der Fortschritt gegenüber der Agenda grob visualisiert. Nebenbei entsteht ein gewisses Maß an Einigkeit über die Interviewergebnisse, die mit einer Freigabe des Befragten sofort durch Dritte benutzt werden könnten. Außerdem signalisiert diese Methode Offenheit und schafft Vertrauen. Allerdings setzt sie ein zügiges Schreiben mit der Tastatur und gute Bedienkenntnisse der verwendeten Mindmapping-Software voraus.

Anmerkung: Auch Prozessmodelle können in PzM-bezogenen Interviews direkt erstellt werden. Auch hier ist Voraussetzung, dass das Modellierungswerkzeug gut beherrscht wird, damit das Interview nicht durch die Nutzung des Werkzeugs gestört wird.

Ist man als Moderator nicht in der Lage, während des Gesprächs aussagekräftige Notizen zu erstellen, bieten sich Gedächtnisprotokolle unmittelbar nach Abschluss des Gesprächs an. Zur Unterstützung sollten wesentliche Stichpunkte bereits während des Gesprächs notiert werden, ihr Umfang aber so beschränkt werden, dass das Notieren den Gesprächsfluss nicht stört. Eine vor dem Gespräch angelegte Stichpunktliste hilft, die Notizen während des Gesprächs zügig zuzuordnen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Aufzeichnung des vollständigen Gesprächs mithilfe eines Diktiergeräts. Dabei ist zu beachten, dass diese Aufzeichnungsmethode und der Umgang mit den Informationen vorab mit dem Personalrat abzustimmen und die Teilnehmer über die Aufzeichnung zu informieren sind.

Die erhobenen Informationen müssen anschließend aufbereitet und bereitgestellt werden. Dazu bieten sich je nach Einsatzzweck verschiedene Möglichkeiten:

- Sozialisation des Wissens durch Verbreitung „von Mensch zu Mensch“ im Rahmen von Workshops und folgenden Gesprächen, bei denen die Erhebungsergebnisse vorgestellt und diskutiert werden.
- Ablage in Dokumenten, die für die Wissensnutzer zugänglich sind.
- Veröffentlichung in Informationsportalen mit Anbindung an Umgebungen und Fachverfahren, in denen das Wissen benötigt wird.
- Veröffentlichung in Auskunftssystemen.

Veröffentlichte Informationen müssen regelmäßigen Überprüfungen unterzogen werden, um ihre Aktualität sicherzustellen und Fortschreibungsbedarf zu erkennen. Dies ist Aufgabe der Wissensgärtner.

7.2 Methoden zur Wissenserhebung

Im Folgenden sollen drei Methoden aus dem Bereich der Wissenserhebung beschrieben werden. Sie dienen dazu, Wissensquellen und ihre Beziehungen zu anderen Wissensarbeitern aufzudecken, Wissen im Umfeld besonders relevanter Prozesse zu heben oder begleitend zu Prozessmodellierungsprojekten zu identifizieren. Die im Rahmen dieser Methoden immer wieder benötigten unterstützenden Erhebungsverfahren werden zum Ende dieses Abschnitts dargestellt.

7.2.1 Analyse von Wissensaudits

[LEHNER 2012] beschreibt unter der Bezeichnung „Knowledge Audit-Analyse“ ein dreistufiges Verfahren, mit dem sich das Wissen von Organisationsmitgliedern erfassen, bewerten und in den Kontext der Organisation einordnen lässt. Im Ergebnis entstehen → *Wissensquellen* oder *-trägerkarten*, → *Wissensstrukturkarten* und Beschreibungen abgrenzbarer Wissensgebiete in → *Exposés*. Sie zeigen die Wissenslieferanten, -nutzer und -verteiler sowie deren Beziehungen zueinander, benennen die vorhandenen Wissensbestände und beschreiben extrahiertes Wissen.

Zur **Vorbereitung** werden vom Moderator im Gespräch mit einem Ansprechpartner des zu untersuchenden Organisationsbereiches die zu befragenden Organisationsmitglieder identifiziert.

Diesen Mitarbeitern werden Zweck und Methodik des Audits erläutert. Darüber hinaus sollen vor Beginn der Audits die Einstellung der einzelnen Mitarbeiter zu Wissensmanagementaktivitäten im Allgemeinen, eventuelle Befindlichkeiten und der Grad der Kooperationsbereitschaft ermittelt werden. Aus den Ergebnissen ergeben sich eventuell notwendige flankierende Maßnahmen wie zeitweise Delegation von Arbeit an Kollegen, Freistellungen, initiale klärende Gespräche u.ä.

Zur Vorbereitung der Organisationsmitglieder auf die Audits können Vorab-Interviews mit einleitender Erklärung eingesetzt werden. Vom Einsatz von Fragebögen wird abgeraten, da Mitarbeiter den noch nicht angelaufenen Audits oft reserviert gegenüberstehen und deshalb Fragen nur spärlich oder zu allgemein beantworten. Im Gespräch lässt sich in der Regel leichter eine Vertrauensbasis aufbauen, die zu höherer Informationsdichte führt.

Zum Abschluss der Vorbereitungsphase müssen die identifizierten flankierenden Maßnahmen umgesetzt werden, damit die folgenden Audits in einer produktiven Atmosphäre verlaufen können.

Die folgenden **Audits** stellen den Kern der Wissenserhebung bei den Wissensträgern dar. Sie erfolgen in Form von → *strukturierten Interviews*. Die Audits verfolgen zwei Befragungsziele:

- Die Bestandsaufnahme von Wissen sowie die Identifikation von Wissensflüssen und
- die Bewertung der Expertise von Wissensquellen.

Erstes Ziel ist die Bestandsaufnahme von Wissen sowie die Identifikation von Wissensflüssen zwischen verschiedenen Beteiligten. Dazu dienen Fragen:

- Nach dem Wissen, der Expertise und den für Entscheidungen notwendigen Fähigkeiten des Befragten.
- Nach den Wissensquellen und den darin enthaltenen Wissensarten sowie
- der Art und Weise der jeweiligen Wissensflüsse zwischen den Beteiligten.

Zweites Befragungsziel ist die Bewertung der Expertise von Wissensquellen. Dazu werden die Befragten aufgefordert, ihre zuvor benannten Wissensquellen auf einer Skala von 1 – 5 nach den folgenden Kriterien zu bewerten:

- Aktualität.
- Signifikanz.
- Komplexität.
- Glaubwürdigkeit.
- Reaktionszeit auf Anfragen.
- Verfügbarkeit.

Nach Abschluss der Audits folgt die **Analyse** der aufgenommenen Beziehungen und Bewertungen im Netzwerk aus Befragten und den von ihnen benannten Wissensquellen sowie die Bereitstellung der erhobenen Informationen für die spätere Nutzung.

Zur Netzwerkanalyse wird die aus den Sozialwissenschaften stammende Methode der sozialen Netzwerkanalyse (SNA) verwendet. Zur Erklärung sei auf [LEHNER 2012, S. 109 f.] verwiesen. Mittels der SNA lassen sich für jeden Teilnehmer eines Netzwerks Maße zu seiner Kommunikationsaktivität und -kontrolle sowie zur Zentralität bzw. Unabhängigkeit von anderen ermitteln. Anhand dieser Maße (näherungsweise auch durch das Betrachten entsprechend grafisch dargestellter Netzwerke), unterstützt durch die Nutzung der zur Expertise von Wissensquellen erfassten Klassifikationen, lassen sich vier Rollen von Netzwerkakteuren unterscheiden:

- *Experten* sind im Netzwerk an zentraler Position zu finden. Sie verfügen innerhalb ihres Wissensgebiets über professionelle Erfahrung und spezielles Wissen.
- *Verteiler* wissen, wer was weiß. Sie verbinden im Netzwerk identifizierbare Gruppen wie z. B. Abteilungen oder externe Dienststellen.
- *Kontaktpersonen* vermitteln, indem sie Verbindungen zu Experten herstellen.
- *Wissensnutzer* fragen das Expertenwissen nach. Ihre Position im Netzwerk ist eher dezentral.

Die Ergebnisse der Netzwerkanalyse lassen sich direkt zur Steuerung von Wissensflüssen, aber auch zur Identifikation möglicher Entwicklungsmaßnahmen einsetzen. So lassen sich z. B. Wissensquellen identifizieren, bei denen Wissensverlust droht oder Entlastung durch Qualifikation weiterer Ansprechpartner geschaffen werden muss. Ebenso lassen sich bisher ungenutzte Potenziale oder Weiterbildungsbedarf erkennen.

Neben der Ermittlung der Beziehungen und Rollen der Netzwerkakteure liefern die Audits Informationen darüber, welches Wissen die Akteure besitzen, zu welchen Organisationseinheiten und Prozessen sie zuzuordnen sind und wie dieses Wissen von anderen bewertet wurde. Diese Informationen lassen sich in → *Wissenskarten* und → *Exposés* darstellen.

Bewertung der Analyse von Wissensaudits:

Vorbedingungen: Bereitschaft eines Organisationsbereiches, sein Wissen zu erschließen und freigestellte oder spezialisierte Mitarbeiter für die Durchführung der Wissenserhebung.

Vorteile: Strukturiertes Vorgehen liefert schnell Überblickswissen und identifiziert Schwachstellen und Risiken.

Nachteile: Für zwischen verschiedenen Organisationsbereichen vergleichbare Ergebnisse und eine effiziente Erhebung muss ein einheitliches Vorgehen definiert werden. Diese Definition muss schrittweise erfolgen, um Erfahrungen zu berücksichtigen. Dafür ist ein gewisses Änderungsmanagement erforderlich.

7.2.2 Wissenserfassung in Verbindung mit Schlüsselprozessen

Im vorherigen Abschnitt wurden Wissensaudits beschrieben, ohne genauer darauf einzugehen, wie die zu Befragenden ausgewählt werden. In vielen Organisationen ist die beschriebene Methode allgemein einsetzbar, die Auswahl der Gruppe ergibt sich aus dem Kontext entsprechender Wissensmanagementvorhaben, in denen es in der Regel um grundlegenden Überblick und die Dokumentation von Wissen geht.

Möchte man jedoch gezielter vorgehen, um erfolgskritisches Wissen zu sichern oder Effekte bezüglich maßgeblicher Leistungen oder Produkte zu erreichen, bietet sich eine Orientierung an den entsprechenden Schlüsselprozessen an. [LEHNER 2012] beschreibt dazu das Wissensaudit nach Perez-Soltero, an dem sich die folgenden Ausführungen orientieren.

Die Methode setzt voraus, dass die untersuchte Organisation prozessorientiert arbeitet. Im optimalen Fall existieren Beschreibungen dieser Prozesse in Form von Prozessmodellen. Im Ergebnis entstehen auch hier → *Wissensquellen oder -trägerkarten*, → *Wissensstrukturkarten* und Beschreibungen abgrenzbarer Wissensgebiete in → *Exposés*, zusätzlich werden Empfehlungen zum Stand der Wissensarbeit und zu Optimierungsmöglichkeiten an die Leitung der Organisationseinheit erarbeitet.

Die Methode sieht zehn Schritte vor und beginnt mit der **Erfassung von Informationen über die Strategie der Organisation und zur Identifikation der Prozesse**.

In einem Meeting mit der Organisationsleitung werden Zweck und Vorgehen der Methode erläutert und die Zielsetzung der Organisation aus Sicht der Leitungsebene ermittelt. Auch Informationen zur Organisationskultur, zur betrieblichen Übung und zum Umfeld, in dem die Organisation arbeitet, sind von Interesse.

Anschließend werden Informationen über Prozesse beschafft und ggf. überprüft. Diese Informationen können in Prozesslandkarten, Prozessmodellen, Beschreibungen, Richtlinien oder Handbüchern enthalten sein. Wichtig ist, möglichst zu allen vorhandenen Prozessen Informationen vergleichbarer Güte zu erhalten, da sie im nächsten Schritt als Entscheidungskriterium benötigt werden und mangelnde Vergleichbarkeit zu Fehlurteilen führen kann.

Zum Abschluss des ersten Schrittes werden organisationsweit mithilfe eines → *Fragebogens* die Einstellungen der potenziell zu Befragenden zu Wissensmanagementaktivitäten ermittelt und ggf. flankierende Maßnahmen eingeleitet. Diese Aufgabe wurde bei der Vorbereitung eines Wissensaudits im Abschnitt 7.2.1 beschrieben, allerdings sollte hier der Fragebogen anstelle von Interviews mit allen Beteiligten verwendet werden, wenn die Organisation groß und daher der Zeitaufwand für Interviews zu hoch wäre.

Im zweiten Schritt werden die **Schlüsselprozesse identifiziert und Messkriterien aufgestellt**. Die Identifikation und Bewertung von Prozessen wird in [PzM] ausführlich dargestellt, hier sei darauf verwiesen. Aus Sicht des Wissensmanagements ist den dortigen Ausführungen zuzufügen, dass für die Beurteilung der potenziellen Wirkung beabsichtigter Wissensmanagementaktivitäten auch die Wahrnehmung der erbrachten Leistung durch die Öffentlichkeit und/oder durch betroffene Bereiche der Verwaltung herangezogen werden sollte.

Den identifizierten Prozessen werden zur Klassifikation für spätere Auswertungen ein oder mehrere Wissensmanagement-Themen zugeordnet, mit denen der jeweilige Prozess in Verbindung gebracht wird. Eine mögliche Auswahl wäre:

- Wissenserwerb und Lernen.
- Aufbewahrung und Pflege.
- Anwendung und Erweiterung.
- Aussondern und Übertragen.
- Wissensproduktion und Leistungsmessung.

Nach der Identifikation werden einheitliche Regeln für die Bewertung der Schlüsselprozesse anhand der gewählten Kriterien vorab festgelegt.

Im dritten Schritt erfolgt die **Priorisierung und Auswahl der Schlüsselprozesse**. Durch Bewertung der Kriterien an allen identifizierten Prozessen erhält man eine Rangfolge und erkennt die für die Organisation besonders relevanten Prozesse, die in den folgenden Schritten bearbeitet werden sollen.

Bei der Auswahl der zuerst zu bearbeitenden Prozesse sollte man davon ausgehen, dass ein kleiner Teil der identifizierten Prozesse den größten Anteil am Verbesserungspotenzial hat. Demnach sollte man zunächst gezielt nur die wichtigsten Prozesse bearbeiten und bei Erfolg in einem folgenden Durchlauf weitere hinzunehmen (siehe letzter Schritt). Vor Beginn der weiteren Aktivitäten muss die Prozessauswahl mit den Führungskräften abgestimmt sein, damit auch die flankierenden Maßnahmen auf die gewählten Prozesse ausgerichtet werden können.

Die **Ermittlung von Schlüsselpersonen** ist Gegenstand des vierten Schrittes. Dazu können vorliegende Personalinformationen oder Stellenbeschreibungen benutzt oder Interviews sowohl mit Führungskräften der betroffenen Bereiche als auch deren Mitarbeitern geführt werden. Im Ergebnis dieses Schrittes steht fest, mit welchen Mitarbeitern die folgenden Audits durchgeführt werden.

Mit dem **Treffen der Schlüsselpersonen** beginnen im fünften Schritt die Audits. Wichtig ist die Anwesenheit von Führungskräften bei dem Treffen, durch die die Ernsthaftigkeit und Bedeutung des Vorgehens unterstrichen wird. Darüber hinaus können Führungskräfte das Treffen nutzen, um verbindlich flankierende Maßnahmen zuzusagen und so die Kooperationsbereitschaft ihrer Mitarbeiter abzusichern.

In den Audits erfolgt die **Erfassung der Wissensbestände** (Schritt 6). Dabei kommen → *strukturierte Interviews* zum Einsatz. Die Fragekategorien aus dem Abschnitt „Analyse von Wissensaudits“ werden benutzt, Fragen zur **Analyse des Wissensflusses** werden im siebten Schritt zusätzlich aufgenommen. Dabei bieten die Antworten aus dem Fragebogen eine erste Orientierung. Mit dieser Fragekategorie soll erfasst werden, wie explizites und implizites Wissen innerhalb des Prozesses ausgetauscht wird.

Die Fragen adressieren jedoch nicht das vollständige Wissen des Befragten, sondern beschränken sich auf die Aspekte des untersuchten Prozesses. Diese Abgrenzung unterstreicht die Prozessorientierung der Methode und gewährleistet eine effiziente Umsetzung der Audits. Das Ziel, möglichst das gesamte Organisationswissen zu erfassen, kann auf diese Weise erst nach mehreren Durchläufen erreicht werden, dafür werden jedoch die Potenziale der als wesentlich erkannten Prozesse relativ schnell genutzt.

Im achten Schritt erfolgt mit der **Wissensabbildung** die Übertragung der erfassten Wissensbestände in → *Wissensquellen oder -trägerkarten* und Beschreibungen abgrenzbarer Wissensgebiete in → *Exposés*. Darstellungen von → *Wissensstrukturkarten* lassen sich wegen der strikten Prozessorientierung erst nach mehreren Durchläufen sinnvoll erstellen, wenn eine ausreichend große Abdeckung befragter Wissensträger vorliegt. Nach Abschluss der Wissensabbildung ist für den untersuchten Prozess dokumentiert, wer was weiß, wo sich die Wissensträger befinden und wie sie innerhalb des Prozesses untereinander und mit weiteren Wissensquellen interagieren. Weiterhin sind relevante Wissensbestände in → *Exposés* dokumentiert.

Im vorletzten Schritt, dem **Bericht zum Wissensaudit**, werden der Organisationsleitung Ergebnisse der Audits vorgestellt und Empfehlungen zum weiteren Umgang mit Wissen gegeben. Dabei sollten auch Wissenslücken benannt und Möglichkeiten zu ihrer Beseitigung genannt werden. Wurden bereits mehrere Prozesse untersucht, können Aussagen zum Status der Wissensbestände und zum Potenzial der Wissensarbeit in der untersuchten Organisation getroffen und Empfehlungen zu kontinuierlichen Verbesserungsmöglichkeiten gegeben werden.

Im letzten Schritt wird die **kontinuierliche Durchführung weiterer Wissensaudits** vorbereitet. Dazu werden verbliebene Schlüsselprozesse identifiziert und überprüft, ob es neue, wichtig werdende oder bisher nicht beachtete Prozesse gibt. Ebenso ist zu prüfen, ob Analyseergebnisse abgeschlossener Phasen noch aktuell sind. Mit den so identifizierten Prozessen beginnt das Verfahren in Schritt vier von Neuem.

Bewertung der Wissenserfassung in Verbindung mit Schlüsselprozessen

Vorbedingungen: Bereitschaft eines Organisationsbereiches, sein Wissen zu erschließen und freigestellte oder spezialisierte Mitarbeiter für die Durchführung der Wissenserhebung. Schlüsselprozesse müssen zumindest bekannt und im optimalen Fall dokumentiert sein. Das Führungspersonal des Organisationsbereiches muss sich auf Kriterien zur Wichtung einzelner Prozesse verständigen.

Vorteile: Durch die Wissenserhebung anhand bestehender Prozesse entfällt (zunächst) das Suchen nach den Ansatzpunkten für die Wissensmanagementaktivitäten. Durch Verschränkung mit Prozessmanagementaktivitäten können sich Synergien ergeben.

Nachteile: Die Konzentration auf Schlüsselprozesse birgt die Gefahr, Situationen drohenden Wissensverlustes durch außerhalb der Schlüsselprozesse liegende Risiken nicht zu erkennen. Die Wissenserfassung in Verbindung mit Schlüsselprozessen sollte deshalb nicht alleinige Verfahrensweise bei der Wissenserhebung sein.

7.2.3 Prozessmodellierung

Anmerkung: Zur eigentlichen Prozessmodellierung sei auf [PzM] verwiesen und darüber hinaus betont, dass das dort vorgeschlagene organisationsweite Konventionshandbuch für PzM-Projekte eine hervorragende Möglichkeit bietet, in einer Organisation zu gleichem Methodenwissen und vergleichbaren Einschätzungen der modellierten Prozesse zu gelangen.

Bei der Aufnahme von IST-Prozessen im Rahmen des Prozessmanagements bietet sich im Allgemeinen die Gelegenheit, neben den in [PzM Abs. 5.2, S. 34 ff.] geschilderten Fragen zum Prozesswissen (Ein- und Ausgänge des Prozesses, Struktur und Ressourcen) weitere Themen in die Analysegespräche zu integrieren, um so während der Prozessaufnahme auch eine Aufnahme des Fachwissens der Prozessanwender durchzuführen.

Diese Wissensaufnahme sollte zugleich ermitteln, inwieweit die Auskünfte mit den innerhalb der Organisation benutzten Informationssystemen zur Präsentation und Nutzung bereits explizit gemachten Wissens kompatibel sind. Abweichungen weisen auf mangelnde Bekanntheit, ungenügende Aktualität oder andere Hemmnisse bei der Nutzung der Informationssysteme hin und geben Anhaltspunkte für begleitende Maßnahmen zum Abstellen dieser Probleme.

Die IST-Aufnahmen von Prozessen in einer Organisation bieten weiterhin die Möglichkeit, initiale Merkmale nach zuvor erstellten Kriterien zu erfassen, gegen die im Verlauf der (späteren) Wissensmanagementmaßnahmen eine Erfolgsbeurteilung erfolgen kann.

Im Folgenden soll in Anlehnung an das in [PzM] Beschriebene erläutert werden, wie die IST-Prozesserhebung um einige für die Wissensaufnahme und -bewertung notwendige Aspekte erweitert werden kann. Dabei ist es hilfreich, wenn die Prozessaufnahme organisationsweit nach einer einheitlichen Methode durchgeführt wird, weil die Nutzung einheitlicher Modellelemente zur Beschreibung von Prozessaufbau, Organisationsstruktur, Ressourcen, Geschäftsobjekten und Klassifikation der Prozesse eine gewisse Vollständigkeit bei der Informationserfassung garantiert, wesentliche Analyseschritte nicht vergessen und die Prozessbeschreibungen vergleichbar werden.

Der Umfang der jeweils aufzunehmenden Prozesse sollte sich an einer konkreten Verwaltungsleistung orientieren, sodass ein Prozess die Erbringung genau einer Leistung beschreibt. So wird eine künftig über die Organisationsgrenzen hinaus gültige Klassifikation benutzt, die Vergleiche mit anderen Organisationen zur Nachnutzung dort bereits erhobenen Fachwissens erlaubt und eine übergreifende Möglichkeit zum Auffinden der Leistungserbringer bietet.

Hinweis: Verwaltungsleistungen werden in der WiMa-Plattform M-V nach LEIKA beschrieben.

Ein Prozess wird zunächst grob über den Prozesssteckbrief beschrieben. Auf dieser Ebene lassen sich bereits Merkmale erfassen, die für die künftige Beurteilung des Erfolgs und der Vollständigkeit von Wissensmanagementmaßnahmen bzw. die Auffindbarkeit der modellierten Informationen durch Dritte benötigt werden: Prozessart, Prozesseigentümer, beteiligte Organisationseinheiten / Stellen, Fallzahl pro Jahr, durchschnittliche Bearbeitungszeit oder erbrachte Leistung nach LEIKA als Prozessoutput sind derartige Kriterien.

Anmerkung: Die Ergänzung des Prozesssteckbriefes um weitere Verweise auf klassifizierende Daten wie die regionale Zuständigkeit oder die zugehörige Lebenslage erleichtert das Auffinden der entsprechenden Steckbriefe aus anderen Sichten, sofern sich diese Informationen nicht ohnehin durch gut gepflegte LEIKA-Einträge und die Zuordnung Leistung → Prozess erschließen lassen.

Bei der folgenden Analyse der einzelnen Prozessschritte werden dann die in [PzM] beschriebenen Interviews zur Prozessaufnahme um Fragen zur Erhebung des Fachwissens der Prozessanwender bezüglich der betrachteten Aufgabe erweitert. Alternativ kann auch erst die Erhebung und Modellierung des Prozesses erfolgen und das Fachwissen anschließend mit → *strukturierten Interviews* oder → *Fragebögen* erfasst werden. Ergebnisse aus den Interviews lassen sich ggf. durch eine → *Analyse von Ablagestrukturen* vertiefen.

Zur Erhebung des Fachwissens können u.a. die folgende Fragekategorien zum Einsatz kommen. Es wird empfohlen, in der Schablone zur Erfassung einzelner Prozessschritte entsprechende Attribute zur Dokumentation der Antworten vorzusehen:

- Gesetzliche Grundlagen, Verwaltungsvorschriften, Regeln, betriebliche Übung.
Hinweis: Diese Informationen sollten mit denen aus dem LEIKA zur entsprechenden Verwaltungsleistung abgeglichen werden.
- Erfahrungen, Hinweise, Reaktionsmöglichkeiten bei Problemen.
- Ansprechpartner bei auftretenden Fragen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation.
- Dinge, die zu beachten sind oder die man unterlassen sollte.

Die Antworten auf diese Fragen können über → *Exposés* zur Nutzung auch außerhalb der Prozessdokumentation bereitgestellt werden. In die Prozessdokumentation sollte in diesem Falle ein Link oder ein Verweis aufgenommen werden.

Im Rahmen der regelmäßigen Reflexion aufgenommener Prozesse müssen in der Folge auch die Antworten auf die wissensbezogenen Fragen überprüft und ggf. ergänzt oder bearbeitet werden.

Bewertung der Prozessmodellierung

Vorbedingungen: Bereitschaft der Organisation, sich in Richtung einer prozessorientierten Verwaltung zu entwickeln und dazu Methoden des Prozess- und Wissensmanagements anzuwenden. Weiterhin sollten ein spezialisiertes Modellierungswerkzeug vorhanden und initial einige Mitarbeiter in dessen Benutzung geschult worden sein.

Vorteile: Starke Synergieeffekte, wenn die Prozessmodellierung standardisiert erfolgt, Kataloginformationen (Organisationsstrukturen, Produkte und Verwaltungsleistungen, Lebenslagen) berücksichtigt und von Wissenserhebung und -dokumentation (Verknüpfung mit Wissenskategorien und -objekten) begleitet wird.

Nachteile: Höherer Anfangsaufwand, wenn die Prozessmodellierung als Zusatz gesehen und nicht als eine der effektivsten Wissenserhebungsmethoden verstanden wird. Es besteht die Gefahr, zunächst mit willkürlich gewählten „einfachen“ Prozessen zu beginnen und damit die erhofften Erfolge zu verzögern. Dem kann man mit einem bewussten Top-Down-Vorgehen begegnen (erst alle Prozesse eines überschaubaren Bereichs auf Steckbriefebene, anschließend zunächst die wichtigsten oder die Prozesse mit höchsten Risiken).

Anmerkung: Die Modellierung auf Steckbriefebene ist in der Regel für eine gesamte Verwaltungsorganisation nicht zu leisten. Deshalb wird in [PzM] davon abgeraten und auf die Prozesslandkarte verwiesen.

7.2.4 Grundlegende Erhebungsverfahren

7.2.4.1 Analyse von Ablagestrukturen

Vorhandene Ablagen eines Experten bieten einen guten Zugang zu seinem Wissen. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Akten mit ihren Dokumenten, Verzeichnisse mit Dateien oder Regale mit Büchern, Veröffentlichungen oder Fachzeitschriften handelt. Besonders die Struktur der Ablage gibt Hinweise auf Themengebiete, mit denen sich der Experte befasst oder auf Wissensquellen, die er benutzt.

Vor der Analyse ist sicherzustellen, dass die Bereiche der Ablage, die für das untersuchte Thema irrelevant sind, von der Analyse ausgenommen bleiben. Dazu sollte dem Experten Zeit gegeben werden, relevante oder irrelevante Bereiche zu kennzeichnen bzw. die Ablage zu trennen. Die Analyse sollte nur mit Einverständnis des Experten und möglichst in dessen Beisein erfolgen.

Bei der Analyse geht es vor allem um die Frage, mit welchen Themen sich der Experte befasst und welche Denkstrukturen bzw. Klassifikationen er für sich geschaffen hat. Allerdings lässt sich diese Frage i.d.R. nicht ausschließlich anhand der Ablage beantworten, es werden lediglich die dort dokumentierten Themen erkannt. Anhand der identifizierten Bereiche können später vertiefende Interviews geführt werden. Beim Analysieren ist wichtig, das Ziel des groben Überblicks nicht aus den Augen zu verlieren. Es ist nicht sinnvoll, einzelne Dokumente vollständig zu lesen. Jedoch können durch begleitende Fragen an den Experten eventuell Dokumente identifiziert werden, die bereits aufbereitetes Wissen enthalten (Verfahrensbeschreibungen, Handbücher, Artikel u.ä.). Diese Dokumente sind für die spätere Verwendung zu kennzeichnen, sie können später den Aufwand von Interviews reduzieren bzw. Teil der Wissensdokumentation werden.

Im Ergebnis der Analyse entsteht eine gegliederte Liste der vorgefundenen Themen und der eventuell dazu vorhandenen beschreibenden Dokumente.

Ein weiteres Ziel bei der Analyse von Ablagestrukturen ist die Optimierung der Ablagestruktur eines ausscheidenden Mitarbeiters, um diese für einen Nachfolger intuitiv erfassbar zu gestalten. Dazu werden persönliche Ordner und Verzeichnisse zutreffender Arbeitsgruppen bezüglich ihrer Struktur analysiert und aufgabenorientiert neu zusammengefasst.

Bewertung der Analyse von Ablagestrukturen

Vorbedingungen: Grundverständnis von Wissensstrukturierung sowie von funktionaler bzw. aufgabenorientierter Arbeitsorganisation.

Vorteile: Schnelle und nahezu vollständige Übersicht über Themengebiete des Experten, nahezu immer verfügbar und einfach erfassbar.

Nachteile: Oft sind Ablagen funktional und nicht aufgabenorientiert aufgebaut. Das erschwert aus Sicht einer prozessorientierten Vorgehensweise das Verständnis. Weiterhin sind besonders Ablagestrukturen nach langjähriger Tätigkeit ausscheidender Experten sehr umfangreich und enthalten teilweise veraltete Daten und Informationen, die zu einer hohen Ausschussquote führen können. Die Umgestaltung bestehender Ablagen mit dem Ziel intuitiver Nutzbarkeit ist sehr aufwendig.

7.2.4.2 Interviews

Interviews sind die verbreitetste Form der Wissenserhebung.

Der Moderator möchte in einem Interview von einem oder mehreren Befragten Informationen zu ihn interessierenden Fragestellungen erhalten. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, sollten die Fragestellungen oder im einfachsten Fall ein grobes Ziel zumindest beim Moderator bekannt sein – Interviews bedürfen also einer gewissen Vorbereitung.

Interviews lassen sich grob in strukturierte, teilstrukturierte und freie Interviews einteilen.

Das strukturierte Interview behandelt alle vordefinierten Fragen. Im teilstrukturierten Interview gibt es ebenfalls vorbereitete Fragen, ggf. werden jedoch nicht alle gestellt, der Moderator entscheidet situationsabhängig darüber. Das freie Interview hingegen kommt ohne vordefinierte Fragen aus, der Moderator formuliert seine Fragen frei und situationsabhängig. Allerdings verfolgt auch das freie Interview ein Ziel, deshalb besteht die Vorbereitung auf ein freies Interview zumindest in der Wahl der zu behandelnden Themen.

Sollen Interviewergebnisse zwischen Gruppen von Befragten vergleichbar sein, müssen die Interviews strukturiert oder teilstrukturiert geführt werden. Den verschiedenen Gruppen sind die gleichen Fragen zu stellen. In diesem Fall sollte auch der Moderator seine Notizen und Bewertungen nach einem gleichen Verfahren erstellen.

Tiefeninterviews dienen hingegen der Erschließung spezieller Wissensbestände, oft von einzelnen Experten. Hier können i.d.R. nicht alle Fragen vorgedacht werden, im Gegenteil beabsichtigt der Moderator, ein umfassendes Bild des Expertenwissens zu erhalten und muss deshalb Raum zur freien Rede schaffen. In diesen Tiefeninterviews greift der Moderator nur steuernd ein, nach einer Einführung, die durchaus nach Art eines teilstrukturierten Interviews erfolgen kann, werden offene Fragen nach Themengebieten gestellt, die nur den Charakter von Anstößen oder Stichpunkten haben. Auf derartige Fragen kann ein Befragter frei antworten. Aufgabe des Moderators ist es dann, ggf. auf zu weite Abschweifungen zu reagieren und das Gespräch wieder auf die beabsichtigten Themen zurück zu führen.

Moderatoren wenden **Fragetechniken** an, um Interviews zu steuern. Eine gute und leicht erreichbare Zusammenfassung zur Fragetechnik findet sich unter diesem Stichwort in der Wikipedia [Wikipedia: Fragetechnik]. Grundlegend werden offene und geschlossene Fragen unterschieden.

Geschlossene Fragen geben die Antwortmöglichkeiten vor. JA, NEIN und ICH WEISS NICHT sind derartige Möglichkeiten. Sie werden benutzt, um Entscheidungen zu erhalten, Alternativen zu vergleichen, das Verständnis des Moderators zur Prüfung zu stellen oder Annahmen zu verdeutlichen.

Offene Fragen sind das Gegenteil, sie geben dem Befragten Raum zu Interpretationen und eigenen Darstellungen. Sie schaffen eine offene Gesprächsatmosphäre. Offene Fragen beginnen

mit Fragewörtern: Wer, wie viele, wann, wofür, warum, inwiefern sind Beispiele. Bei ausschweifenden Rednern unter den Befragten ist es Aufgabe des Moderators, ggf. regulierend einzugreifen. Dabei können geschlossene Zwischenfragen hilfreich sein, mit denen sich Teilgebiete der Ausführungen abschließen lassen.

Anmerkung: [KPzM 09-2011] enthält umfangreiche Hinweise zu Interviews im Rahmen der Aufnahme von Prozessen. Diese Ausführungen sind weitgehend allgemeingültig und werden als ergänzende Lektüre empfohlen. [PzM] verweist ebenfalls auf das genannte Dokument.

Bewertung zu Interviews

Vorbedingungen: Strukturierte Interviews müssen gut vorbereitet werden. Dazu bedarf es eines tiefen Verständnisses von Wissensstrukturierung. Zu den verschiedenen Aspekten des Expertenwissens siehe Abbildung 5 auf Seite 33.

Vorteile: Wenn die Struktur vorliegt, können in Interviews vollständige Wissenserhebungen relativ zügig erfolgen. Durch Konzentration auf bestimmte Themen wird eine genaue Zeitplanung möglich.

Nachteile: Die Vorbereitung von Interviews ist sehr zeitaufwendig. Deshalb sollte man bei der Erarbeitung der Fragestruktur auf weitgehende Nachnutzbarkeit für spätere Interviews achten. Die Struktur von Wissensgebieten kann beliebig tief sein. Das erschwert die Vorbereitung und kann zu ausufernden Ad-hoc-Fragen und -Erklärungen führen. Bei Querschnittsthemen besteht die Gefahr, Informationen von verschiedenen Mitarbeitern oder aus verschiedenen Themen redundant aufzunehmen.

7.2.4.3 Fragebögen und Eigenerfassung mit Checklisten

Fragebögen sind schriftlich (bzw. online) und oft aus der Distanz geführte strukturierte oder teilstrukturierte Interviews. Sie eignen sich für Befragungen mit dem Ziel der Vergleichbarkeit und benötigen weniger Zeit seitens des Moderators. Allerdings setzen sie die Kooperationsbereitschaft der Befragten voraus und erschweren situationsbedingte Hilfestellungen oder Erläuterungen. Die Beobachtung der Befragten beim Antworten ist oft nicht möglich, dadurch gehen besonders erfahrenen Moderatoren Informationen verloren.

Checklisten sind spezielle Fragebögen, die mit dem Ziel der möglichst vollständigen Abdeckung zu erhebender Themen im Rahmen der Eigenerfassung durch Mitarbeiter eingesetzt werden.

Bewertung von Fragebögen und Eigenerfassung mit Checklisten

Vorbedingungen: Solides Verständnis von Wissensstrukturierung sowie Grundkenntnisse zu Design und Gestaltungsmöglichkeiten von Fragebögen.

Vorteile: Fragebögen ermöglichen es, in einem engen Zeitrahmen eine große Menge von Wissensträgern zu beteiligen. Durch die Eigenerfassung werden die Ressourcen von Moderatoren geschont.

Nachteile: Die Eigenerfassung hat Grenzen: Nicht jeder kann sein Wissen dokumentieren und in für andere verständlicher Weise formulieren. Darüber hinaus sind die Befragungsergebnisse stark von Motivation, Qualifikation und Stärken bzw. Schwächen der befragten Personen abhängig. Fragebogenerhebungen bergen nur einen kleinen Teil des vorhandenen Erfahrungswissens – zur größeren Tiefe fehlt das Nachfragen durch geschulte Moderatoren.

7.3 Methoden zur Wissensrepräsentation

Wissenslandkarten dienen der Darstellung von Verweisen auf Wissensträger und Wissensbestände aus verschiedenen Sichten, sie stellen das Wissen selbst jedoch nicht dar. Es gibt verschiedene Arten von Wissenslandkarten, von denen im Folgenden einige vorgestellt werden sollen, die notwendige Übersichtlichkeit mit einer möglichst einfach zu handhabenden Darstellung verbinden.

Allgemeine Bewertung von Wissenslandkarten

Vorbedingungen: Grundkenntnisse zu Mindmapping und Visualisierungstechniken.

Vorteile: Übersichtliche Darstellung der jeweils beabsichtigten Aspekte.

Nachteile: Übersichtsdarstellungen können dazu führen, dass Themen zu vereinfacht wahrgenommen und damit der Aufwand für die Beherrschung unterschätzt wird.

7.3.1 Wissensanlagekarte und Organisationsverzeichnis

Wissensanlagekarten visualisieren den ersten Schritt bei der Klassifikation und Beschreibung von Wissensbeständen. Sie stellen grob dar, was eine Organisation weiß und wer die Wissensträger sind. Dazu dient eine einfach zu pflegende Tabelle, wie die in Abbildung 1 dargestellte. Die Spalten zeigen die Wissensgebiete und die Zeilen die Wissensträger.


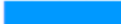






Wissensträger	Denkmalschutz	Personalplanung	Raumordnung	Sondernutzungs- erlaubnisse	Veranstaltungs- genehmigung	...
Meister, Monika						
Clausen, Alfons						
Muster, Max						
Müller, Ina						
...						

Abbildung 3: Wissensanlagekarte

Über die Ausdehnung von Symbolen in den Tabellenzellen kann visualisiert werden, welche Tiefe das Wissen einer Person im jeweiligen Wissensgebiet besitzt und welche Rolle dadurch bei der Wissensarbeit eingenommen werden kann. Anwender, Experte und Lehrer sind hier sinnvolle Stufen.

Anmerkung: Falls die Organisation über eine Skill-Matrix verfügt, können die dort enthaltenen Informationen bei der Beurteilung der Wissenstiefe von Personen helfen.

Die Farbe der Symbole könnte in verteilt arbeitenden Organisationen benutzt werden, um den gewöhnlichen Arbeitsort der Person darzustellen.

Verweise auf den Namen der Personen in der ersten Spalte können zu Beschreibungsseiten in einem Organisationsverzeichnis führen, in dem u.a. der genaue Standort des Mitarbeiters, seine Kontaktdaten, gewöhnlichen Arbeitszeiten und Arbeitsgebiete aufgeführt sein können. Auch externe Experten können in speziellen Bereichen eines Organisationsverzeichnisses geführt werden, um die für bestimmte Wissensgebiete benötigte Expertise in einer Wissensanlagekarte zusammenhängend darzustellen.

Ebenso können Links auf die Spaltenköpfe zu Darstellungen des Wissensgebietes in Form von → *Wissensstrukturkarten* oder → *Exposés* führen.

ACHTUNG: Wissensanlagekarten in Verbindung mit Organisationsverzeichnissen sind sensible Dokumente, die personenbezogene Daten enthalten können. Deshalb muss ihre Erstellung Aspekte des Datenschutzes berücksichtigen und sollte mit der Personalvertretung abgestimmt werden. Der Zugriff ist restriktiv zu gestalten, da unberechtigte Dritte mit den enthaltenen Informationen der Organisation schaden können.

Es bietet sich an, als Wissensgebiete Prozessbereiche der Verwaltung zu wählen, da sie entweder bereits bekannt sind oder sich über die Produkte bzw. Leistungen der Verwaltung leicht identifizieren lassen. Neben den Kernprozessen sind dabei natürlich auch die Führungs- und Unterstützungsprozesse interessant. Hier lassen sich Erkenntnisse aus dem Prozessmanagement als Ansatzpunkte für Aktivitäten der Wissensarbeit nutzen.

Bei der Erstellung von Wissensanlagekarten wird weiterhin empfohlen, die Einträge in einem offenen Verfahren innerhalb der jeweiligen Organisationseinheit zu erstellen. Mitarbeiter sollten ihre Einschätzung je Wissensgebiet zunächst selbst vornehmen bzw. im Rahmen von Wissensaudits erstellte Einschätzungen als Erste prüfen, anschließend sollten die Bewertungen in Abstimmungen mit Kollegen und Führungskräften (ggf. auch kooperierender Organisationseinheiten) geprüft, diskutiert und ggf. einvernehmlich angepasst werden. So entsteht ein aktuelles und verifiziertes Verzeichnis, mit dem sich die Beschäftigten der Organisationseinheit identifizieren können und dessen Nutzung deshalb akzeptiert wird.

Der Nutzen von Wissensanlagekarten ist vielfältig: Wissensträger können für Auskünfte oder die Aus- und Weiterbildung identifiziert werden, Ansatzpunkte für notwendige Wissenssicherung lassen sich erkennen, Engpässe bzgl. bestimmter Wissensgebiete und Qualifikationsbedarfe lassen rechtzeitig entdecken und Personalentwicklungsmaßnahmen können an der Wissensverteilung ausgerichtet werden.

Wissensanlagekarten lassen sich in Kollaborationsumgebungen gemeinsam als Tabelle bearbeiten, in Dokumentenmanagementsystemen als versionierte Dokumente führen oder können als einfache Formulare mit Ansichtskomponente und zugehörigem Erfassungs- und Freigabeworkflow im Intranet bereitgestellt werden. Wichtig ist dabei in jedem Fall, dass stets allen Beteiligten die aktuelle Version zur Verfügung steht und laufende Aktualisierungen möglich sind.

Anmerkung: In der Literatur finden sich oft Darstellungen von „Wissensquellenkarten“, die ähnliche Informationen wie Wissensanlagekarten darstellen können, dafür jedoch eine stärker grafisch orientierte Darstellungsweise verwenden. Sie lassen sich schwieriger erstellen und bearbeiten als einfache Tabellen und wurden deshalb in diesem Abschnitt nicht vorgestellt.

7.3.2 Wissensstrukturkarte

Wissensstrukturkarten werden im zweiten Schritt der Wissensaufbereitung benutzt. Sie zeigen den Aufbau eines Wissensgebietes und Objekte, in denen für das Wissensgebiet relevante Informationen abgelegt sind bzw. Werkzeuge, die die Umsetzung bestimmter Verfahren unterstützen. Wissensstrukturkarten sind baumartige Darstellungen, deren Knoten Wissens(teil)gebiete oder relevante Objekte darstellen. Kanten zwischen den Knoten stellen Beziehungen wie „besteht aus“, „enthalten in“, „dokumentiert durch“ u.a. dar, die konkrete Bedeutung

sollte sich durch eine klare Knotenbenennung aus dem Kontext ergeben. Abbildung 2 zeigt ein Beispiel.

Zur besseren Übersicht sollten sich Symbole für Wissens(teil)gebiete, Objektklassen (z. B. Bücher, Ordner oder Dokumente) sowie konkrete Objekte (bezeichnetes Buch, Datei) unterscheiden.

Bei der Erstellung der Karten sollte man beachten, dass detaillierte Darstellungen der besseren Übersicht halber nur abgegrenzte Teilgebiete darstellen. Für notwendige Übersichten über mehrere Wissensgebiete einer Organisation sollte die Karte ausschließlich Objekte von Typ „Wissensgebiet“ enthalten.

Für die Darstellung von Wissensstrukturkarten eignen sich Mind Maps besonders gut. Ihre Erstellung ist einfach und kann mit entsprechenden Werkzeugen auch während der Audits mit Expertengruppen erfolgen. Dazu hat sich der Einsatz eines Beamers bewährt, sodass die Teilnehmer die Struktur sehen und für Anpassungen sorgen können.

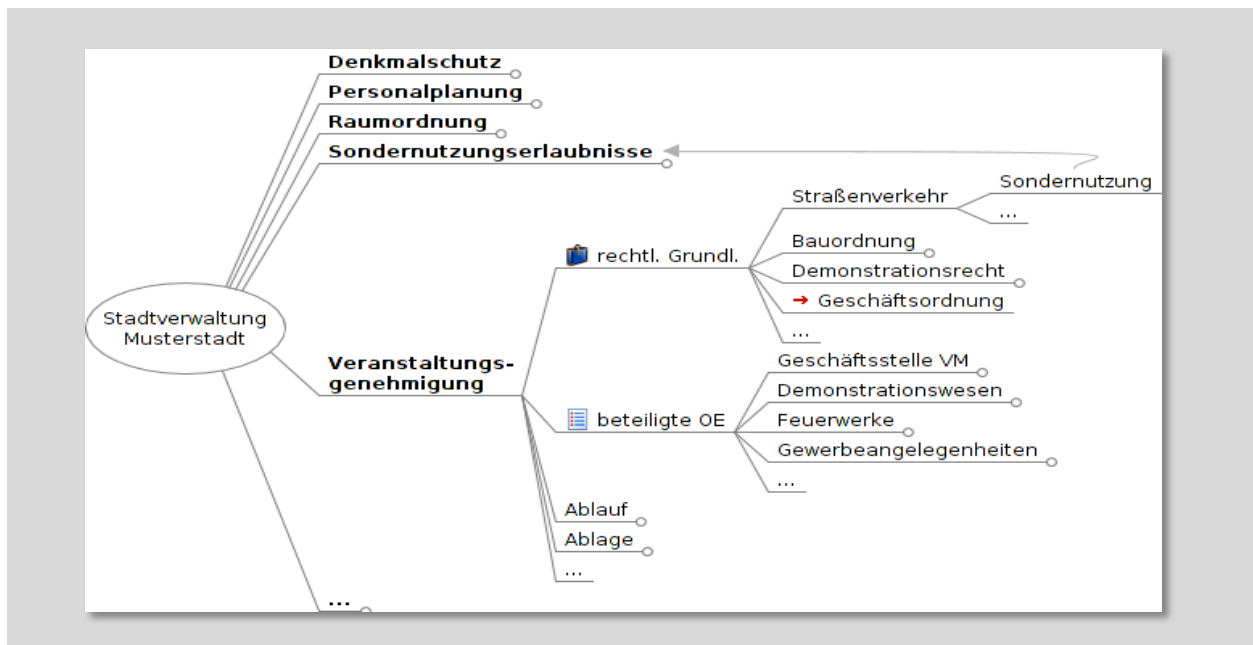


Abbildung 4: Wissensstrukturkarte

7.3.3 Wissensanwendungskarte

Mit Wissensanwendungskarten lässt sich die Nutzung von Wissen bezogen auf Prozessschritte abbilden. Sie zeigen damit den dritten Schritt der Wissensaufbereitung. Dazu stellen Prozessbeschreibungssprachen (Notationen) entsprechende Artefakte zur Verfügung, die beschreiben, welche Wissensquellen, Methoden und Werkzeuge zur Unterstützung der jeweiligen Prozessschritte benutzt werden können. Alternativ eignen sich auch tabellarische Darstellungen mit Bezug zu Prozessschritten. Separate Darstellungen über Poster oder Bilder mit verlinkten Bereichen sind aufwendiger. Da Wissensanwendungskarten jedoch einen sehr intuitiven Zugang zum Wissen einer Organisation bieten, sollte dieser Aufwand jedoch ganz bewusst zumindest für selten genutzte Prozesse und Prozesse mit hohem Ausfallrisiko der Wissensträger betrieben werden.

Prozessschritt	Organisation	Geschäftsobjekt	Werkzeug / Methode	Wissensquelle / Eintrag
...
Kollision bzgl. Ort / Zeit prüfen	Geschäftsstelle VM	Veranstaltungsantrag	<ul style="list-style-type: none"> • VG-System / Antrag prüfen • VG-System / Vorprüfung im internen Kalender 	<ul style="list-style-type: none"> • WDB / Veranstaltungen: Konfliktprüfung - Regeln und Erfahrungen
Beteiligte OE und Art der Beteiligung bestimmen	Geschäftsstelle VM	Vorgangsinanz zum Veranstaltungsantrag	<ul style="list-style-type: none"> • VG-System / OE-wählen 	<ul style="list-style-type: none"> • /GVK/Geschäftsordnung/ Beteiligung.pdf
Sondernutzung prüfen	Straßenverkehrsbehörde	Veranstaltungsantrag	<ul style="list-style-type: none"> • VMS / Sondernutzung prüfen 	<ul style="list-style-type: none"> • Orgahandbuch StvB - Sondernutzungserlaubnis
...

Abbildung 5: Wissensanwendungskarte

Abbildung 3 zeigt ein Beispiel für eine separat erstellte Wissensanwendungskarte in tabellarischer Form.

Anmerkung: Alternativ zum Zugang über Links an den Wissensquelle-Einträgen einer Wissensanwendungskarte, die auf die → *Exposés* führen, kann die Wissensbasis aus Prozessen heraus auch über Filter einer im Intranet erreichbaren Suchfunktion erschlossen werden, deren Kriterien z. B. Bezeichnungen von Prozessen und deren Schritten, Stichwörter zur Volltextsuche in den beschreibenden Texten, den Wissensgebieten zugeordnete Experten, Produkte eines Produktrahmenplans oder Verwaltungsleistungen nach dem LEIKA sein können. Diese Umsetzung erreicht das gleiche Ziel, nutzt ggf. bereits vorhandene Funktionen einer Wissensdatenbank und wäre dadurch leichter realisierbar.

7.3.4 Wissensentwicklungskarte

Eine Wissensentwicklungskarte ist am ehesten mit einer Landkarte vergleichbar. Sie zeigt Wege zum Wissenserwerb, bei denen bestimmte Stationen berührt werden, die für in sich abgeschlossene Wissensgebiete stehen. Die Stationen lassen sich aufblättern, um Detailbeschreibungen darzustellen.

Mit Wissensentwicklungskarten lassen sich gut verschiedene Qualifikationsmöglichkeiten darstellen, die zum Erwerb bestimmter Kompetenzen nötig sind. Sie werden deshalb vor allem eingesetzt, um auf ihrer Basis Personalentwicklungsplanungen oder Ausbildungen zu steuern. Abbildung 4 zeigt ein Beispiel, das mit einem Mindmapping-Werkzeug erstellt wurde.

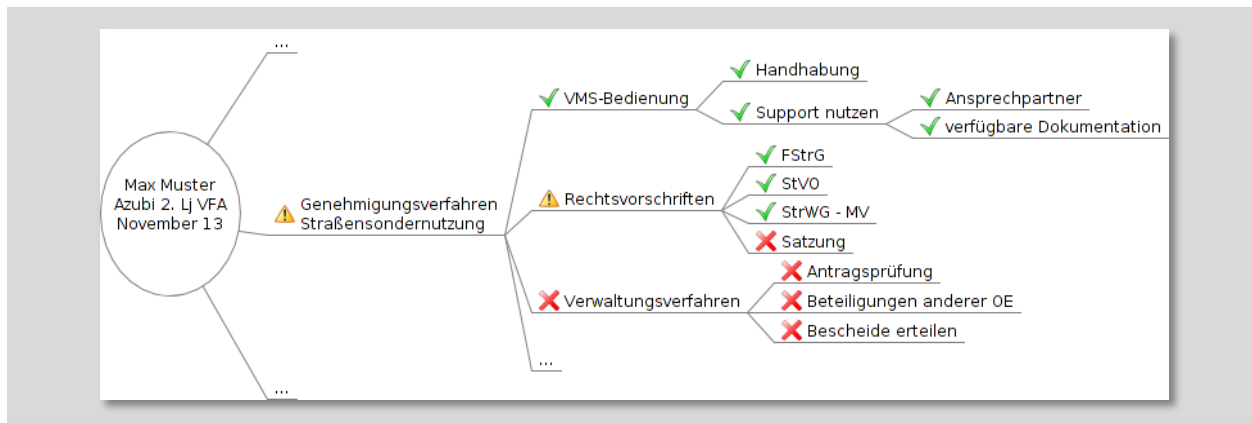


Abbildung 6: Wissensentwicklungskarte

7.3.5 Ontologien

Ontologien können ähnliche Informationen wie → *Wissensstrukturkarten* darstellen, verfügen jedoch über weiter gehende Möglichkeiten.

Ontologien sind Netze, deren Knoten sogenannte Konzepte darstellen. Konzepte beschreiben abstrakt Vorstellungen über Objekte der realen Welt, denen in der Ontologie eine im modellierten Kontext verständliche Bezeichnung gegeben wird. Beziehungen zwischen den Konzepten werden (beliebig) qualifiziert, z. B. „ist Teil von“, „ist ein“, aber auch „Synonym zu“, „Oberbegriff von“ oder „Homonym für“ u.a. Beziehungen lassen sich auch über Regeln beschreiben.

Mit Ontologien lassen sich beliebige Klassifikationen ausdrücken. Taxonomien sind Ontologien, die rein hierarchische Strukturen abbilden. Thesauren enthalten zusätzliche Beziehungen zur Darstellung von Bedeutungen.

Ontologien eignen sich besonders, um komplexe Zusammenhänge innerhalb von Wissensgebieten darzustellen und verwendete Begriffe eindeutig zu beschreiben. Sie vereinfachen damit die Kommunikation.

Anwendungen des Semantic Web nutzen Ontologien, um anhand der Bedeutungen von Beziehungen Wissensgebiete zu erschließen, indem semantische Links angeboten werden. In Expertensystemen werden Ontologien eingesetzt, um logisches Schließen zu ermöglichen und so neue Aussagen zu generieren.

Ontologien werden besonders bei der technischen Repräsentation von Wissensbeständen eingesetzt. Es lohnt sich jedoch, sie mithilfe einfacher Moderationstechniken wie Pinnwand oder Magnettafel während entsprechender Gruppendiskussionen zu erstellen, um ein gemeinsames und abgestimmtes Verständnis eines Wissensgebietes zu erarbeiten und für die spätere Verwendung zu dokumentieren.

Selbstverständlich lassen sich grafische Repräsentationen von Ontologien auch mit geeigneten Grafikprogrammen erzeugen und während der Diskussionen mithilfe eines Beamer für alle Teilnehmer eines Audits visualisieren. Abbildung 5 zeigt ein Beispiel für eine Ontologie.

Bewertung von Ontologien

Vorbedingungen: Intensive Analysen der Beziehungen im abzubildenden Wissensgebiet und Vorhandensein spezialisierter Werkzeuge für die Ontologiebearbeitung, -visualisierung und -nutzung.

Vorteile: Basis für viele Anwendungen elektronischer Anwenderunterstützung in intelligenten Hilfesystemen und bei der Entscheidungsunterstützung: Synonymwörterbücher, Begriffserkennung und automatisches Schließen.

Nachteile: Das Entwerfen von Ontologien ist eine sehr anspruchsvolle Aufgabe. Der Nutzen entfaltet sich erst in Verbindung mit Experten- oder spezialisierten Informationssystemen.

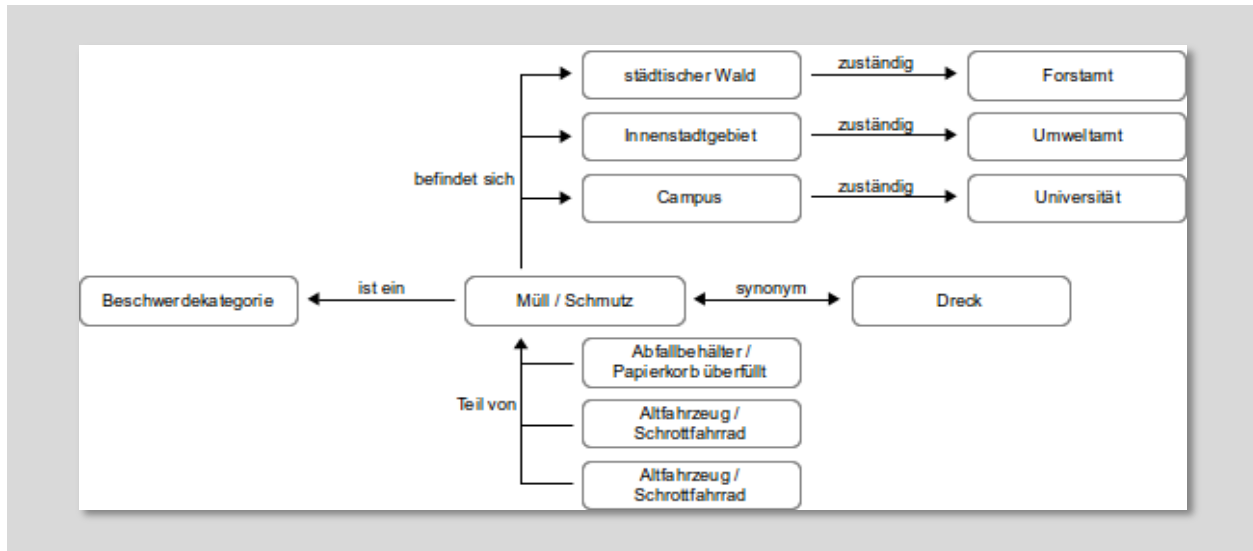


Abbildung 7: Ontologie

7.3.6 Wissensrepräsentation mit Prozessmodellen

Aus dem Prozessmanagement bekannte Prozessmodelle stellen bereits in ihren Grundformen strukturelles Wissen über Prozesse und ihre Teilnehmer dar. Wie schon im Abschnitt zur → *Wissensanwendungskarte* beschrieben, können geeignete Notationen mehr als nur die Struktur der Prozesse abbilden, indem über Annotationen weitere Informationen zu benötigten Wissens(teil)gebieten, Methoden oder Werkzeugen angefügt werden können.

Die Nutzung geeigneter Prozessmodelle für die parallele Dokumentation von Prozessen und bei ihrer Ausführung benötigtem Wissen ist eine sehr effiziente Art der Wissensdokumentation. Allerdings sollte man nicht versuchen, reine „Wissensprozesse“ zu modellieren, sondern besser vorhandene Kern-, Führungs- und Unterstützungsprozesse bei Bedarf um wissenslastige Aktivitätengruppen ergänzen bzw. vorhandene Aktivitätengruppen mit zusätzlichen Annotationen erweitern.

Diese Annotationen könnten z. B. Beschreibungen aufnehmen:

- Zugeordnete Objekte vom Typ "Wissenskategorie" an Aufgaben bzw. Teilprojekten beschreiben, welches Wissen benutzt wird.
- Objekte vom Typ "Dokumentiertes Wissen" beschreiben vorhandene Quellen. Hier kann auf vorhandene Darstellungen in Form von → Wissensstrukturkarten oder → Exposé verwiesen werden.
- Mithilfe des Typs „Hilfsmittel und Werkzeuge“ lässt sich beschreiben, welche Mittel zur Unterstützung der Wissensarbeit angeboten werden.

Anmerkung: Nicht alle mit einem Modellierungswerkzeug aufgenommenen Informationen müssen im Modell sichtbar sein. So sind z. B. hinterlegte Kennzahlen oder Verweise nicht sichtbar, lassen sich jedoch nutzen, um über Abfragen Aussagen zu den modellierten Prozessen zu gewinnen oder per Klick zusätzliche Informationsquellen zu erschließen.

Bei der Ergänzung bestehender Prozessmodelle im Rahmen der Wissensdokumentation sollten nur neue Teilprozesse, also aus mehreren Prozessschritten bestehende und in sich geschlossene Erweiterungen eines bestehenden Prozesses, mit eigenen Prozessmodellen versehen werden. In der Regel werden die bestehenden Modelle lediglich um neue Aktivitätengruppen aus dem Bereich der Wissenserhebung und -dokumentation erweitert. So werden z. B. die Dokumentation von Gesprächen oder die Aufnahme von → *Lessons Learned* nach projektartigen Aufgaben ergänzt.

Bewertung von Prozessmodellen als Wissensrepräsentationsmittel

Vorbedingungen: In der Organisation muss Prozessmanagement vorhanden sein oder eingeführt werden. Modellierungswerkzeuge sollten neben der reinen Prozessmodellierung auch die Verknüpfung mit Wissenskategorien und -objekten (z. B. Dokumente oder Exposés) sowie mit Kataloginformationen (Organisationsstrukturen, Systeme, Produkte und Verwaltungsleistungen, Lebenslagen) ermöglichen. Für eine Vergleichbarkeit der Modelle und ihre Nachnutzbarkeit ist ein hoher Standardisierungsgrad der Modelle und der Kataloginformationen anzustreben.

Vorteile: Die Verknüpfung von Prozess- und Wissensmanagement führt zu erheblichen Synergien und gewährleistet neben den weitgehend standardisierten und damit verständlichen Beschreibungen ein nachfolgendes Controlling der Wissens- und Prozessmanagementaktivitäten als Vorbedingung für kontinuierliche Verbesserungsprozesse und nachhaltige Veränderungen in der Organisation des Verwaltungsbetriebes.

Nachteile: Der Anfangsaufwand ist hoch, sollte jedoch als notwendige Investition gesehen werden.

7.3.7 Exposés

Unter Verwendung vorhandener Redaktions- oder Contentmanagementsysteme lassen sich klassifizierte Artikel zu einzelnen Wissensthemen im Intranet einer Verwaltung bereitstellen. Diese Artikel werden im vorliegenden Handbuch als Exposés bezeichnet. Exposés liefern überblicksartige Darstellungen eines abgrenzbaren Wissensgebietes und verwenden Querverweise zum Erschließen im jeweiligen Kontext relevanter weiterer Wissensgebiete.

Exposés sind ein Medium zur Aufbewahrung relevanter Informationen der Detailebene, auf die durch die bisher vorgestellten Repräsentationstechniken für Wissensstrukturen verwiesen wird.

Die Klassifikation der Exposés sollte durch Einordnung in Kategorien und die Vergabe von Schlagworten erfolgen, sodass sie aus verschiedenen Sichten auffindbar sind. Folgende Merkmale werden vorgeschlagen:

- Wissens(teil)gebiet.
- Prozess / Teilprozess.
- Verwaltungsleistung nach LEIKA.
- Produkt nach Produktrahmenplan.
- Wissensquelle bzw. Wissensträger.
- Datum der Erhebung.
- Datum der letzten Änderung.

Neben klassifizierenden Merkmalen sollten Exposés mit einem aussagekräftigen Titel versehen sein.

Auch eine inhaltliche Standardisierung der Exposés ist zu empfehlen. So sollten folgende Bereiche behandelt werden:

- Einordnung in den Kontext.
- Beschreibung unter folgender Gliederung:
 - Handlungsgrundlage: Zu beachtende oder zugrunde liegende Gesetze, Verordnungen oder Verwaltungsvorschriften.
 - Terminologie: Gibt es spezielle Begriffe, die für Neueinsteiger erklärt werden müssen?
 - Grund- und Faktenwissen: Welche Wissensgebiete werden als bekannt vorausgesetzt (z. B. aus Aus- oder Weiterbildungen) und welche Fakten oder Daten sind bekannt (z. B. Beschlüsse, zeitliche Vorgaben, Grenzwerte)?
 - Handlungsweise, Abläufe, Verfahren: Beschreibung, WIE das jeweilige Gebiet umgesetzt wird und WAS dabei zu beachten ist. Auch notwendige Handlungen und Gründe dafür, Hinweise auf Reihenfolgen - falls möglich in Form einer Checkliste - sowie mögliche Fehlerquellen.
 - Vernetzung: Welche Stellen oder ggf. auch Personen werden bei Fragen zum Thema kontaktiert, mit wem sich beraten oder an welcher Stelle ist ggf. Rechenschaft abzulegen?
- Hilfsmittel und Werkzeuge, die zur Bearbeitung eingesetzt werden können. Hier sollen auch in der Organisation bekannte Vorlagen, Arbeitshilfen, Softwaresysteme sowie Orte im Dateisystem oder im DMS angegeben werden.
- Angabe ähnlicher Themen, möglichst mit Links auf die entsprechenden Exposés bzw. unter Verweis auf in der Organisation vorliegende, nicht per Link erreichbare Dokumentation.
- Quellenangaben, möglichst per Link, jedoch auch auf nicht online erreichbare Aufbewahrungsorte oder Bezugsmöglichkeiten von Büchern und anderen Dokumenten.

Anmerkung: Auch Wikis haben sich zur Darstellung extrahierten Wissens bewährt. Ebenso wie bei den Redaktions- oder Contentmanagementsystemen lassen sich dort Informationen strukturiert bis zur Detailebene ablegen und auffinden. Der Vorteil von Wikis liegt in den einfachen Möglichkeiten, als Nutzer über einfach gehaltene Konventionen zur Schreibweise der Dokumente Strukturen und Informationen zu aktualisieren, hinzuzufügen und zu löschen. Deshalb sind sie in Organisationen mit technischem Hintergrund, flachen Hierarchien und wenig formalen Dokumentationsansprüchen beliebt und verbreitet. Dieser Vorteil kommt jedoch kaum noch zum Tragen, wenn die Wissensdokumentation nicht in der Breite durch die Mitarbeiter selbst erfolgen soll. Anforderungen an die Dokumentationsqualität und Nachvollziehbarkeit der Änderungen lassen sich auch mit Wikis erfüllen, wie die WikipediA eindrucksvoll beweist.

Bewertung von Exposés

Vorbedingungen: Es muss eine Darstellungsform gefunden werden, die allen berechtigten Mitarbeitern den Zugang zu den Exposés ermöglicht.

Vorteile: Möglichkeit zur organisationsweit standardisierten Darstellung von Wissensgebieten. Nachschlagewerk für unsichere oder neue Mitarbeiter, Verknüpfungsmöglichkeiten mit anderen Wissenspräsentationsmethoden.

Nachteile: Die Erstellung hochwertiger und nachnutzbarer Exposés erfordert ausgebildetes Personal oder zumindest eine bewusste Qualitätskontrolle von Mitarbeitern selbst gemäß struktureller Vorgaben erfasster Exposés.

7.4 Methoden zu Wissensaustausch und Wissensnutzung

7.4.1 Lessons Learned

Lessons Learned sind dokumentierte und gezielt veröffentlichte Auswertungen zurückliegender Projekte oder bisher üblicher Handlungsabläufe mit dem Ziel, für zukünftige Handlungen aus positiven oder negativen Erfahrungen zu lernen. Dabei geht es im Kern um folgende Fragen:

- Was war so gut, dass wir es beibehalten oder wieder tun würden?
- Was wollen wir beim nächsten Mal besser machen?
- Was muss beim nächsten Mal unbedingt vermieden werden?
- Welche Protagonisten (Personen, Stellen, Organisationen) waren hilfreich?
- Welche Antagonisten gab es und warum?

Man kann diese Erhebungen allein nach kritisch verlaufenen Projekten vornehmen, besonders wirksam sind sie jedoch, wenn sie gewohnter Bestandteil der Arbeit werden und deshalb am Ende jedes Projekts bzw. in regelmäßiger Reflexion der eigenen Arbeit im Rahmen regelmäßiger Treffen der handelnden Gruppen stattfinden. Bei regelmäßiger Anwendung entsteht als Nebeneffekt eine fehlertolerante Kultur, die Grundlage erfolgreicher Wissensarbeit ist.

Lessons Learned setzen voraus, dass Mitarbeiter die Erfahrungen anderer nutzen möchten und können und dass die involvierten Mitarbeiter bereit sind, eigenes Wissen und eigene Fehler zu dokumentieren. Deshalb funktionieren Lessons Learned nur in einem toleranten Umfeld.

Zur Durchführung der Auswertung trifft sich das mit dem zu analysierenden Vorgang befasste Team mit weiteren Personen, die äußere Auswirkungen auf oder durch das Vorhaben beurteilen können. Man einigt sich auf eine Liste zu analysierender Fälle aus dem Vorgang, klassifiziert diese Fälle und wählt eine Reihenfolge, in der sie zu behandeln sind.

Für die Rückschau und die Dokumentation einigt man sich vorab auf eine Struktur, die für jeden betrachteten Fall Grundlage der Diskussion und der Ergebnisaufzeichnung ist. Je Fall wird empfohlen, die folgenden Aspekte zu behandeln. Allerdings lassen sich nicht immer alle Aspekte offen besprechen oder dokumentieren, darauf sollte gerade bei Einführung der Methodik, wenn das Vertrauensverhältnis der Beteiligten nicht belastbar genug erscheint, Rücksicht genommen und die Besprechungs- und Aufzeichnungsstruktur vorab angepasst werden.

- Klassifikation des Falles: „Erfolgreich“, „verbesserungswürdig“ und „zu vermeiden“.
- Titel oder Bezeichnung des Falles.
- Problembeschreibung.
- Ursache des Problems.
- Lösungsfindung und Lösung:
 - Evtl. verschiedene Ansätze und Gründe für das Verwerfen bzw. die Auswahl.
 - Gewählter Lösungsweg.
 - Bewertung aus Sicht der Beteiligten und
 - ggf. Vorschläge für Verbesserungen bzw. zu unterlassende Handlungen.
- Falls zutreffend: Protagonisten und Antagonisten mit zugehörigen Begründungen.

Dokumentierte Lessons Learned sollten mit zutreffenden → *Exposés*, Aufgaben oder Teilprozessen in → *Prozessmodellen* bzw. → *Wissensanwendungskarten* verbunden werden.

Bewertung von Lessons Learned

Vorbedingungen: Kenntnisse zu Informationsklassifizierung und Gruppenmoderation sowie eine vertrauensvolle Organisationskultur. Die Teilnehmer müssen sicher sein, auch Kritik ohne spätere Sanktionen äußern zu dürfen.

Vorteile: Gute Plattform, um negative Erlebnisse aufzuarbeiten und Optimierungspotenziale zu entdecken.

Nachteile: Lessons Learned funktionieren nur in einem vertrauensvollen Umfeld. Ohne disziplinierte Moderation besteht die Gefahr des Abgleitens in Grundsatzdiskussionen und das eigentliche Ziel wird aus den Augen verloren. Bei der Zusammensetzung der Gruppe ist darauf zu achten, dass alle Beteiligten die erörterten Informationen erhalten dürfen und man nicht Gefahr läuft, Datenschutzprinzipien zu verletzen.

7.4.2 Best Practice Sharing

Nach [LEHNER 2012] sind Best Practices für eine bestimmte Problemstellung erarbeitete Lösungen, welche die dafür bestmögliche Lösung darstellen. Diese Eigenschaft einer Lösung lässt sich durch Vergleiche innerhalb und außerhalb der Organisation feststellen. Lösungen mit hinreichender Qualität werden hingegen als Good Practice bezeichnet.

Die Nachnutzung von Best oder Good Practices ist zentral für den Erfolg von Wissensmanagements in Organisationen. Das liegt neben den Einsparpotenzialen durch die Vermeidung teurer Neuentwicklungen vor allem daran, dass als Nebeneffekt bei der aktiven Suche nach Best oder Good Practices Wissen der Organisation verfügbar gemacht wird und die Wertschätzung für publiziertes Wissen steigt.

Für die Nachnutzbarkeit innerhalb der Organisation ist es wichtig, dass die beschriebenen Vorgänge auch in Szenarien wiederholbar sind, die vom ursprünglichen verschieden sind, aber bzgl. der dokumentierten Vorgehensweise ähnliche Anforderungen besitzen.

Die zur Nachnutzung vorgesehenen Vorgangsbeschreibungen sollten in entsprechenden Portalen publiziert, aber auch auf anderen Wegen, wie z.B. über Dienstbesprechungen oberhalb der Abteilungsebene verbreitet werden.

Weitere Quellen für potenziell nachnutzbare Erfahrungen können Beschreibungen aus anderen Verwaltungen sein, zu denen man durch die Teilnahme an Konferenzen oder über Veröffentlichungen in Portalen der Verwaltungen bzw. von Fachverbänden wie der KGSt (dort Best Practice-Datenbank, KIKOS-Wissensdatenbank, Prozessbibliothek) Zugang bekommt. In der Regel werden sich diese Beschreibungen nicht unverändert auf die eigene Organisation übertragen lassen, es kann jedoch einfacher sein, bestehende Beschreibungen anzupassen, als selbst neue nachnutzbare Verfahren zu entwickeln.

Darüber hinaus ist es auch interessant, in welchen Prozessen andere Organisationen Nachnutzungspotenzial identifizieren. Da in Verwaltungen bundesweit ähnliche Leistungen erbracht werden, kann man so Hinweise auf eigene, noch nicht entdeckte Potenziale erhalten.

Bewertung zu Best Practice Sharing

Vorbedingungen: Kriterien für die Bestimmung der besten oder der bestmöglichen Lösung müssen vorhanden, Lösungen (in Grenzen) übertragbar und Medien zur Publikation verfügbar sein.

Vorteile: Nachnutzung erwiesenermaßen bester oder guter Lösungen spart Lernaufwände für redundantes Wissen.

Nachteile: Hoher Aufwand bei der Identifikation der besten oder der bestmöglichen Lösung sowie ihrer Beschreibung. Es besteht die Gefahr zu starker Verallgemeinerung im Detail nicht übertragbarer Lösungen.

7.4.3 Story Telling

Ein weiterer Weg, positive und negative Erfahrungen in einer Organisation zu teilen, ist das sogenannte Story Telling – das Verbreiten bewusst entworfener Geschichten durch wiederholtes Erzählen zu verschiedenen Anlässen.

Organisationen besitzen ein „kollektives Gedächtnis“, das Handlungen ihrer Mitglieder beeinflusst. Das Story Telling zielt auf die bewusste Veränderung dieses kollektiven Gedächtnisses und ist somit eine auf langfristigen Erfolg angelegte Maßnahme. Weil der Aufwand zu Erstellung und Verbreitung der Geschichten groß ist und die Wirkung sich nur langsam entfaltet, ist sehr darauf zu achten, welche Erfahrungen es wert sind, auf diese Weise verbreitet zu werden.

Zur Erstellung einer Geschichte werden in Anlehnung an [LEHNER 2012] folgende Schritte empfohlen:

- Zunächst wird festgelegt, welche Erfahrungen über Story Telling verbreitet werden sollen. Dabei können auch bereits kursierende oder von einzelnen Mitarbeitern bekannte Geschichten aufgegriffen werden.
- Für jede in sich abgeschlossene Erfahrung wird eine eigene Geschichte entworfen bzw. verändert.
- Je Geschichte werden Eckpunkte bzw. gewünschte Inhalte festgelegt oder überprüft.
- Anschließend werden Experten zu diesen Themen befragt und die Ergebnisse dieser Interviews ausgewertet.
- Die ausgewerteten Erkenntnisse werden zu einer Geschichte zusammengebaut und den Experten zur Korrektur und Abnahme vorgelegt. Eine interessante Geschichte verpackt die zu transportierenden Informationen in Bezüge zu bekannten Personen bzw. Stellen oder Ereignissen.
- Die Verbreitung der neuen Geschichte beginnt, indem sie bewusst gewählten Multiplikatoren (Ersteller, Experten, Führungskräfte) mit der Bitte um Verbreitung erzählt wird. Dabei kann die Geschichte in Form eines „offiziellen“ Erfahrungsberichts vorgetragen werden.
- Multiplikatoren der Geschichte erzählen sie bei sich bietenden Anlässen und achten auf Feedback, das sie an die Ersteller weitergeben.
- Die Geschichte wird angepasst und weiter erzählt.
- Wenn die Geschichte in der Organisation außerhalb des Kreises der ursprünglichen Multiplikatoren erzählt wird, beginnt ihre Verankerung im kollektiven Gedächtnis.

Dem Nachteil der aufwendigen Erstellung und Verbreitung steht der Vorteil gegenüber, dass sich in der Form von Geschichten Herangehensweisen und Beweggründe für Handlungen gut darstellen lassen und somit neben den eigentlichen Handlungen auch notwendiges Kontextwissen zu ihrer Einordnung transportiert wird, das sich sonst nur schwer explizit dokumentieren lässt.

Bewertung zum Story Telling

Vorbedingungen: Um den Stoff der Geschichten gut aufzubereiten, sind belastbare Fakten und psychologische Grundkenntnisse nötig.

Vorteile: Durch eine passende Visualisierung lassen sich Geschichten besonders gut merken. Der Weg des Erzählens („Mundpropaganda“) ist eine sehr effiziente Verbreitungsmethode. Geschichten eignen sich besonders gut, um Außenstehenden und Mitarbeitern Themen aus dem Bereich der Organisationskultur nahe zu bringen.

Nachteile: Der Erstellungsaufwand ist relativ hoch. Fakten lassen sich mit Geschichten schlechter transportieren als so genannte „Kulturthemen“.

7.4.4 Kooperatives Arbeiten

Sollen neue Mitarbeiter Aufgaben ihrer Kollegen übernehmen bzw. erlernen oder bestehende Mitarbeiter im Rahmen von Rotations- oder Vertretungsprogrammen an die Aufgaben ihrer Kollegen herangeführt werden bietet sich das kooperative Arbeiten als Methode zur Sozialisation von Wissen an.

Dabei führen die neuen Mitarbeiter nach einer ersten Durchsicht vorhandener Dokumentation und einer Einweisung durch einen mit den Aufgaben vertrauten Mitarbeiter die anstehenden Aufgaben über einen längeren Zeitraum selbstständig aus und lernen dabei Handlungen, Entscheidungswege, Einflussfaktoren und ggf. relevante Ansprechpartner aus dem Netzwerk der etablierten Mitarbeiter kennen. Die mit den Aufgaben vertrauten Mitarbeiter stehen dabei als Mentoren zur Verfügung, vorhandene Wissensquellen können benutzt werden.

Dem einzuarbeitenden Mitarbeiter wird zugestanden, die Aufgaben nicht so schnell wie die etablierten Kollegen ausführen zu können, ggf. werden Arbeitsergebnisse vor Abschluss überprüft, um Fehler nach außen zu vermeiden und Ansatzpunkte für notwendige weitere Einweisungen zu finden.

In bestimmten Fällen ist das Erreichen einer gewissen Routine nicht Zweck der Einarbeitung, wenn es z. B. bei der Qualifikation von Vertretern darum geht, die Arbeit an sich kennenzulernen oder im Falle künftiger Führungskräfte einen Überblick zu erhalten.

Beim kooperativen Arbeiten fallen als Nebeneffekt Erkenntnisse zur Qualität des dokumentierten Wissens, zur Expertise der Mentoren und zu notwendigen Grundkenntnissen an. Diese Erkenntnisse sollten bei längeren Einarbeitungen bereits im Laufe der Arbeit, in jedem Falle aber nach dem Abschluss der Zusammen- oder Einarbeitungsphase in Interviews bei Lernenden und Mentoren erhoben oder im Rahmen von Lessons Learned ausgewertet werden. Anschließend muss die vorhandene Wissensdokumentation gemäß der gewonnenen Erkenntnisse aktualisiert oder erweitert werden.

Tandembildung als eine spezielle Ausprägung des kooperativen Arbeitens bietet sich vor allem dann an, wenn neue oder aktuell nicht besetzte Aufgabenfelder erschlossen werden sollen. Zwei Mitarbeiter erarbeiten sich dabei ein derartiges Aufgabenfeld gemeinsam. Dabei profitieren sie gegenseitig von speziellen Kenntnissen des Anderen und schaffen neues, bereits vom Entstehungszeitpunkt an sozialisiertes Wissen. Im Rahmen regelmäßiger Reflexion der Arbeit ist es dabei möglich, das neu erworbene und Teile des vorhandenen Wissens zu dokumentieren und so Dritten zur Verfügung zu stellen.

Bewertung des kooperativen Arbeitens

Vorbedingungen: Es muss laut Stellenplan zusätzliches Personal zur Verfügung stehen, das eingearbeitet werden soll. Die Wissensträger müssen durch vorhergehende Optimierungsmaßnahmen genügend Zeit für die zusätzlichen Einarbeitungsaufgaben bekommen.

Vorteile: Kooperatives Arbeiten ist die effizienteste Methode, Verfahrenswissen und Fertigkeiten bei der Ausführung zu übertragen. Diese Methode wird nicht als spezielle Wissensmanagementmethode empfunden, weil das Wissen in der Regel durch Sozialisierung übertragen

wird. Laufende Arbeiten müssen nicht unterbrochen werden, um an Wissensmanagementmaßnahmen teilzunehmen.

Nachteile: Initial erhöhter Arbeitsaufwand für die Wissensträger.

7.4.5 Moderierte Übergabegespräche

Übergabegespräche zwischen ausscheidenden Experten und deren Nachfolger sind ein übliches Mittel zum Wissenstransfer, mit dem kooperatives Arbeiten ergänzt werden kann oder leider häufig ersetzt werden muss. Meist ist es gerade bei Führungskräften nicht möglich, dass Vorgänger und Nachfolger über eine längere Zeit kooperativ zusammenarbeiten, um so einen gleitenden Übergang vollziehen zu können. Deshalb muss die Übergabe oft in knappem zeitlichen Rahmen erfolgen bzw. findet sogar zeitlich versetzt über Abschlussgespräche des Vorgängers mit einem Dritten und Auftaktgesprächen zwischen dem Dritten und dem Nachfolger statt.

Das Wissen eines Experten hat zahlreiche Aspekte, Abbildung 6 zeigt eine [sciNOVIS 2012] entnommene Übersicht. Gerade wenn langjährige Führungskräfte oder Spezialisten für bestimmte Aufgaben die Organisation verlassen, ist die möglichst vollständige Dokumentation ihres zuletzt aktuellen Wissens eine anspruchsvolle Aufgabe. Das Wissen muss in der nötigen Breite erhoben werden, veraltetes Wissen sollte ausgesondert und die Erhebungstiefe an die Vorkenntnisse des Nachfolgers angepasst werden, um nicht in knapper Zeit Nutzloses oder Selbstverständliches zu dokumentieren.

Eine derartige Dokumentation überfordert in der Regel den Nachfolger, der kaum zeitgleich lernen, bewerten und aufzeichnen kann, selbst wenn ihm sein Vorgänger für eine gewisse Zeit zur Verfügung steht.

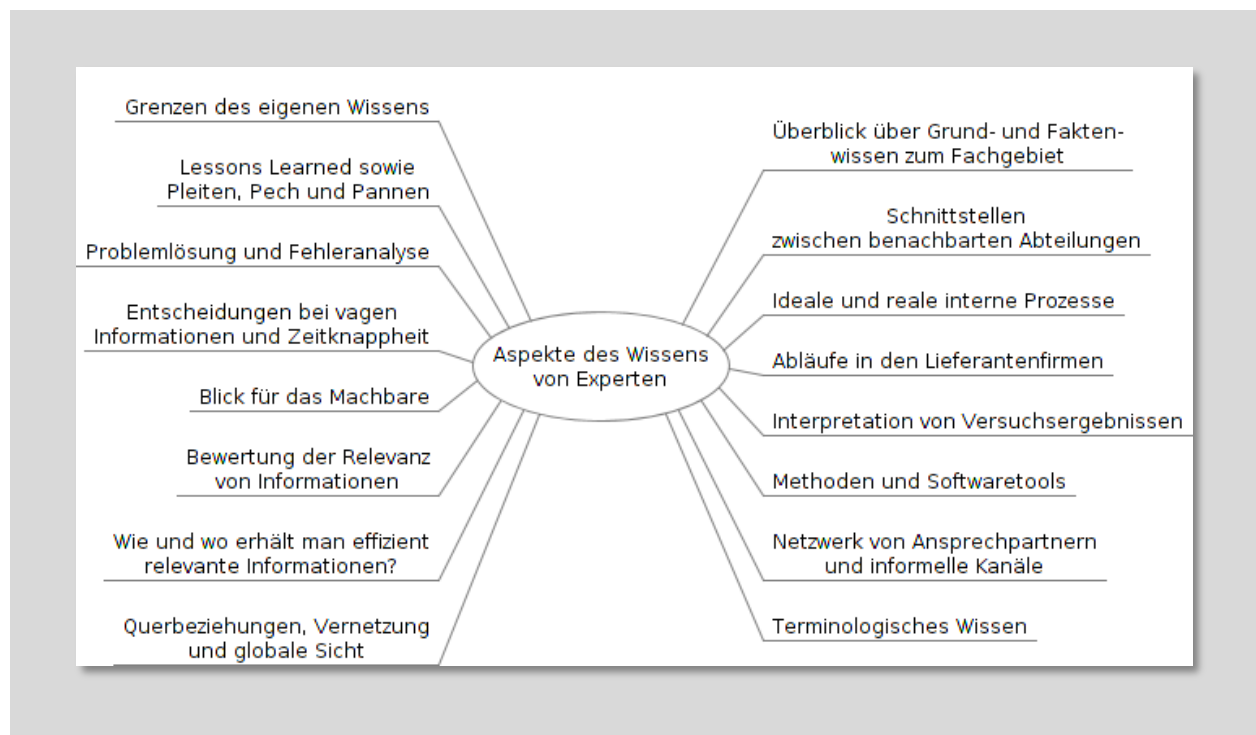


Abbildung 8: Aspekte des Wissens eines Experten (nach [sciNOVIS 2012])

Hier kann die moderierte Übergabe helfen, bei der ein von beiden Seiten akzeptierter Moderator die Übergabegespräche lenkt und die Dokumentation übernimmt.

Bei der Gesprächsvorbereitung ist es Aufgabe des Moderators:

- Durch die Gesamtplanung für die vollständige Abdeckung aller Wissensaspekte in den Übergabegesprächen zu sorgen.
- Die Themen je Gespräch sorgfältig auszuwählen, um Gespräche nicht zu überfrachten und so das Erreichen von Ergebnissen zu ermöglichen sowie
- die Gesprächsplanung auf Grund während der Gespräche entdeckter und noch nicht für die Übergabe geplanter Themen zu aktualisieren.

Während der Gespräche muss der Moderator:

- Für die notwendige Vollständigkeit bei der Abarbeitung der gewählten Themen sorgen.
- Prüfen, ob die Antworttiefe ausreicht und das Gespräch auf die nächsten Themen lenken, sobald über beiden Seiten bekannte Dinge gesprochen wird.
- Gewährleisten, dass Übereinstimmung in der Interpretation der Antworten herrscht.
- Angesprochene Themen oder Aspekte registrieren, die noch nicht auf der Agenda stehen, jedoch vertieft werden müssen und
- die Dokumentation der Gesprächsergebnisse gewährleisten.

Um auch den Moderator nicht zu überlasten, kann es erforderlich sein, einen weiteren Mitarbeiter mit der Dokumentation zu beauftragen.

Die Dokumentation sollte möglichst offen erfolgen, damit alle Beteiligten bereits während der Gespräche Anmerkungen machen und Korrekturen fordern können. Auf diese Weise entsteht eine von allen Beteiligten akzeptierte und verstandene Dokumentation, die als künftige Arbeitsgrundlage geeignet ist.

Für die offene Dokumentation hat sich der Einsatz eines Beamers o.ä. bewährt. Eine Dokumentationsform, die zugleich vorbereitete Themen präsent halten und Details gerade nicht behandelte Themen ausblenden kann ist das Erstellen von Mindmaps mit geeigneten Werkzeugen.

Ist der Nachfolger bei den Gesprächen nicht präsent, wird die Aufgabe des Moderators schwieriger, weil für die Beurteilung der Vollständigkeit und der Antworttiefe das Wissen des Nachfolgers nicht als Referenz zur Verfügung steht. Der Moderator muss sich dann auf eventuell bereits vorhandene Informationen zum Kenntnisstand des Nachfolgers, Vermutungen und seine Intuition verlassen.

Er muss vor allem sicherstellen, dass er selbst die Antworten richtig interpretieren kann, um das Wissen später möglichst unverfälscht weitergeben zu können. Dafür eignen sich häufige Verständnisfragen. Auch wenn die Zusammenhänge scheinbar offensichtlich sind, sollte eine Bestätigung eingeholt werden. Nur so lässt sich gewährleisten, dass die Interpretationen des Gesprächspartners mit der des Moderators übereinstimmen. Hier liegt ein hohes Fehlerrisiko im so genannten „Stille-Post-Problem“, bei dem das ursprünglich Gemeinte bei der Übertragung an den künftigen Nachfolger durch unbeabsichtigte Fehlinterpretationen des Moderators verfälscht wird.

Gerade im Szenario der indirekten Übergabe – aber nicht nur dann – ist es sehr hilfreich, wenn der Vorgänger dem Nachfolger in dessen ersten Arbeitswochen für Nachfragen zur Verfügung steht, falls die Umstände des Stellenwechsels ein vertrauensvolles Verhältnis ermöglichen. Sollte der Vorgänger aus dem aktiven Dienst ausgeschieden sein, hat es sich oft bewährt, ihn über eine Beratungsvereinbarung für eine gewisse Zeit weiter an die ehemalige Dienststelle zu binden. Dies ist zum Vorteil beider Seiten: Der Nachfolger hat im Zweifel die Möglichkeit sich beraten zu lassen. Der Vorgänger spürt eine Wertschätzung und ist dadurch motiviert, sein Wissen weiterzugeben.

Bewertung moderierter Übergabegespräche

Vorbedingungen: Kenntnisse von Moderationstechniken und Wissensstrukturierung. Die Dokumentation während des Gespräches muss durch den Moderator oder besser einen weiteren Mitarbeiter gewährleistet werden.

Vorteile: Moderierte Übergaben gewährleisten einen schnellen und effizienten Wissensaustausch. Während der Gespräche „fließt“ sehr viel Wissen. Daraus resultieren die hohen Anforderungen an die begleitende Dokumentation.

Nachteile: In der Praxis ist es oft nicht möglich, direkte Übergaben zwischen Vorgänger und Nachfolger zu organisieren, da selten überlappende Einarbeitungszeiten vorliegen. Die Anforderungen an den Moderator sind sehr hoch, wenn gleichzeitig gefragt und dokumentiert werden muss.

7.4.6 Ausblick: Professionell begleitete Wissenstransfers

Bei dieser speziellen Form moderierter Übergabegespräche begleiten in Gesprächsführung und -psychologie sowie Wissensdokumentation besonders geschulte und erfahrene Moderatoren in der Regel riskante Wissenstransfers. Die Risiken können in extrem begrenzter Zeit für eine Übergabe, dem Vorliegen exklusiven Wissens (Wissensinseln), hohem monetären Risiko oder in personell kritischen Situationen und Verweigerungshaltungen liegen.

Wegen der ressourcenaufwendigen Durchführung durch externe Moderatoren und besondere Dokumentationsanforderungen kommen professionell begleitete Wissenstransfers nur für besonders wichtige Mitarbeiter infrage, Wissen aus Stellen mit Routinetätigkeiten oder redundanter Besetzung durch weiteres Personal sollte nicht auf diese Weise erhoben werden.

Professionelle Begleitung von Übergaben kann auch dazu dienen, beteiligte interne Moderatoren für künftige Übergaben auszubilden – besonders mit Blick auf die häufiger werdenden indirekten Übergaben.

Bewertung zu professionell begleiteten Wissenstransfers

Vorbedingung: Der befragte Mitarbeiter sollte der Maßnahme an sich aufgeschlossen gegenüberstehen. Im Vorfeld sind „Spielregeln“ festzulegen, die beschreiben, welche Inhalte besprochen werden sollen, wie die Sitzungen aufbereitet werden, wie ein Feedbackprozess aussehen soll und wer die Wissensdokumentation erhält. Der Extraktionsprozess muss vollständig transparent sein und Datenschutzregeln sind einzuhalten.

Vorteil: Geschulte Moderatoren können sehr effizient große Mengen Wissen für die Nachnutzung aufbereiten und beherrschen auch schwierige Gesprächssituationen. Wissensextraktion ist auch in kritischen Fällen und bei belastetem Innenverhältnis weitgehend möglich, Wissensverlust wird verhindert oder weitere Risiken für die Organisation minimiert.

Nachteil: Professionell begleitete Wissenstransfers sind sehr aufwendig.

7.5 Fallmanagementsysteme

Im Gegensatz zu den bisher behandelten Methoden der Wissensarbeit soll in diesem Abschnitt auf die Wissensnutzung in speziellen Softwaresystemen eingegangen werden.

Diese sogenannten Fallmanagementsysteme unterstützen die Organisation und Steuerung arbeitsteiliger Prozesse, indem sie die Online-Beantragung, die Koordination zwischen verschiedenen Bereichen einer Organisation und den fallweisen Austausch von Antragsdaten und Bearbeitungsergebnissen zwischen der Koordinationsumgebung und spezialisierten Fachverfah-

ren ermöglichen. Dabei lassen sich Antragstellung und Koordination wissensbasiert unterstützen.

In Fallmanagementsystemen sind für die bereichsübergreifende Koordination Workflows oder statusbasierte Verarbeitungsregeln definiert, die u.a. dafür sorgen können, dass bestimmte Abarbeitungsreihenfolgen eingehalten, zuständige Bearbeiter informiert, Zuarbeiten auf Vollständigkeit geprüft und Beteiligte an anstehende Termine erinnert werden. Die fachliche Arbeit der einzelnen an einem Gesamtprozess beteiligten Bereiche erfolgt weiter in den etablierten Fachverfahren, im optimalen Fall werden Antragsdaten und aus dem Fachverfahren für den Antragsteller erstellte Dokumente über eine bidirektionale Schnittstelle ausgetauscht.

Bei der bereichsübergreifenden Koordination werden Erkenntnisse aus dem Prozessmanagement im zugrunde liegenden Workflow umgesetzt und so mit dem dort extrahierten Prozesswissen gearbeitet. An Stellen im Koordinationsprozess, an denen von Nutzern Entscheidungen verlangt werden, kann darüber hinaus kontextabhängig mit auf den jeweiligen Prozessschritt bezogenem Wissen unterstützt werden, indem bestimmte Artefakte der Wissensbasis (u.a. → *Wissensanlegekarten* oder → *Exposés*) über Links oder Bemerkungen in der Oberfläche bereitgestellt werden.

Die Antragsstellung lässt sich ebenfalls wissensbasiert unterstützen. Anträge für nicht triviale Vorhaben bestehen häufig aus mehreren Teilen, die notwendige Ausgangsdaten für die spätere Verarbeitung im jeweiligen Fachbereich aufnehmen. Welche Antragsteile in Abhängigkeit vom jeweiligen Kontext benötigt werden, lässt sich vorab in Prozessen modellieren. Diese Informationen zum Prozessablauf können sogenannte Antragsassistenten oder Formularmanagementsysteme nutzen, um die geeigneten Online-Formulare oder -Formularbereiche bereitzustellen und nicht benötigte Abschnitte auszublenden. Beim Ausfüllen kann der Verwaltungskunde dann ähnlich wie bei den Koordinationsaufgaben durch spezielle Informationen aus der Wissensbasis unterstützt werden. So können z. B. an den Prozessschritten im Teilprozess „Beantragung“ annotierte Ausfüllhilfen und Erläuterungen in Form eingeschränkter → *Exposés* angezeigt, Informationen zu neben dem Antrag erforderlichen Dokumenten aus einem Leistungskatalog extrahiert und zur Kenntnis gegeben oder relevante Verordnungen dargestellt werden.

Fallmanagementsysteme nutzen vorhandenes Wissen, haben jedoch noch einen weiteren, nicht zu unterschätzenden Vorteil: Sie können bereichsübergreifende Prozesse sicherer und stabiler machen, indem sie die Koordination „aus der Vogelperspektive“ ermöglichen, für Vollständigkeit der notwendigen Arbeiten sorgen, gleichen Kenntnisstand unter den Beteiligten schaffen und die Kommunikation gerade räumlich entfernt arbeitender Beteiligter vereinfachen.

Allerdings ist die Einführung von Fallmanagementsystemen mit einigem Aufwand verbunden. Deshalb sollte sie besonders dann erwogen werden wenn:

- Die sichere und vollständige Ausführung eines (bereichsübergreifenden) Prozesses gewährleistet werden muss.
- Sich der Ermessensspielraum für Beteiligungen verschiedener Organisationsbereiche in abbildbaren Grenzen hält und
- ein hoher Durchsatz gefordert ist, der durch Medienbrüche verursachte Verzögerungen schlecht toleriert, wie sie z. B. durch das Abschreiben von gedruckt eingegangenen Anträgen bei knappen Mitarbeiterzahlen entstehen.

Anmerkung: Bei der Einführung von Fallmanagementsystemen sollte darauf geachtet werden, dass die Komponenten unter Nutzung des XÖV-Standards XFall kommunizieren, der in Zukunft auch von Fachverfahren zum Austausch von Antragsdaten verwendet werden könnte und dann zur nachhaltigen Wirkung des einmal getätigten Aufwands beiträgt.

8 NACHHALTIGE EINBINDUNG DER WISSENSANBIETER

8.1 Organisatorische und personelle Maßnahmen

Wissensmanagement lässt sich in einer offenen und auf Vertrauen basierenden Organisationskultur am nachhaltigsten betreiben. Alle Maßnahmen, die auf eine derartige Kultur abzielen, fördern direkt auch die Bereitschaft der Mitarbeiter, sich bei Wissensmanagementaktivitäten einzubringen. Dabei werden positive Verstärkungen gewünschter Verhaltensweisen und Aktivitäten, wie möglichst öffentliches Lob oder weitere unten aufgeführte Anreize, zur Steuerung und Gestaltung eingesetzt.

Negative Verstärkungen, etwa durch Versetzungen nach Preisgabe ihres Wissens scheinbar überflüssig gewordener Mitarbeiter oder unfaire Kritik an „zu offen“ kommunizierenden Kollegen sind unbedingt zu vermeiden. Derartiges Verhalten von Führungskräften und Kollegen ist im Nachhinein schwer zu korrigieren und senkt die Erfolgsaussichten für Wissensmanagement massiv.

Neben der Organisationskultur sollen besonders im Bereich der Arbeitsorganisation ausreichende Freiräume geschaffen werden, um Mitarbeitern die Entfaltung von Wissensmanagementaktivitäten zu ermöglichen. Mitarbeiter empfinden zumindest anfangs Aufgaben aus dem Bereich des Wissensmanagements als zusätzlichen Aufwand, der neben der normalen Arbeitslast erbracht werden soll. In dieser Situation würde die bewusste, zeitlich beschränkte und offen kommunizierte Akzeptanz etwas länger als gewöhnlich dauernder Abläufe anstelle von Arbeitsverdichtung als deutliches Signal aus der Führungsebene verstanden. Diese Maßnahme wäre eine Investition der Organisationsleitung in die erwarteten positiven Effekte der Wissensmanagementaktivitäten. Sie beweist, dass die Organisationsleitung an die erwarteten Effekte glaubt und nutzt mit dem Vertrauensvorschuss darüber hinaus ein starkes Motivationsmittel.

In [WiMa-Analyse] wird darüber hinaus gefordert, grundlegende Arbeitsstrukturen zu schaffen, die zu einem kommunikationsfördernden Umfeld führen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, die nicht auf Aufgaben bezogene Kommunikation zwischen Verwaltungsmitarbeitern zu institutionalisieren und so soziale Interaktion auch abseits der Verwaltungsarbeit zu fördern. Es sollten verwaltungsübergreifende Wissensgemeinschaften ermöglicht und geschaffen werden, in denen sich Talente beweisen und von denen andere Akteure, z. B. durch Nachnutzung von Erkenntnissen oder „Ausleihen“ qualifizierter Mitarbeiter anderer Verwaltungen profitieren können. Zum Funktionieren dieser Wissensgemeinschaften muss die Selbstorganisation in (virtuellen) Teams ermöglicht werden.

Nach der Einführungsphase von Wissensmanagement in Organisationen kann es zur Verstetigung des Erfolgs hilfreich sein, Aufgaben aus den Gebieten der Pflege von Wissensbeständen oder der Weiterentwicklung sozialisierten Wissens in Stellenbeschreibungen aufzunehmen und so zu dokumentieren, dass diese Leistungen notwendige Arbeitsleistungen sind. Dies sollte jedoch erst dann erfolgen, wenn Wissensmanagementaktivitäten nicht (mehr) als zusätzliche Arbeit verstanden werden und sich tatsächlich ohne Arbeitsverdichtung in die Abläufe integrieren lassen.

8.2 Anreizsysteme

Die folgenden Ausführungen basieren u.a. auf den Abschnitten zu materiellen und immateriellen Anreizsystemen in [InfoWissWiki].

8.2.1 Immaterielle Anreize

Die im Folgenden beschriebenen Anreize sind in ihrer Ausprägung oft einzigartig und werden von einzelnen Menschen unterschiedlich aufgenommen. Generell ist die im vorherigen Abschnitt geforderte offene und auf Vertrauen basierende Organisationskultur Voraussetzung für ihr Wirken.

Immaterielle Anreize zielen darauf ab, Aktivitäten einzelner Mitarbeiter ohne Einsatz finanzieller Mittel in eine gewünschte Richtung zu lenken. Ehrlichkeit, zum Ausdruck gebrachte Wertschätzung, Offenheit im Umgang und Vertrauen in die Fähigkeiten anderer Menschen sind die „Währung“ bei dieser Art der Motivation. Langfristig betrachtet sind diese Mittel wirksamer und nachhaltiger als monetäre Anreize.

Zu den immateriellen Anreizen zählen soziale, organisatorische und intrinsische Anreize.

Soziale Anreize sind:

- Partizipation, die möglichst direkte Teilnahme des Einzelnen an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen.
- Bewusst geförderte soziale Beziehungen, durch welche die Vertrautheit unter den Mitarbeitern und damit die Bereitschaft zum Wissens- und Gedankenaustausch gefördert werden.
- Anerkennung durch Lob, Respekt oder Akzeptanz. Hierzu zählt auch die Nennung der Mitarbeiter als Verfasser von Artikeln oder als Ansprechpartner mit höherem Kompetenzgrad zu bestimmten Themen in Wissensquellenkarten oder Verzeichnissen.
- Ein kooperativer, dialog- und mitarbeiterorientierter Führungsstil.
- Zugang zu allen relevanten Informationen.
- Vollständige Einbindung in die interne Kommunikation, die das Bedürfnis nach zwischenmenschlichen Kontakten befriedigt und die persönliche Wissensweitergabe fördert.
- Arbeit in erfolgreichen Teams. Gruppen bieten eine gewisse Geborgenheit und ermöglichen die Lösung komplexer Aufgaben, durch die sich Stolz auf den eigenen Leistungsanteil einstellen kann, fördern die Kommunikation und die Leistungsbereitschaft. Sie bilden darüber hinaus die Voraussetzung für eine der wirksamsten Wissensbewahrungsmethoden: Die Sozialisierung von Wissen.

Als **organisatorische Anreize** gelten:

- Ein flexibles Arbeitszeitsystem, das Vertrauen dokumentiert und Mitarbeitern Freiräume für die eigenverantwortliche Gestaltung ihrer Arbeitszeit unter Berücksichtigung persönlicher Belange gewährt.
- Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, die gerade in wissensintensiven Bereichen neben den damit verbundenen Vorteilen für Mitarbeiter es auch der Organisation ermöglichen, Wissensträger längerfristig zu binden und so dem Verlust von impliziten Wissen entgegenwirken.
- Personalentwicklungsmaßnahmen. Sie vermitteln dem Mitarbeiter, dass seine Organisation ihn als Leistungsträger sieht, auf den sie auch in Zukunft setzt. Zu den Personalentwicklungsmaßnahmen gehören Aus- und Weiterbildung, Paten- oder Mentorenkonzepte sowie erweiterte Handlungs- und Entscheidungsfreiräume.

Intrinsische Anreize beziehen sich auf Inhalt, Art und Gestaltung der Arbeitsaufgabe. Der Inhalt sollte dem Wunsch von Mitarbeitern nach Herausforderungen, persönlicher Entfaltung sowie interessanten und anspruchsvollen Aufgabenstellungen entgegen kommen. Die Art der Aufgabe sollte den Fähigkeiten des Mitarbeiters entsprechen, ihn weder über- oder unterfordern. Die Gestaltung der Aufgabe soll Monotonie und einseitige Belastung vermeiden. Voraus-

setzungen für intrinsische Motivation sind Autonomie, durch die das Selbstwertgefühl verstärkt wird und Rückmeldungen zu Arbeitsergebnissen, durch die eine persönliche Erfolgskontrolle möglich wird. Durch folgende Maßnahmen lässt sich im Bereich der intrinsischen Motivation eine Steuerung erreichen:

- Jobrotation, also planmäßige räumliche und inhaltliche Arbeitsplatzwechsel innerhalb derselben Hierarchieebene. Dadurch werden der Aufbau persönlicher Netzwerke gefördert, personelle und kulturelle Barrieren abgebaut, neue Fähigkeiten erworben und gemeinsame Wissensbestände erschlossen.
- Erweitern des Aufgaben- oder Arbeitsgebiets als Maßnahme gegen Unterforderung von Mitarbeitern, wobei der Mitarbeiter mehr Aufgaben des gleichen Qualifikationsniveaus übernimmt.
- Bereichern des Aufgaben- oder Arbeitsgebiets als weitere Maßnahme gegen Unterforderung von Mitarbeitern, wobei durch die Übertragung zusätzlicher Führungsaufgaben eine qualitative Aufwertung vorgenommen wird.

8.2.2 Materielle Anreize

Besonderer Einsatz für die Wissensmanagementziele einer Organisation kann auch durch materielle Anreize gefördert werden. In öffentlichen Verwaltungen ist der Gestaltungsrahmen für diese Form der Motivation allerdings deutlich enger als im Bereich der immateriellen Anreize.

Allgemein werden folgende Anforderungen an ein materielles Anreizsystem gestellt:

- Klare Verständlichkeit, Transparenz und Gerechtigkeit.
- Geringer Verwaltungsaufwand.
- Flexible Anpassungsmöglichkeiten an die Steuerungserfordernisse der Verwaltung.
- Wirtschaftlichkeit.
- Individuell anpassbar auf die gewünschte Wirkung je Mitarbeiter und vor allem
- Leistungsorientiertheit.

Mögliche nicht monetäre Formen sind Auszeichnungen mit einem sichtbaren Symbol wie einer Urkunde, einer Medaille oder einem Arbeitstitel. Auch die kostenlose Teilnahme an einem Seminar nach Wahl des Mitarbeiters oder besondere Dienstreisen fallen in diese Kategorie.

Monetäre Anreize lassen sich in der öffentlichen Verwaltung durch leistungsabhängige Gehaltsbestandteile oder anlass- bzw. erfolgsbezogene Auszeichnungen mit Prämien, auch als Gruppenprämie für erfolgreiche Teams, umsetzen. In § 18 IV TvöD/VKA finden sich die zugehörigen tariflichen Regelungen zum Leistungsentgelt.

Um jedoch den wesentlichen Aspekt der Leistungsorientiertheit zu gewährleisten und zu verhindern, dass Gewöhnungseffekte oder allgemeines Anspruchsdenken eintreten, muss die erwartete Leistung klar definiert, mit zusätzlichem Aufwand für den einzelnen Mitarbeiter verbunden und messbar sein. Zwei Möglichkeiten zur Leistungsbewertung sollen im Folgenden vorgestellt werden.

Wissensziele: Mitarbeiter oder Gruppen vereinbaren mit ihren Vorgesetzten in gewissen zeitlichen Abständen messbare Ziele im Zusammenhang mit ihrer Beteiligung an Wissensmanagementaktivitäten der Organisation. Das können z. B. das Einpflegen einer gewissen Anzahl Beiträge in die Wissensdatenbank der Organisation, die Einarbeitung von neuen Mitarbeitern, die Erarbeitung von Schulungsmaterialien oder die Aneignung neuen Wissens unter Nutzung einer in der Organisation vorhandenen Wissensbasis sein. Nach Ablauf der vereinbarten Zeit werden die Ergebnisse überprüft und wie vereinbart belohnt.

Mitarbeiter-Beurteilungen: In regelmäßigen Gesprächen werden Beurteilungen erstellt, aufgrund derer die leistungsabhängige Belohnung angepasst wird. In diesen Gesprächen können z.B. folgende Fragen gestellt werden:

1. Was haben Sie im vergangenen Jahr / Quartal / Monat getan, um Ihre eigene Kompetenz zu steigern?
2. Was haben Sie zur Weiterentwicklung der organisationalen Wissensbasis des Unternehmens beigetragen?
3. Was haben Sie als Vorgesetzter getan, damit die Ihnen zugeordneten Mitarbeiter ihre Kompetenz entwickelt und ihr Wissen weitergegeben haben?

Voraussetzung für die Beurteilungen ist natürlich, dass den Mitarbeitern die Wissensziele vor Beginn des zu bewertenden Zeitraums bekannt gemacht werden.

Achtung: Materielle Anreize bedürfen einer feinfühligem und konsequenten Steuerung, damit die beabsichtigte Wirkung nicht in Frustration und Demotivation umschlägt. So dürfen nicht ausschließlich Einzelpersonen einbezogen werden, um notwendigen Teamgeist nicht zu unterdrücken und es muss gewährleistet sein, dass auch die nicht prämierten normalen Verwaltungsaufgaben in der geforderten Qualität erledigt werden – also keine Konzentration auf die besonders beurteilten und vergüteten Leistungen einsetzt. Darüber hinaus treten beim regelmäßigen Einsatz materieller Anreize Gewöhnungseffekte auf. Deshalb müssen diese Anreize an besondere Leistungen gebunden sein. Das bedeutet, dass die Ziele regelmäßig anzupassen sind und anspruchsvoll bleiben müssen.

8.3 IT-technische Funktionen zur Förderung der Nachhaltigkeit

Um nachhaltigen Erfolg von Wissensmanagementaktivitäten zu unterstützen, muss eine technische Plattform vor allem dokumentiertes, vollständiges und aktuelles Wissen so zur Verfügung stellen, dass seine Nutzung ohne Zugangsprobleme, intuitiv und selbstverständlich erfolgen kann. So trägt die Plattform dazu bei, erreichte Ergebnisse breiten Nutzerkreisen zur Verfügung zu stellen und damit Erfolge einzelner Aktivitäten zu verstetigen. Darüber hinaus muss die Plattform es ebenso einfach ermöglichen, neues Wissen zu erfassen und zu pflegen.

Aus diesen Zielen lassen sich allgemeine technische Anforderungen an eine Informationsmanagementplattform ableiten:

- Erreichbarkeit über mehrere technische Kanäle: Neben stationären Online-Zugängen für Büroarbeitsplätze sind mobile Abfragemöglichkeiten erforderlich, damit Informationen in möglichst vielen Situationen bedarfsgerecht abgerufen werden können. Telefonische Zugänge, z. B. über die D115, ermöglichen auch Nutzern ohne Online-Zugangsmöglichkeit die Nutzung als Auskunftssystem.
- Intuitiv erschließbare Nutzerführung: Informationen müssen in einer allgemein verständlichen Oberfläche über verschiedene logische Zugänge erreichbar sein. Hier bietet sich die Nutzung verschiedener Klassifikationssysteme an, die von verschiedenen Nutzerkreisen benötigt werden und so eine zielgruppengerechte Ansprache ermöglichen:
 - Lebenslagen.
 - Kataloge von Verwaltungsleistungen.
 - Schlagworte unter Berücksichtigung von Synonymen.
 - Prozessbeschreibungen.
 - Wissens- und Prozesslandkarten.
- Lagebezug: Es ist in der Regel sinnvoll, diese Kriterien mit einem räumlichen Bezug zu versehen, sodass Informationen im passenden räumlichen Kontext geliefert werden können. Dieser Lagebezug muss sich einfach erstellen lassen, etwa durch Berücksichtigung

tigung des Standortes eines mobilen Geräts, Auswahl aus einer Karte oder einer Liste bzw. Berücksichtigung des Geltungsbereiches eines bestimmten Informationsangebots, in dessen Kontext sich der Nutzer befindet.

- Benachrichtigungsmöglichkeiten. Nutzer sollten Änderungen und neue Inhalte bezüglich selbst gewählter Themen abonnieren können. Dazu sollten sich die o.g. Klassifikationen, aber auch räumliche Zuordnungen nutzen lassen.
- Redaktionssystem mit Zugriffssteuerung über Rollen, Themen bzw. Zuständigkeiten und räumlichen Bezug. Das System muss Qualitätssicherungskomponenten wie z.B. einen Freigabeworkflow oder die Prüfung auf Verfallsdaten von Inhalten in verschiedenen Status enthalten.
- Rückmeldungen der Nutzer sollten zur Pflege der Inhalte beitragen können. So könnten Kommentare zu Beiträgen benutzt werden, um Änderungsbedarf zu identifizieren oder unbeantwortet bleibende Fragen als Hinweise auf noch zu extrahierendes Wissen angenommen werden.

9 DER KVP AUS NUTZERSICHT

Kontinuierliche Verbesserungsprozesse sind Bestandteile der Lebenszyklen in Verwaltungsprozessen, die der Optimierung und Verbesserung dienen. Wissensmanagementaktivitäten sollten in der Regel Teile dieser Prozesse sein, sodass die in [PzM] beschriebene Vorgehensweise auch für diese Aktivitäten gilt.

Allerdings gibt es auch Verbesserungsmaßnahmen, die aus nicht prozessgebundenen Aktivitäten resultieren.

Koordinierte Bestrebungen zur Verbesserung der Wissensarbeit müssen sich an der Wissensmanagementstrategie der Organisation ausrichten, die in Anlehnung an [sciNOVIS 2010] verschiedene Ziele definieren kann:

- Erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben.
 - Gezielt Erfahrungen strategischer bzw. singulärer Wissensträger bewahren.
 - Vertretungen handlungsfähig machen.
- Lebenslanges Lernen fordern und fördern.
 - Lessons Learned bewahren und nutzen.
 - Methodenkompetenz erhöhen.
 - Soziale Kompetenz fördern.
- Vorhandenes Wissen aktivieren.
 - Transparenz über Wissensbestand und Vorhaben schaffen.
 - Wissen aus Fachliteratur aktivieren.
 - Dokumentenmanagement optimieren.
 - Anreize zur Wissensnutzung geben.
- Wissensaustausch fordern und fördern.
 - Zwischen Ämtern.
 - Mit Beziehern von Verwaltungsleistungen (Bürger, Unternehmen, Vereine).
 - Kooperationen mit Forschungs- und Bildungseinrichtungen.
 - Austausch zwischen Mitarbeitern und Führungsebene fördern.
 - Mit politischen Gremien.

Bei der regelmäßigen Reflexion eigener Aktivitäten und der von Nutzern empfangenen Rückmeldungen sollten die einzelnen Bestandteile der Wissensmanagementstrategie hinterfragt und zur Generation neuer Ideen benutzt werden.

Ergebnisse von Netzwerkanalysen [LEHNER 2012] sind eine weitere Quelle für gezielte Entwicklungen der Wissensarbeit. Gezielte Weiterentwicklung vorgefundener Wissensbestände, die Erschließung benötigter, aber nicht vorhandener Expertise und die Einbindung schwach vernetzter Mitarbeiter wären Initiativen, die aus einer solchen Analyse hervorgehen und zu einer nachhaltigen Weiterentwicklung der Wissensbasis einer Organisation beitragen können. Diese gezielten Maßnahmen aufgrund von Ergebnissen einzelner Wissensmanagementaktivitäten werden bei entsprechender Kommunikation unter den Beteiligten als kontinuierliche Weiterentwicklung wahrgenommen.

Eine weitere Möglichkeit, Wissensmanagementaktivitäten zu erleben und beeinflussen zu können, ist die verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit von Praktikern vergleichbarer Themengebiete. Der dort mögliche Erfahrungsaustausch kann eigene Lernpfade verkürzen und dient der Wissenserhebung, -bewahrung und -weitergabe.

Aus Sicht der Verwaltungsmitarbeiter und der Öffentlichkeit, die Ergebnisse von Wissensmanagementaktivitäten nutzen, muss sich Wissensmanagement als eine von der Verwaltung kontinuierlich und ernsthaft betriebene Aufgabe darstellen. Das ist gegeben, wenn für die Nutzer Eingriffs- und Verbesserungsmöglichkeiten bestehen und auf Anfragen und Verbesserungsvorschläge seitens der Verantwortlichen in angemessener Zeit reagiert wird. Wenn alle Nutzer bemerken, dass sich eine Wissensbasis entwickelt und ihnen hilft, werden sie diese weiter benutzen und fördern.

10 QUELLENACHWEIS

- [InfoWissWiki] <http://wiki.infowiss.net>, Wiki der Fachrichtung Informationswissenschaft, Universität des Saarlandes, Dr. Heinz-Dirk Luckhardt, zuletzt abgerufen am 14.11.2013 10:28 Uhr
- [LEHNER 2012] „Wissensmanagement“, 4. Auflage, Prof. Dr. Franz Lehner, Verlag Hanser, Passau
- [KPzM 09-2011] „Leitfaden für die Erhebung und Analyse von Geschäftsprozessen“, Version 1.1 vom 05.09.2011, Schriftenreihe des Kompetenzzentrums Prozessmanagement des BVA
- [Nonaka, Takeuchi] „Die Organisation des Wissens“, 1997, Prof. Ikujiro Nonaka, Prof. Hirotaka Takeuchi, Verlag Campus, Frankfurt/Main
- [PzM] „Methodenhandbuch Prozessmanagement M-V“, Version 1.0 vom 02.04.2012, DVZ GmbH, Schwerin
- [sciNOVIS 2010] „Wissensziele bei der Stadt Erlangen“, 24.10.2010, Robert Kaiser (Stadt Erlangen), Prof. Dr. Michael Müller (sciNOVIS)
- [sciNOVIS 2012] „Sicherung und Transfer des Erfahrungswissens langjähriger Wissensträger angesichts des demografischen Wandels“, Vortrag zur Auftaktveranstaltung „Wissensmanagement in M-V“, 17.09.2012, Prof. Dr. Michael Müller, sciNOVIS, Nürnberg
- [Wikipedia: Fragetechnik] <http://de.wikipedia.org/wiki/Fragetechnik>, zuletzt abgerufen am 29.08.2013 10:56 Uhr
- [WiMa-Analyse] „WiMa-Analyse M-V – Anforderungen an die prozessorientierte Verwaltung in M-V“, Version 1.0 vom 27.11.2012,]init[AG für digitale Kommunikation, Berlin

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: WiMa M-V – Dokumentenführung	8
Abbildung 2: Prozessorientiertes Wissensmanagement	10
Abbildung 3: Wissensanlagekarte	35
Abbildung 4: Wissensstrukturkarte	37
Abbildung 5: Wissensanwendungskarte	38
Abbildung 6: Wissensentwicklungskarte	39
Abbildung 7: Ontologie	40
Abbildung 8: Aspekte des Wissens eines Experten (nach [sciNOVIS 2012])	47

DOKUMENTENLENKUNG

MITZEICHNUNG

Funktion:

Datum:

Unterschrift:

DOKUMENTENLENKUNG

Dokumententyp:	Konzept
Dokumententitel:	Wissensbewahrung und Wissensorganisation in M-V
Version:	1
Dateiname:	WiMa-MV_Konzept_R1.docx
Dokumenteneigentümer:	[Funktion]
Ablageort:	[Hyperlink]
Status:	freigegeben
Vertraulichkeitsstufe:	öffentlich
Verteiler:	
Es tritt außer Kraft:	[xx/yyyy]
Letzte Prüfung:	am 19.12.2013
Ansprechpartner (opt.):	Jörg Schröder, BFPI GmbH

ÄNDERUNGSKONTROLLE (AB VERSION 0E0)

Version	Datum	Bearbeiter	Änderungsgrund	Seiten
20.11.2012	0E0	Jörg Schröder	Erstellung	alle
12.07.2013	0E1	Jörg Schröder	Ergänzungen und Erarbeitung (Stichpunkte) zum Methodenleitfaden	-
12.08.2013	0E2	Jörg Schröder	Neufassung „Einordnung des Dokuments“, Ausformulierung Methodenleitfaden.	-

30.10.2013	0E4	Jörg Schröder	Überarbeitung nach Workshop	-
15.11.2013	0E5	Jörg Schröder	Abschluss Kapitel 5 und 6	-
06.12.2013	0E6	Jörg Schröder	Korrekturen nach Diskussion des Entwurfs	-
13.12.2013	0E7	Jörg Schröder	Schaubild eingefügt	
13.12.2013	0E9	Thomas Weber	QS	alle
19.12.2013	1	Jörg Schröder	QS	alle
18.02.2014	1.1	Thomas Weber	Änderung - Dokumentenführung	8
21.06.2014	1.2	Thomas Weber	Änderung - Dokumentenführung	