

Wissensmanagement in Kommunen

Univ.-Prof. Dr. Hermann Hill, Speyer

Zum Wissens-Begriff

Daten - Zeichen ohne Verwendungshinweise

Information - In Problemzusammenhang gestellt

Wissen - In Erfahrungskontext eingebunden
Von Menschen genutzt

Nur Menschen schaffen neues Wissen!

Reinmann-Rothmeier/Mandl, 2000

Bedarf für Wissensmanagement

- Dezentralisierung, Auslagerung, Verselbständigung
- Netzwerke, Projekte
- Diversität, Flexibilität, Individualisierung der Mitarbeiter
- Vielfalt, Komplexität und Beschleunigung der Informationsverarbeitung
- Einführung und Nutzung neuer Techniken

Paradoxien im Umgang mit Wissen

Wir dokumentieren alles gründlich,

→ aber können nicht darauf zugreifen.

Wir lernen am meisten in Projekten,

→ aber geben die gemachten Erfahrungen nicht weiter.

Wir haben für jede Frage einen Experten,

→ aber die wenigsten wissen, wie man ihn findet.

Wir wissen alles über unsere Konkurrenten,

→ aber nur wenig über uns selbst.

Wir fordern jeden zur Wissensteilung auf,

→ aber behalten Geheimnisse für uns.

Wir kooperieren, um von anderen zu lernen,

→ aber kennen unsere Lernziele nicht.

Kernprozesse des Wissensmanagements

Wissensidentifikation: Transparenz über vorhandenes Wissen

Wissenserwerb: Einkauf von Fähigkeiten

Wissensentwicklung: Aufbau neuen Wissens

Wissens(ver)teilung: Verbreitung innerhalb des Unternehmens

Wissensnutzung: Anwendung sicherstellen

Wissensbewahrung: Speicherung und Aktualisierung

Probst/Raub/Romhardt 1997

Wissensmanagement in Verwaltungen

- Steuerungswissen
- Ressourcen-/Potentialwissen
- Implementationswissen
- Trend-/Zukunftswissen
- veröffentlichtes Wissen
- Reformwissen

Wissensmanagement in Verwaltungen

- Wissensbewirtschaftung
(Gelbe Seiten, Intranet, Suchsysteme, Controlling)
- Wissensfluss
(Prozess, Qualität, Evaluation)
- Kulturwandel
(Zielvereinbarungen, Kooperationen)
- Emotionale Einbettung
(Leitbilder, Symbole, Design)

Wissensmanagement zwischen Verwaltungen

- Partnerschaften, Kooperationen, Netzwerke
- Benchmarking, Wettbewerbe
- Informationssysteme, Datenbanken, z. B. KIKOS

Wissensmanagement im Verhältnis zum Bürger

- Akteneinsicht, Informationszugang
- Bürgerinformation, Berichte
- Foren, Arbeitskreise, Workshops

Vom Umgang mit Wissen

Vorwissen

Informationen

sachlich/

eigene

sind

emotionaler

Verantwortung

Vorerfahrung

Angebote,

Kontext

(Holschuld) für

Anregungen

beeinflusst

Verarbeitung

Wahrnehmung

d. Information

Orientierungs-
wissen

Aufmerksam-
keitstraining

Milieu-
pflege

Methoden-
kompetenz

Corporate (Knowledge) Identity

Der Blickwinkel (Corporate Spin)
bestimmt die Perspektive:

- Unternehmensphilosophie
- Geschäftsfelder
- Unternehmensziele
- Kundeninteressen

Relevanz des Wissens → Aufmerksamkeits-Training

Wozu braucht man Orientierungswissen?

Informationen	⇒	Bewertung/Auswahl
Konflikte/Widersprüche	⇒	Ziel-/Entsch.findung
neue Entwicklungen	⇒	Aufgabenkritik
andere Leistungsbeiträge	⇒	Prozessgestaltung
Zusammenhänge/ Wirkungen	⇒	Produktbildung/ Kennzahlen
schwache Signale	⇒	relevante Berichte
Konkurrenz/Kooperation	⇒	Auswahl der Partner

Persönliche Strategien zum Wissensmanagement

- Unterschiede / Widersprüche / Veränderungen
- Provokation / Verfremdung
- Perspektiven / Kommentare
- Kontingenz / Alternativen
- Rückkopplung
- Kontextanalyse /-erweiterung
- Rhythmuswechsel
- Abstand
- Cluster / Portale
- Kohärenz / Sinn

Motivation zur Wissens-Weitergabe

- Zielvereinbarungen, Anerkennung/Belohnung
- Kompetenz, Image
- Amortisation (do ut des)
- Lebendige, neugierige Organisation

Emotional Knowledge Management

From Information to Imagination

- Narrative Government
- Story-Telling
- Erzählwerkstätten
- Wissens-Inszenierung
- Lernfeste/Erlebniswissen
- Computer/Stadt-Spiele
- Unternehmenstheater

Integration des Wissens

- in Führungssysteme : Zielorientierte Vereinbarung und Rückkopplung
- in Arbeitsverhalten : Nutzung im Alltag bei Arbeitsprozessen / Kundenkontakten
- in Belohnungssysteme : Anreize für Weitergabe des Wissens

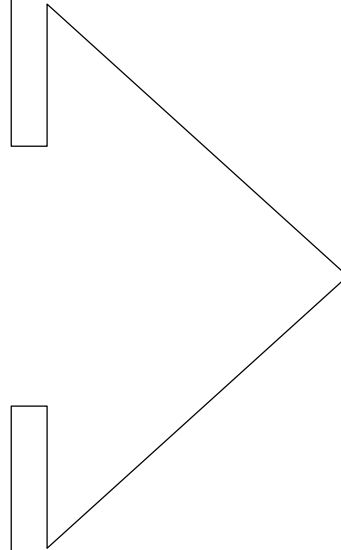
Bewirtschaftung der Ressource Wissen

Organisationale Wissensbasis	Qualifikation, Problemlösungs-Kompetenz der MA, Kundenwissen, Prozess-Know-how
Interventionen	Ausbildungstage pro MA, TN-Stunden Kundenseminare, Beratungs-/ Schulungsqualität
Zwischenerfolge und Übertragungseffekte	Beherrschung von Arbeitsprozessen, Antwortzeiten auf KD-Anfragen, Prozessqualität
Ergebnisse der Geschäftstätigkeit	Veränderung der KD-Aufträge, Marktdurchdringung, Kundenzufriedenheit, Prämienvolumen

Wandel der Verwaltung

Wandel durch EGovernment

- Dezentralisierung / Demokratisierung des Wissens
- Nutzung neuer Techniken
- Online-Zugang für Bürger
- Informationsfreiheitsgesetze



Rolle des Mitarbeiters

- Persönlicher Zugang zu Informationen
- Medienkompetenz
- Individualisierung der Verwaltungsleistung
- Rechenschaftspflicht, Transparenz

Electronic Government verändert Verwaltungen

- Beliebiger Einstieg, online-Zugang
- Vernetztheit
- Lebenslagen statt Fachprinzip
- Informationsfreiheit
- öff./private Kooperationen
- Internetfähigkeit von Verwaltungsleistungen
- Europäisches Benchmarking
- Verwaltungsverfahren
- Hierarchie
- Ressortprinzip/Zuständigk.
- Arbeitsweise/Doku-Man.
- Identifizierbarkeit d. Staates
- Rechtsstrukturen
- Harmonisierung, Annäherung

Interaktive Informationsgestaltung

- Präsentation nach Bedürfnissen der Nutzer
- Anknüpfung an bekannte Muster/Vorwissen
- Gelegenheiten zum Ausprobieren/Entdecken
- Orientierung über Standort im System
- Gelegenheiten zum Bearbeiten/Kommentieren
- Möglichkeiten zum selbstbestimmten Verknüpfen/Vertiefen
- Bereitstellung unterschiedlicher Blickwinkel
- Angebote neuen Wissens
- Weiterentwicklung nach tatsächlichem Nutzerverhalten
- Angebote zum Austausch mit anderen Nutzern
- Anreize zum Wiederkommen

Decision making in the knowledge administration

- Info auf Dienstweg vorgelegt
- Info von allen Seiten
- Infosequenzen (Akte)
- InfoModule, InfoRäume
- amtliche, Referenz-Informationen
- unsichere, bewertungsbedürftige Informationen
- interne Informationen
- offene, frei zugängliche Infos
- Authentizität, bleibende Auffindbarkeit
- Flüchtigkeit durch ständige Veränderung, Aktualisierung
- vorgeschriebenes Entscheidungsverfahren
- prozesshaft zu entwickelnde Entscheidung