

Kommunales Wissensmanagement

Kategorie

- Projektorganisation

Zielgruppe

- Kommunale Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Projektphase

- Umsetzung
- Fortsetzung
- Evaluierung



Quelle: Morsa Images / Getty Images

Was ist kommunales Wissensmanagement?

Kommunales Wissensmanagement (auch: Knowledge Management) umfasst das Identifizieren, Erwerben, Entwickeln, Verteilen, Nutzen und Bewahren von Wissen. Ziel ist es, mobilitätsbezogenes Wissen (z. B. über Maßnahmen zur Verbesserung der Mobilität) als Ressource aufzufassen und diese auszuschöpfen, indem beispielsweise der Zugriff auf in der Kommune vorhandenes Wissen erleichtert wird. Mit Wissensmanagement gewinnt die Arbeit der öffentlichen Verwaltung an Effizienz und Effektivität. Insbesondere bei langfristigen und komplexen Mobilitätsmaßnahmen ist das Wissensmanagement ein wichtiges Werkzeug, um z. B. auch bei personellen Veränderungen auf alle relevanten Informationen zurückgreifen zu können oder diese auch anderen an der Umsetzung beteiligten Akteuren zur Verfügung zu stellen.

Wissen liegt in der Kommune im Wesentlichen in drei Aktionsräumen vor:

- in der kommunalen Verwaltung, z. B. in Rathäusern oder Landkreisämtern
- in gewählten Gremien, z. B. im Gemeinderat oder im Kreistag
- in der Zivilgesellschaft, z. B. in Bürgerinitiativen, Unternehmen oder Vereinen

Wissensträger sind dabei nicht nur einzelne Personen, sondern auch:

- Organisationen: Organisationen speichern Wissen, das den Wechsel von Mitarbeitenden überdauert. Das Wissen einer kommunalen Verwaltungsorganisation umfasst z. B. die Aufbau- und Ablauforganisation.
- Informationstechnologie: Wissen liegt in EDV-gestützten Informationsträgern vor
- (interne und externe) Netzwerke

Folgende Bausteine umfasst Wissensmanagement:

- Wissen ausrichten und selektieren: Welche strategischen Ziele der Kommune geben Orientierung im Umgang mit Wissen?

- Wissen erkennen: Wo liegt Wissen in der Kommune vor? Wo entsteht es?
- Wissen erwerben und optimieren: Welches Wissen muss von außen bezogen werden, z. B. weil es zu speziell ist, um intern aufgebaut zu werden?
- Wissen entwickeln und erweitern: Wie kann Wissen aufgebaut werden? Wie kann der Wissenserwerb gefördert werden?
- Wissen verteilen und bündeln: Wie kann Wissen verbreitet werden? Wie kann man den Wissensaustausch gestalten?
- Wissen bewahren: Wie kann der Verlust von Wissen vermieden werden?
- Wissen reflektieren: Wo gibt es im aktuellen Wissensmanagement Handlungsbedarf?

Welche Vorteile bietet Wissensmanagement?

Mit Wissensmanagement kann sichergestellt werden, dass das vorhandene (und aufzubauende) Wissen langfristig gehalten und verfügbar gemacht werden kann. Die Investition in den Wissensaufbau kann so gesichert werden. Besonders, wenn die Kommune mit Personalwechsel konfrontiert ist (z. B. weil Personalstellen an begrenzte Förderzeiträume gebunden sind), ist ein frühzeitiges Wissensmanagement wichtig.

Wie erfolgt die konkrete Umsetzung?

Der Aufbau eines ganzheitlichen Wissensmanagements erfordert die Betrachtung der drei Aktionsräume, der vier Arten von Wissensträgern und der Bausteine. Je nach Bedarf können die Bausteine aber auch separat, als einzelne Maßnahmen, bearbeitet werden. Im Folgenden werden mögliche Wissensmanagement-Instrumente nach Art der Wissensträger aufgeführt:

- Personen: Einarbeitung, Weiterbildungen, Coaching, Mentoring, Austauschprogramme mit anderen Kommunen, Teilnahme an internen und externen Netzwerken, Arbeitsplatz- oder Aufgabenwechsel (Job Rotation)
- Organisationen: „Lessons Learned“ nach dem Abschluss eines Projekts, schriftliche Dokumentation von Prozessen, nachträgliche Dokumentation von Workshops oder Projekten für Mitarbeitende, die nicht teilgenommen haben
- Technologie: Wissensplattformen, z. B. Sharepoint oder ein internes Wikipedia
- Netzwerke: Teilnahme an internen oder externen Netzwerken (z. B. „Communities of Practice“), Bürgerbeteiligung

Herausforderungen bei der Umsetzung

Der Umgang mit der Ressource Wissen im Sinne des Wissensmanagements erfordert die Verankerung von Wissensmanagement in der Organisationskultur. Dies erfordert gegebenenfalls Änderungen im Verhalten und in der Denkweise der Beteiligten. Hier kann Change Management Hilfe leisten. Unabdingbar für ein gelungenes Wissensmanagement ist, dass sich die Leitungsebene zu Wissensmanagement bekennt und dieses vorlebt. Zu beachten ist auch, dass Wissensmanagement von Anfang an Kapazitäten bindet, aber sich meist erst mittelfristig bzw. langfristig auszahlt. Zudem erfordert Wissensmanagement auch Know-how, das ggfs. extern bezogen werden muss.

Weitere Hilfen zur Umsetzung

Change Management (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/change-management>)

Einbindung in Netzwerke (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/einbindung-netzwerke>)

Identifikation einer geeigneten Projektstruktur (<https://www.mobilikon.de/umsetzungshilfe/identifikation-einer-geeigneten-projektstruktur>)

Weiterführende Informationen

Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung - Abschlussbericht der Innovationsstiftung Bayerischer Kommune. [abgerufen am 24.11.2022].

Quellen

Friedrich-Ebert-Stiftung 2007: Wissensmanagement. Verfahren, Instrumente und Beispiele für Vereine und Verbände. Zugriff: <https://library.fes.de>, Suche [abgerufen am 24.11.2022].

Innovationsstiftung Bayerische Kommune, 2015: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Abschlussbericht. Zugriff: <https://www.bay-innovationsstiftung.de>, Projekte, Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung [abgerufen am 24.11.2022].