

Sebastian Leskien

Wissen als Steuerungsressource der öffentlichen Verwaltung

Grundlagen und praktische Leitlinien für das
Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Discussion Paper 94

Sebastian Leskien

Wissen als Steuerungsressource der öffentlichen Verwaltung

Grundlagen und praktische Leitlinien für das
Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Discussion Paper 94

Deutsches Forschungsinstitut
für öffentliche Verwaltung
2025
Gefördert durch die Bundesrepublik Deutschland

Inhalt

1.	Einleitung	1
2.	Die theoretische Einordnung von Wissen	3
2.1	Die definitorische Einordnung von Wissen	3
2.2	Wissen als Steuerungsressource der öffentlichen Verwaltung	12
3.	Das Organisieren von Wissen durch Wissensmanagement	16
3.1	Zum Begriff des Wissensmanagements	17
3.2	Die Rolle des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung	23
3.3	Methoden des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung	26
3.4	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Implementierung eines Wissensmanagements	34
4.	Ein Leitfaden zur Implementierung eines Wissensmanagements für die öffentliche Verwaltung	37
5.	Fazit und Ausblick	49
	Literaturverzeichnis	50

Abbildungsverzeichnis

•	Abbildung 1: Systematisierung von Wissen	5
•	Abbildung 2: Wissenskategorien	9
•	Abbildung 3: Elemente des Wissensmanagements	21

Tabellenverzeichnis

	Tabelle 1: Die unterschiedlichen Wissensbegriffe im Überblick	11
	Tabelle 2: Methoden des Wissensmanagements im Überblick	34

1. Einleitung

Die öffentliche Verwaltung in Deutschland unterliegt einer multidimensionalen Transformation. Neben der Verantwortung, qualifiziertes Personal für die Zukunft zu sichern und als Arbeitgeber attraktiv zu sein, bringt der Zuwachs von neuen und komplexen Aufgaben bei gleichzeitiger Beibehaltung des bisherigen Leistungsspektrums neue Anforderungen mit sich, die mit den verfügbaren Ressourcen mitunter nur unter großem Aufwand kompensiert werden können.¹

Um auf die systemischen Herausforderungen² multidimensionaler Transformation der Verwaltung bestmöglich reagieren zu können, bedarf es der Optimierung ihrer vorhandenen Steuerungsressourcen. Wissen stellt eine dieser entscheidenden Ressourcen dar, die für die Bewältigung einer Vielzahl von Verwaltungsaufgaben unerlässlich ist.³ So trägt Wissen zu einer Verbesserung der Handlungsfähigkeit der Verwaltung bei, indem sich Verwaltungsmitarbeitende zu relevanten Informationen Zugang verschaffen, die Qualität der Informationen überprüfen, daraus Wissen ableiten und darauf basierend schließlich Entscheidungen bei der Aufgabenerledigung treffen.

Das Element Wissen erhält somit als wichtige Ressource einer zeitgemäßen öffentlichen Verwaltung immer größere Bedeutung⁴, wodurch auch die Notwendigkeit entsteht, das vorhandene Wissen systematisch und strukturiert zu managen.⁵ Dies gilt vor allem für Behörden und öffentliche Einrichtungen als wissensintensive Organisationen, die fortlaufend neues Wissen schaffen und anwenden, um ihre Aufgaben im Spannungsfeld von Staat, Politik und Gesellschaft erfolgreich zu bewältigen.^{6,7} Viele öffentliche Verwaltungen haben für sich den Mehrwert von Wissen für die eigene Arbeit erkannt und setzen daher inzwischen auf einen strukturierten Umgang mit dieser Ressource. Unter dem Schlagwort des „Wissensmanagements“ verfolgen diese Behörden das Ziel, das notwendige Wissen zu erzeugen, langfristig zu bewahren, innerhalb der eigenen Organisation und an den richtigen Stellen zu verteilen und auffindbar zu machen. Ein solches Wissensmanagement soll dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit der Behörden zu steigern und die Arbeit effizienter

¹ Vgl. Institut für den öffentlichen Sektor: Weniger Personal. Mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte, Berlin 2017, S. 20.

² Neben dem demographischen Wandel, der die Gefahr birgt, dass mit dem Ausscheiden von Wissensträgerinnen und -trägern ein nicht zu unterschätzender Wissensverlust und mithin eine langwierige Aufgabenerfüllung einhergehen kann, sinkt insbesondere die Halbwertszeit von Wissen, das schon nach wenigen Jahren überholt zu sein scheint. Mithin muss die Verwaltung mehr Zeit dafür aufwenden, qualitativ gute Informationen zu suchen, um den eigenen Wissensstand aktuell zu halten (vgl. *Howaldt, Jürgen* et al.: Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Ein Leitfaden, Berlin 2007, S.5).

³ Vgl. *Wilkesmann, Uwe/Wilkesmann, Maximiliane*: Wissensmanagement. Wie lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen?, in: Porsch, Torsten/Werdes, Bärbel (Hrsg.): *Verwaltungspsychologie*. Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung, Göttingen 2018, S. 321 f.

⁴ Vgl. *North, Klaus*: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2016, S. 7.

⁵ Vgl. *Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai*: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2012, S. 3.

⁶ Vgl. *Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik* (2019): Wissensmanagement, in: Veit S./Reichard C./Wewer G. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Sozialwissenschaften, S. 654 ff.

⁷ Vgl. *Beel, Leon*: [Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands](#), in: Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Nr. 29, Potsdam 2022, S. 1 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

zu machen – so der Anspruch. In der Verwaltungsrealität vieler Behörden erfolgt der Umgang mit der Steuerungsressource Wissen jedoch bislang in einem unzureichenden Maße. Silostrukturen⁸ und eine fehlende ressortübergreifende Zusammenarbeit⁹ verhindern oftmals die Einführung und Umsetzung eines effizienten Wissensmanagements, das der gesamten Verwaltung zugutekommt. Ein integriertes und systematisches Wissensmanagement erfordert jedoch personelle, finanzielle sowie technische Strukturen, um wirksam zu sein. Fehlt es an diesen, lässt sich Wissensmanagement nur partiell, aber nicht umfassend angehen.¹⁰

Neben den kaum oder nur rudimentär vorhandenen Infrastrukturen für ein systematisches Wissensmanagement, fehlt oftmals ein ganzheitliches Bewusstsein für die Ressource Wissen. In vielen Verwaltungen fehlt es an einem ausreichenden Reflexionsvermögen darüber, welche Formen von „Wissen“ in ihrer Organisation überhaupt existieren, wo dieses auffindbar ist, wie es sich identifizieren lässt und welche Wissensbestände für die eigene Organisation besonders wertvoll erscheinen. Nur bedingt hilfreich erweist sich dabei die wissenschaftliche Debatte, wonach vielfach zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen unterschieden wird.¹¹ Zwar vermag diese Systematisierung durchaus essentiell erscheinen und zu einem konkreten Verständnis beitragen, allerdings ist sie noch nicht ausdifferenziert. Sie vermag es bisher nicht zufriedenstellend zu erklären, in welchen Formen sich Wissen manifestiert und wie diese Formen voneinander abzugrenzen sind.

Es bedarf mithin eines erweiterten Verständnisses, was Wissen eigentlich ist, wie es sich konstituiert und in welcher Form es in der öffentlichen Verwaltung vorliegt.

Die Transformation der Verwaltung wird in Zukunft weiter voranschreiten und Aufgaben werden dabei in vernetzter und komplexer Form zunehmen. Es stellt sich daher die Frage, wie das in den Behörden relevante Wissen erfasst werden kann, um auf dessen Basis auf ein integriertes und systematisches Wissensmanagement hinzuwirken. Vor diesem Hintergrund setzt sich der vorliegende Beitrag zunächst mit dem theoretischen Wissensbegriff auseinander und differenziert hierbei zwischen verschiedenen Verständnissen des Wissens. Darüber hinaus wird die Bedeutung von Wissensmanagement für die öffentliche Verwaltung betrachtet, die im Gegensatz zur Privatwirtschaft eigenen Rationalitäten folgt und mithin besondere Ansprüche an den Umgang mit Wissen hat. Schließlich wird ein Leitfaden zur Ermittlung des relevanten Wissens in der öffentlichen Verwaltung und zum Aufbau eines Wissensmanagements vorgestellt. Dieses soll Mitarbeitende mit und ohne Führungsaufgaben in die Lage versetzen, die eigenen Wissensbestände noch besser zu

⁸ Vgl. *Vantaggiato, Francesca/Kassim, Hussein/Connolly, Sara*: [Breaking out of silos. Explaining cross-departmental interactions in two European bureaucracies](#), in: *Journal of European Public Policy*, Vol. 28, Nr. 9, Oxford 2021, S. 1433 f. (letzter Aufruf 30.08.2025).

⁹ Vgl. *Hill, Hermann*: Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung, in: *Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen*, Band 36, Baden-Baden 2021.

¹⁰ Vgl. *Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik* (2019): Wissensmanagement, in: *Veit S./Reichard C./Wewer G.* (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*. Wiesbaden: Springer Sozialwissenschaften, S. 653.

¹¹ Vgl. *Dienes, Zoltan/Perner, Josef*: A theory of implicit and explicit knowledge, in: *Behavioral and Brain Sciences*, Vol. 22, Nr. 5, Cambridge 1999, S. 735 f.

reflektieren. Der Leitfaden kann Ausgangslage für die Erarbeitung eines eigenen systematischen Wissensmanagements sein und insofern dazu beitragen, eine noch bessere Handlungsfähigkeit in einer von vielen Veränderungen geprägten Arbeitswelt zu ermöglichen.

Ziel des Beitrags ist es, der Verwaltung Impulse zu geben, um ihr vorhandenes und relevantes Wissen zu reflektieren und durch den Aufbau eines eigenen Wissensmanagements perspektivisch proaktiv mit den erforderlichen Anforderungen umzugehen.

2. Die theoretische Einordnung von Wissen

Informationen und das daraus deduzierte Wissen sind unabdingbar für die Sicherstellung der Handlungsfähigkeit einer Organisation. Dabei ist die Vorstellung, was der Begriff „Wissen“ umfasst, meist sehr diffus. Der folgende Abschnitt widmet sich daher der definitorischen und diskursiven Einordnung des Wissensbegriffs, wobei auf der Basis der Literatur unterschiedliche Wissensverständnisse abgewogen und miteinander verglichen werden. Zudem wird analysiert und dargelegt, warum Wissen für die Steuerung der Verwaltung besonders wichtig ist und welche existierenden Kategorien von Wissen speziell für die öffentliche Verwaltung von Relevanz sind. Es ist anzunehmen, dass unterschiedliche Typen von Wissen zur Steuerung verschiedener Prozesse in der Verwaltung grundlegend sind.

2.1 Die definitorische Einordnung von Wissen

Der Wissensbegriff ist bereits seit der klassischen griechischen Philosophie Forschungsgegenstand verschiedener wissenschaftlicher Disziplinen. Die bis heute andauernde umfangreiche Debatte von unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Vorstellungen wie Wissen zu definieren ist, lässt sich aus philosophischer („Wissen als Erkenntnis von Wahrheit“¹²), psychologischer („Wissen als Besitz von Konzepten und kognitiven Fähigkeiten zur Wiedererkennung und Konstruktion von Symbolmustern“¹³) soziologischer („Wissen als soziale Formung“¹⁴), wirtschaftlicher („Wissen als Ressource der Wertschöpfungskette“¹⁵) oder auch informationstechnologischer („zweckorientierte Vernetzung von Informationen“¹⁶) Perspektive betrachten. Die Vielzahl an verschiedenen Erklärungsansät-

¹² Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden 2011, S. 46.

¹³ Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz: Wissen, in: [Spektrum. Lexikon der Neurowissenschaft](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁴ Knoblauch, Hubert: [Wissenssoziologie, Wissensgesellschaft und die Transformation der Wissenskommunikation](#), Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), 2013 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁵ Von Guretzky, Bernhard: [Schritte zur Einführung des Wissensmanagements. Wissen erwerben und entwickeln](#), Berlin 2001 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁶ Vgl. Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut: Wissensmanagement im Unternehmen, Berlin 1996, S. 5.

zen macht deutlich, dass weder eine einheitliche Definition von Wissen noch eine erschöpfende Darstellung des derzeitigen Forschungsstandes zum Wissensbegriff überhaupt möglich ist.^{17,18}

Dennoch soll zunächst ein Grundverständnis der verwendeten Bezeichnung geschaffen und darauf aufbauend an die Bedeutung von Wissen für die öffentliche Verwaltung angeschlossen werden.

Der semantische Diskurs zu Wissen wird im Wissensmanagement durch die Differenzierung in Zeichen, Daten, Informationen und Wissen geprägt. „Zeichen“, d. h. Symbole wie beispielsweise Buchstaben oder Ziffern, bilden die Grundlage für Wissen.¹⁹ Sie sind eine kleine, abstrakte Einheit, die für sich keine Bedeutung hat, aber Träger von potenziellen Informationen sein kann. Zeichen werden von Individuen meist unbewusst, in eine bestimmte Reihenfolge gebracht und gehen damit in die Form der „Daten“ über. Daten sind demnach die Ordnung und Strukturierung von Zeichen in einem Format (Syntax). Diese enthalten bereits rudimentäre Informationen. Erst durch die Einordnung und Interpretation der „Daten“ in ihrem jeweiligen Kontext, erhalten die Daten eine Bedeutung. Die interpretierten Daten werden aufgrund ihrer Bedeutungszuweisung (Semantik) als „Informationen“ bezeichnet. Wissen ist dabei die nächste Stufe des Prozesses und es entsteht, wenn „Informationen“ auf der Basis des Erfahrungs- und Wahrnehmungshintergrundes einer Person miteinander verknüpft und interpretiert werden²⁰ (Abbildung 1).

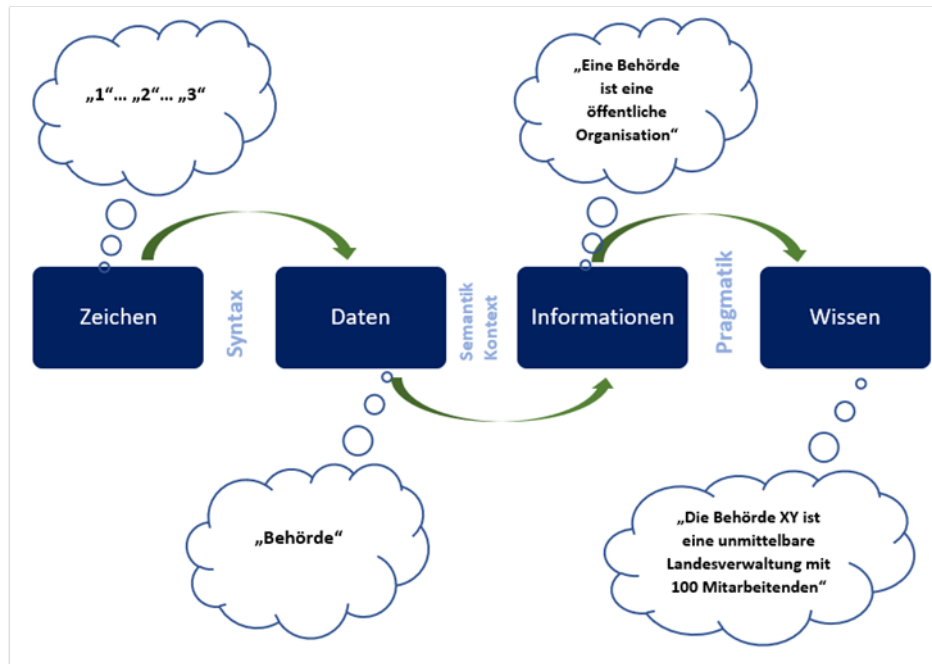
¹⁷ Vgl. *Hasler Roumois, Ursula*: Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Zürich 2013, S. 39 ff.

¹⁸ Vgl. *Müller, Barbara*: Der Wissensbegriff und seine Grenzen, in: Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen. Der Einfluss von Erwartungsstrukturen auf die Wissensretention aus systemtheoretischer Perspektive, Wiesbaden 2009, S. 25.

¹⁹ Vgl. *Wilke, Helmut*: Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg 2004, S. 28.

²⁰ Vgl. *Hasler Roumois, Ursula*: Studienbuch Wissensmanagement, S. 43 f.

» **Abbildung 1: Systematisierung von Wissen**



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Bodendorf 2003: 2

Die Forschung ist sich weitgehend einig, dass die Taxonomie in diese vier Kategorien grundlegend für den strukturellen Aufbau von Wissen ist.²¹ In einigen Darstellungen erfolgt eine zusätzliche Abgrenzung zu „Erfahrung“ als eigenständige Kategorie. Danach würde Erfahrung zunächst als Erlebtes diffus in den Köpfen der Menschen vorliegen und erst dann zu Wissen werden, wenn es einem Individuum gelingt, Ordnung in seine eigene Erfahrungswelt zu bringen.²² Entsprechend kann Wissen als „organisierte Erfahrung“ bezeichnet werden.

Klaus North (2010) griff die Differenzierung in seinem unternehmensorientierten Modell „Die Wissenstreppe“ auf und grenzte den Wissensbegriff zusätzlich von „Können“, „Handeln“ und „Kompetenzen“ ab, indem er den Zusammenhang zwischen Wissen und Wettbewerbsvorteilen veranschaulicht.²³ Wissen wird in diesem Modell als eine wichtige Ressource dargestellt, die in der Lage sei, Fähigkeiten freizusetzen und somit eine wichtige Voraussetzung für Kompetenzen darstelle. Die Stärke und die Vorteile von Wissen werden hiernach dann offensichtlich, wenn Wissen (Was?) in Können (Wie?) umgesetzt wird, weil jede durchgeführte Handlung ein Mindestmaß an Wissen überhaupt erst voraussetzt. Auslöser für eine Handlung sei wiederum ein intrinsischer und extern motivierter Antrieb, der dazu beitrage, dass man etwas will, kann oder möchte. Das somit ausgelöste Handeln einer Person oder Organisation generiere wiederum konkrete Ergebnisse, die sich in einer

²¹ Vgl. Bodendorf, Freimut: Daten- und Wissensmanagement, Wiesbaden 2003, S. 2.

²² Vgl. Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke: Wissen und Wissensmanagement. Chancen in der Wirtschaftskrise, Oldenburg 2010, S. 10.

²³ Vgl. North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 2010.

produktiven Leistung manifestieren. Wissen ist hierbei also der Ausgangspunkt einer Leistung und wird mithin als Voraussetzung für einen Wettbewerbsvorteil angesehen.²⁴

Ähnlich kann Wissen ebenso aus der Prozessperspektive heraus betrachtet werden, wenn es darum geht, Wissen mit einer Handlung, Aktion oder Tätigkeit gleichzusetzen.²⁵ Dies ist beispielsweise dann gegeben, wenn durch das Zusammenspiel verschiedener Handlungsabläufe in einer Organisation selbst Wissen generiert wird (z.B. im Rahmen der Problemlösung oder in der Ideenentwicklung) sowie auch, wenn verschiedenes Wissen an unterschiedlichen Teilen eines Ablaufs seine Anwendung findet, der in einem Endprodukt wie einer konkreten Dienstleistung mündet. Schindler/Eppler (2002) differenzieren dieses „Prozesswissen“ in drei Formen²⁶:

- » Wissen über einen Prozess (Ablauf, Ergebnisse, notwendige Ressourcen etc.),
- » Wissen im Prozess (Projektstatus, Aktivitäten, Probleme etc.),
- » Wissen aus dem Prozess (kritische Erfolgsfaktoren, Lessons learned, notwendige Veränderungen etc.).

Alle drei Formen dieses „Prozesswissens“ haben einen unterschiedlichen Fokus. Sie legen jedoch als Gemeinsamkeit ihren Blick auf das mit einem Prozess verbundene Wissen. Eine Besonderheit dieses Prozesswissens ergibt sich für die Autoren aus der Notwendigkeit des Lernens. Viele Organisationen bzw. Mitarbeitende würden im Zuge der Durchführung eines Prozesses Wissen erwerben und bis zum Ende des Prozesses behalten. Oftmals würden sie jedoch schon nach Beendigung des Prozesses ihr zuvor neu erworbenes Wissen oftmals verlieren. Als Grund geben die Autoren in Anlehnung an die Aktionsforschung verschiedene Probleme an, darunter²⁷:

- » Eine ausbleibende Kommunikation der gewonnenen Erfahrungen aus einem Prozess durch die Mitarbeitenden aufgrund von „falscher Bescheidenheit“ (bei positiven Erfahrungen) oder die Sorge vor negativen Einschränkungen (bei Fehlern),
- » Eine mangelnde strukturierte Erhebung der Erfahrungen des Prozesses,
- » Das Nichterkennen des Nutzens einer Kodifizierung durch die Mitarbeitenden. Sie halten es für effizienter, Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger direkt anzusprechen.

Nach Einschätzung der Autoren ist Prozesswissen höchst fragil und bedarf einer stetigen Erneuerung. Gleichzeitig machen die Autoren in ihren Ausführungen deutlich, dass der

²⁴ Vgl. Pawlowsky, Peter/Gerlach, Lutz/Hauptmann, Stefan/Puggel, Annett: [Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen](#), Chemnitz 2006 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

²⁵ Vgl. Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen, S. 47.

²⁶ Vgl. Schindler, Martin/Eppler, Martin J.: Vom Debriefing zum kontinuierlichen Erfahrungslernen. Methoden zur Gewinnung von Schlüsselerfahrungen in und aus Projekten, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Vol. 21, Nr. 1, Hamburg 2002, S. 67 (u.a.).

²⁷ Ebenda, S. 60.

Erwerb von Wissen das Resultat von Lernen während eines Prozesses darstellt und zunächst an die bzw. den jeweiligen Wissensträgerin bzw. -träger gebunden ist.^{28,29} Nur die Träger von Wissen können also folglich Informationen miteinander verbinden und daraus Wissen generieren. Trägerinnen bzw. Träger von Wissen sind dabei immer Menschen.^{30,31}

Die wissenstragenden Personen lassen sich wiederum in zwei Kategorien unterscheiden³²: Individuelles Wissen und organisationales Wissen. *Individuelles Wissen* umfasst die Kenntnisse bzw. Wissensbestände einer einzelnen Person und ist auch nur an diese gebunden. Es ist Teil ihres Bewusstseins, in der sich die sozialen Handlungen und Interaktionen der Personen niederschlagen. Wird Wissen auf individueller Ebene mit mehreren anderen Personen geteilt, sodass viele oder sogar alle Mitglieder einer Organisation jenes Wissen erlernen, spricht man von *organisationalem Wissen*.³³ Dies umfasst beispielsweise individuelle Kenntnisse und Erfahrungen zu gemeinsamen sozialen Praktiken und Routinen, regelmäßigen Abläufen sowie Wissen zu Datenbanken. Organisationales Wissen ist oftmals in einer leicht zugänglichen Form verschriftlich und kann somit unkompliziert untereinander geteilt werden. Das individuelle Wissen ist dagegen zumeist personalisiert und kann folglich schwer von Person zu Person transferiert werden. Zwischen beiden Ebenen existiert jedoch eine starke Wechselwirkung. Erwirbt im Arbeitsalltag beispielsweise eine einzelne Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter Wissen, erweitert dieses und teilt es über einen Austauschprozess mit anderen, kommt es zu einer Kollektivierung von Wissensbeständen. Beide Formen unterliegen einer ständigen Erneuerung, da regelmäßig verändernde Situationen und neue Herausforderungen auf einzelne Mitarbeitende bzw. Organisationen treffen. Dieser Ansatz eines stetigen Austausches und Anwachsens von Wissensbeständen knüpft im wissenschaftlichen Diskurs an die konstruktivistische Theorie von einem Wissens-Verständnis an, wonach das Wissen einer Organisation kontinuierlich zunimmt, aber stets unvollkommen ist. Wissen wird zu einer relevanten Ressource, die es sich anzueignen gilt, um handlungs- und aktionsfähig zu bleiben. Anstatt sich auf den bisherigen Wissensbeständen zu verlassen, müssen sich Organisationen also fortlaufend bemühen, notwendiges Wissen anzueignen. Dies kann nur gelingen, wenn Organisationen das verteilte Wissen ihrer Beschäftigten zu extrahieren wissen und in der Lage sind, für sich nutzbar zu machen.³⁴

²⁸ Vgl. Schlenk, Finn: [Wissen speichern. Wann? Durch wen? Für wen? Wie lange?](#), in: Proseminar Service and Cloud Computing 2015, S. 2 (letzter Aufruf 30.08.2025).

²⁹ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, in: Veit S./Reichard C./Wewer G (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform, Wiesbaden: Springer Sozialwissenschaften, S. 654 f.

³⁰ Vgl. Fischer, Carolin: Beraten statt archivieren. Wie öffentlich Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen, in: Der moderne Staat, Vol. 11, Nr. 2, Leverkusen 2018, S. 288.

³¹ Auch maschinelle und materielle Wissensträger werden in der Literatur thematisiert (Güldenbergh 1997); hierzu zählen analoge ebenso wie digitale Wissensspeicher. Ausgehend von der gängigen Unterscheidung zwischen Wissen und Information sind Wissensträger ausschließlich menschlich, während technische Medien als Informationsquellen gelten.

³² Vgl. Giwoleit, Dennis: Bridging The Gap: Der Weg vom impliziten zum expliziten Wissen durch semantische Spracherkennung auf Basis eines ontologischen Wissensmanagementsystems, Kiel 2015, S. 9 f.

³³ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 653 f.

³⁴ Vgl. Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen, S. 50.

Daneben existiert die vor allem von Michael Polanyi (1967) geprägte Differenzierung in die ontologischen Kategorien von explizitem und implizitem Wissen. In seinem Werk „The Tacit Dimension“³⁵ fokussiert er sich auf die Bedeutung von nicht-kodifiziertem Wissen und weist darauf hin, dass alles Wissen „is either tacit or rooted in tacit knowledge“³⁶. Polanyi argumentiert, dass Menschen zumeist mehr wissen, als ihnen bewusst wären. Vieles sei dem menschlichen Verhalten so tief immanent und in den Erfahrungen verborgen, dass man kaum in der Lage sei, dies verbal oder textuell ausdrücken zu können.³⁷ Dieses Wissen sei somit implizites bzw. stilles („tacit“) Wissen.³⁸ Damit grenzt sich implizites Wissen von explizitem Wissen dadurch ab, dass es wiederum all das umfasst, was beschreibbar ist bzw. sich in einem abstrakten Medium wie der Sprache oder der Schrift kodieren lässt, wie beispielsweise in Organigrammen, Qualitätsdokumenten oder Datenbanken.³⁹ Einige Studien legen die Vermutung nahe, dass der Anteil des „stillen“ Wissens im einzelnen Menschen deutlich größer sei als das vermutete Wissen.⁴⁰ Demzufolge stellt der Umgang des impliziten Wissens hohe Herausforderungen an deren Besizende, wenn es darum geht, implizites in explizites Wissen umzuwandeln, um dieses im Arbeitsalltag für alle nutzbar zu machen.⁴¹ Innerhalb von Organisationen (z.B. innerhalb unterschiedlicher Bereiche einer Behörde) liegen beide Formen ebenfalls vor und sind meist mehrfach verteilt.⁴² Diese Verteilung erfolgt zum einen zwischen Menschen („Mensch zu Mensch Interaktion“), wenn diese in einen gemeinsamen Wissensaustausch treten. Zum anderen auch in technischen oder computergestützten Ablagen („Mensch zu Technik Interaktion“), die man in organisationsbezogener Perspektive als eigenständige „Gehilfen bei der menschlichen Wissenserarbeitung, bei der Verbindung zwischen Wissensträgern“⁴³ ansehen muss.

In der Organisationsforschung lassen sich zudem verschiedene Ausprägungen von Wissen („Wissenskategorien“) differenzieren, anhand derer unterschiedliches Wissen gespeichert, geteilt sowie genutzt werden kann (Abbildung 2).

³⁵ Polanyi, Michael: The Tacit Dimension, Chicago 1967.

³⁶ Ebenda, S. 7.

³⁷ Vgl. Sternberg, Robert J.: Successful Intelligence. How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life, New York 1997, S. 12 f.

³⁸ Vgl. Polanyi, Michael: The Tacit Dimension, Chicago 1967, S. 3 f.

³⁹ Vgl. Schwotzer, Thomas/Geihs, Kurt: Mobiles verteiltes Wissen. Modellierung, Speicherung und Austausch, in: Datenbank-Spektrum Nr. 5, Wiesbaden 2003, S. 32.

⁴⁰ Eine Studie zur Externalisierung von implizitem Wissen in Unternehmen zeigte, dass 36,4% der Befragten angaben, der Externalisierungsbedarf in ihrem Unternehmen sei sehr hoch, und weitere 41,3% schätzten den Bedarf als hoch ein. Dies deutet auf einen großen Anteil ungenutzten impliziten Wissens hin: Steinbeis-Studie: [Externalisierung von implizitem Wissen](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).

⁴¹ Lustig, Clarissa: The transition from implicit to explicit knowledge representations in implicit sequence learning, Köln 2021, S. 3.

⁴² Vgl. Czarniawska, Barbara: How Institutions are Inscribed in Technical Objects and What it May Mean in the Case of the Internet, in: Contini, Francesco/Lanzara, Giovan Francesco (Hrsg.): ICT and Innovation in the Public Sector. European Studies in the Making of E-Government, London 2009, S. 49-65.

⁴³ Czarniawska, Barbara, Ebenda, S. 55 ff.

» Abbildung 2: Wissenskategorien



Quelle: Eigene Darstellung.

- » **Fachwissen.** Fachwissen umfasst spezialisiertes Wissen, das durch das Erlernen von Inhalten, beispielsweise durch schulische oder berufliche Ausbildung, Fort- und Weiterbildung sowie durch Berufstätigkeit, erworben wurde. Fachwissen ist zur kompetenten Ausübung eines speziellen Berufs oder zur Lösung von Aufgaben eines Fachgebiets erforderlich. Mitarbeitende einer Organisation können aufbauend auf ihrem Fachwissen im Laufe ihrer Arbeitstätigkeit Expertenwissen entwickeln. Zu Fachwissen zählen beispielsweise Wissen zur Anwendung in Kommunikationssituationen oder für den Einsatz von EDV.^{44,45}
- » **Orientierungswissen.** Orientierungswissen umfasst alles Wissen zu Zielen, Abläufen, Strategien, Prozessen und Werten einer Organisation. Es ermöglicht den Mitarbeiten-

⁴⁴ Vgl. Göbel, André: [Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene](#), Hochschule Harz (Hrsg.), Halberstadt 2014, S. 57 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

⁴⁵ Vgl. Bumiller, Meinrad/Hübler, Michael/Simen, Joachim: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Abschlussbericht, Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH (Hrsg.), München 2015, S. 18.

den sich in einer bestimmten Umgebung, in einem Fachgebiet oder in Bezug auf bestimmte Themen zurechtzufinden, grundlegende Zusammenhänge zu verstehen und Entscheidungen treffen zu können. Orientierungswissen kann beispielsweise über Organisationsleitbilder oder Strategien gewonnen werden.⁴⁶

» **Kontextwissen/Umfeldwissen.** Kontextwissen beschreibt das Wissen, das über den unmittelbaren Inhalt oder den Gegenstand hinausgeht und die Umstände, Bedingungen sowie Zusammenhänge umfasst, in denen etwas existiert oder stattfindet. Kontextwissen ermöglicht ein umfassenderes Verständnis für das Auftreten bestimmter Ereignisse innerhalb und außerhalb einer Organisation sowie deren Interpretation, indem es den Hintergrund, die Beziehungen und die Bedeutung berücksichtigt. Kontextwissen kann zum Beispiel Wissen über regionale und lokale Besonderheiten umfassen.^{47,48}

» **Kontroll- und steuerungsrelevantes Wissen.** Kontroll- und steuerungsrelevantes Wissen umfasst Kenntnisse über Vorschriften und Standards sowie erforderliche Maßnahmen, um die Zielerreichung sicherzustellen. Dieses Wissen ist besonders für Entscheidungen im Organisationsmanagement und zur Prozessoptimierung relevant, da es die Grundlagen für effiziente Überwachung und Anpassung beinhaltet. Insbesondere Führungskräfte benötigen Kontroll- und steuerungsrelevantes Wissen, um verantwortlich über Problemfragen oder Themen zu entscheiden. Dies umfasst beispielsweise die Fähigkeit, in Problemsituationen entsprechende Diagnose-, Planungs- und Problemlösungsansätze zu entwickeln. Weiterhin gehört dazu die soziale Fähigkeit, mit den Mitarbeitenden ohne Führungsverantwortung umzugehen.^{49,50}

» **Nichtwissen.** Nichtwissen ist das Fehlen von Wissen oder das Bewusstsein darüber, dass nicht alle Informationen, Themen oder Sachverhalte bekannt sind. Nichtwissen kann entstehen, wenn Informationen nicht verfügbar sind, nicht erkannt bzw. verarbeitet oder bewusst ausgeschlossen werden. Darüber hinaus kann die Erschließung von neuen Informationen wiederum auch neue Wissenslücken oder unvollständiges Wissen offenlegen.⁵¹

Zusätzlich zu den dargestellten Kategorien wird in der Literatur **Erfahrungswissen** als eigenständige Kategorie betrachtet.⁵² Erfahrungswissen wird in der Regel nicht ausschließ-

⁴⁶ Vgl. Ebenda.

⁴⁷ Vgl. Ebenda.

⁴⁸ Vgl. *Dragusanu, Gianina*: Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Dissertation, München 2006, S. 98.

⁴⁹ Vgl. *Wilke, Helmut*: Wissensbasierung und Wissensmanagement als Elemente reflektierter Modernität sozialer Systeme, in: Clausen, Lars (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale, Frankfurt am Main 1996*, S. 191.

⁵⁰ Vgl. *Schimmel, André*: Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen. Versuch einer Systematisierung nach Arten des Wissens, Trägern des Wissens und Prozessen des Umgangs mit Wissen im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung, Dresden 2002, S. 154.

⁵¹ Vgl. *Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke*: Wissen und Wissensmanagement, S. 76.

⁵² Vgl. *Göbel, André*: Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene, S. 3.

lich durch eine (Aus-)Bildung generiert, sondern basiert auch auf persönlichen Erfahrungen und praktischem Lernen, z. B. durch die Ausübung einer Tätigkeit. Es ist gleichzusetzen mit dem impliziten Wissen. Erfahrungswissen wirkt in fast alle o. g. Kategorien ein bzw. geht oftmals aus ihnen hervor.

In der Tabelle 1 werden die unterschiedlichen prägnanten Verständnisse von Wissen überblicksartig zusammengeführt.

» **Tabelle 1: Die unterschiedlichen Wissensbegriffe im Überblick**

Nr.	Verständnis von Wissen	Referenz
1	Wissen als Produktionsfaktor	Nonaka und Takeuchi 1995
2	Wissen in Organisationen ist vor allem Prozesswissen	Schindler/Eppler 2002
3	Wissen ist der entscheidende Baustein zur Anwendung von Fähigkeiten und Kompetenzen	North et al. 2018
4	Wissen kann unterschieden werden in explizites Wissen und implizites („stilles“) Wissen	Polanyi 1967
5	Wissen als Erkenntnis von Wahrheit	Katenkamp bzw. Moore 1999
6	Wissen als Besitz von kognitiven Fähigkeiten zur Wiedererkennung von Symbolmustern	Reinmann-Rothmeier und Mandl 2000
7	Wissen als soziale Formung	Knoblauch 2013
8	Wissen als zweckorientierte Vernetzung von Informationen	Rehäuser und Krcmar 1996

In Anbetracht der schiereren Vielzahl an unterschiedlichen Auffassungen, was Wissen ist und wie Wissen am besten zu definieren ist, wird im Folgenden der Versuch unternommen, ein eigenes Verständnis von Wissen zu schaffen. Die Definition soll dabei die vorangegangenen Überlegungen einbeziehen und zu einem anschlussfähigen Umgang beitragen. Danach ließe sich Wissen wie folgt definieren:

! „Wissen“ ist ein dem Menschen inneres Modell, das die verschiedenen Ebenen des menschlichen Denkens und Handelns berührt. Zum einen umfasst Wissen demnach einen auf Interaktionen mit der Umwelt basierenden aktiven und dynamischen Zustand, der dazu beiträgt, einen Organismus oder auch einen physischen, virtuellen, sensitiven bzw. theoretischen Gegenstand zu erkennen, durch Lernprozesse mit diesem vertraut zu werden und mittels kritischer Reflektion in eine logische Reihenfolge von Prozessen und Mustern einzuordnen. Zum anderen ist Wissen die Fähigkeit, in unterschiedlichen Zusammenhängen zu Handeln bzw. sich entsprechend des Kontextes anzupassen, indem die internalisierten Faktoren, Techniken und Methoden je nach Umwelтанforderung praktisch angewendet werden. Dies schließt damit auch die Möglichkeit ein, das eigene Wissen zu reproduzieren, mit anderen Menschen im Rahmen eines kommunikativen Austausches zu entwickeln oder mit diesen direkt oder über ein Zwischenmedium zu teilen.

Eigene Definition auf Basis der unter 2.1 gemachten Ausführungen.

2.2 Wissen als Steuerungsressource der öffentlichen Verwaltung

Der US-amerikanische Soziologe Daniel Bell postulierte in den 1970er Jahren mit seinem Werk „The Coming of Post-industrial Society“ das Zeitalter der Wissensgesellschaft.⁵³ Mit seiner bis heute gültigen Einschätzung einer zunehmenden Bedeutung des Wissens in allen Lebensbereichen prägte er nachhaltig einen der bestimmenden theoretischen Diskurse der Moderne über die Identität unserer heutigen Gesellschaft: Eine Ordnung in der nicht bloße Körperkraft oder Materie die wesentlichen Mittel zur Steuerung, sondern die Ressource Wissen die zentrale, handlungsrelevante Produktivkraft sei und deren Mitglieder vorrangig durch ihr Wissen und ihr Können bestimmt werden.⁵⁴ Das Zeitalter der multidimensionalen Transformationen knüpft an diesen Anspruch unmittelbar an, indem Informationen, Wissen und Kreativität wichtig für die Aufgabenerledigung vieler Organisationen sind. Die öffentliche Verwaltung ist von den Auswirkungen eines sich im Wandel befindenden Umfeldes im Hinblick auf ihre Aufgabenerledigung besonders betroffen. Der Umfang der Aufgaben der öffentlichen Verwaltung ist Gegenstand gesellschaftlicher Bedürfnisse ebenso wie politischer Interessen und Entscheidungen. Das bedeutet, dass diese einem dynamischen Wandel unterliegen. Aus politischer Sicht können regelmäßig neue Zusammenhänge auftauchen, die lang- oder kurzfristig zu staatlichen Aufgaben umgesetzt werden können.⁵⁵ Auf diese Weise wachsen die Aufgaben der Verwaltung „wie Jahresringe an einem Baum“⁵⁶, wobei deren Aufgabenbreite und Aufgabenvielfalt die des

⁵³ Vgl. *Bell, Daniel*: Die post-industrielle Gesellschaft als Wissensgesellschaft, in: Engelhardt, Anina/Kajetzke, Laura: Handbuch Wissensgesellschaft, Bielefeld 2010, S. 27 f.

⁵⁴ Vgl. *Leidhold, Wolfgang*: Wissensgesellschaft, in: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Deutschland.Trend-Buch. Fakten und Orientierung, Wiesbaden 2001, S. 430 f.

⁵⁵ Vgl. *Lenk, Klaus*: Wissen managen in Staat und Verwaltung, in: E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, Band 14, Baden-Baden 2014, S. 17.

⁵⁶ Ebenda.

privaten Sektors inzwischen deutlich übersteigt.⁵⁷ Ein aktuelles Beispiel für die Zunahme an staatlichen Aufgaben ist das gesteigerte Bewusstsein für den Klimawandel und den Umweltschutz. Infolge vieler politischer Kampagnen sind nicht nur ganze Referate und Stabsstellen zu dem Thema entstanden, inzwischen tragen auch mehrere Behörden⁵⁸ einen Klimabezug in ihrem Namen. Um ihre Aufgabenfülle effizient wahrzunehmen, ist der Rückgriff auf die der Verwaltung immanenten Ressource Wissen besonders wichtig. Durch den Zugriff auf diese Ressource können Verwaltungsmitarbeitende zügig auf laufende Arbeitsprozesse und anfallende Aufgaben reagieren. Komplexe Sachverhalte lassen sich erfassen und fundierte Lösungen für Anliegen aus Politik und Gesellschaft entwickeln. Insbesondere in Situationen, die schnelles Handeln erfordern, wie etwa bei Krisenereignissen oder dringenden Bürgeranliegen, erweist sich der direkte Zugriff auf relevantes Wissen als entscheidender Vorteil. Wissen garantiert der Verwaltung also mithin ihre Handlungsfähigkeit und bewirkt – im besten Fall – eine schnelle Reaktionsgeschwindigkeit bei der Bewältigung von anfallenden Aufgaben. Vor diesem Hintergrund trägt Wissen maßgeblich dazu bei, den Auftrag der Verwaltung als kompetenter Dienstleister für Politik sowie Bürgerinnen und Bürger wahrzunehmen und somit gleichzeitig ihre Legitimität innerhalb der Öffentlichkeit zu stärken. Insbesondere kommt ihr damit aber auch die Funktion eines wichtigen Akteurs in der modernen Wissensgesellschaft zu.

Die Steuerungsressource Wissen verbessert außerdem die Entscheidungsqualität der Verwaltung. Wissen entsteht durch die Verarbeitung von Wahrnehmungen und Analysen und findet seinen Ausdruck in der „dominanten Logik“⁵⁹. Indem relevante Informationen gezielt zusammengeführt und verfügbar gemacht werden, können Führungskräfte und andere entscheidungstragende Personen der Verwaltung überhaupt erst fundierte und sachgerechte Entscheidungen treffen, was die Qualität und Effizienz des Verwaltungshandelns signifikant erhöht. Dies ist nicht zuletzt angesichts der zunehmenden Komplexität vieler Verwaltungsaufgaben besonders wichtig, die die Einbeziehung möglichst vieler Informationen erfordern.⁶⁰

Die Nutzung von Wissen als Steuerungsressource bietet weiterhin auch Chancen für eine verbesserte strategische Planung in der öffentlichen Verwaltung. Durch die systematische Erschließung und Analyse von neuem Wissen können Trends und Entwicklungen frühzeitig erkannt und in die strategische Planung einbezogen werden. Dies ermöglicht eine proaktive und zukunftsorientierte Gestaltung von Verwaltungshandeln und erscheint insbesondere in Zeiten des Wandels und der Transformation umso wichtiger.

Für die Verwaltung besteht jedoch nicht nur eine starke Abhängigkeit von den bei ihr vorhandenen Wissensressourcen. Vielmehr sind Behörden selbst Produzenten von Wissen. So erzeugen sie im laufenden Tagesgeschäft kontinuierlich und permanent Kenntnisse, sei

⁵⁷ Vgl. *Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke*: Wissen und Wissensmanagement, S. 209.

⁵⁸ Beispielsweise nannte sich das Brandenburgische Landwirtschaftsministerium in seiner 7. Legislaturperiode Ministerium für Landwirtschaft, Umwelt und Klimaschutz des Landes Brandenburg.

⁵⁹ *Bettis, Richard A./Prahalad, C. K.*: The dominant logic. Retrospective and extension, in: *Strategic Management Journal* Vol. 16, r. 1, 1995, S. 7.

⁶⁰ Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlicher Dienst und Sport (Hrsg.): [Positionspapier der Arbeitsgruppe Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung](#), Wien 2011 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

es durch die Analyse, die Dokumentation⁶¹ oder der Neukonzeption von bestehenden Prozessen, der Durchführung von Pilotprojekten und Innovationslaboren, dem direkten Testen von neuen Anwendungen mit internen oder mit externen Kunden sowie weiteren Aktivitäten.⁶²

Die Nutzung von Wissen erfordert jedoch gleichzeitig eine kontinuierliche Anpassung und Weiterentwicklung der Verwaltungsstrukturen und -prozesse.⁶³ Finden diese Anpassungen nicht statt, kann die öffentliche Verwaltung ihre Aufgaben in Zeiten des Transformationsprozesses zu einer zukunftsfähigen modernen Verwaltung nicht optimal erfüllen. In der Verwaltungsrealität vieler Behörden existieren eine Reihe von Hemmnissen, die einen strukturierten Umgang mit ihrer Steuerungsressource Wissen verhindern:

» **Wissensdefizite werden oftmals nicht erkannt.** Trotz der zentralen Rolle von Wissen als Steuerungsressource werden Wissenslücken häufig nicht oder zu spät identifiziert, was die Leistungsfähigkeit und Innovationskraft der Verwaltung beeinträchtigen kann. Ein wesentlicher Grund für das Nicht-Erkennen von Wissensdefiziten liegt u.a. in der Komplexität und Vielfalt der Verwaltungsaufgaben. So deckt die öffentliche Verwaltung bereits ein breites Spektrum an Themen ab, wie etwa Mobilität, Bildung, Umwelt, Finanzen, Kultur oder auch Fragen der öffentlichen Sicherheit, was mitunter die Identifikation spezifischer Wissenslücken erschweren kann. Ergänzend verfügen viele Verwaltungen bislang nur über eine unzureichende Systematik bei der Wissensidentifikation. Es fehlt oftmals an etablierten Prozessen, die zu einer regelmäßigen Überprüfung und Aktualisierung der Wissensbestände beitragen. Dies führt schließlich dazu, dass Wissensdefizite oft erst dann erkannt werden, wenn sie bereits zu Problemen in der Aufgabenerledigung führen. Außerdem kann es in der weiteren Folge zu Verzögerungen, Ineffizienzen und im schlimmsten Fall zu fehlerhaften Entscheidungen kommen.

» **Die hierarchisch organisierte Linienorganisation.** Bestehende Verwaltungsstrukturen sind in der Regel vertikal organisiert, d.h. jede Organisationseinheit ist einer anderen Einheit unterstellt. Die traditionelle Linienorganisation gibt feste, eindeutige Strukturen vor, die die Kommunikation, Weisungen und Kontrolle zwischen den Ebenen festlegen.⁶⁴ Gleichzeitig ist der öffentliche Sektor in seiner Gesamtheit ein großes Wissensnetzwerk, indem die unterschiedlichen Verwaltungsmitarbeitenden als Wissensträgerinnen bzw. Wissensträger wirken. Die oft hierarchischen Strukturen erschweren jedoch den Aufbau von Verbindungen zwischen den Akteuren, indem sie die mitunter notwendige Kommunikation zum Austausch von Wissen verhindern.⁶⁵ Die komplexen Herausforderungen, vor denen die Verwaltung steht, erfordern jedoch zunehmend

⁶¹ Verwaltungen unterliegen einer hohen öffentlichen Kontrolle und Rechenschaftspflicht. Diese Transparenzanforderungen fördern die Dokumentation.

⁶² Vgl. PD-Berater der öffentlichen Hand: [Zukunftsfeste Verwaltung braucht digitales Wissensmanagement. Zehn Tipps für eine erfolgreiche Einführung](#), Berlin 2024, S. 6 (letzter Aufruf: 02.09.2025).

⁶³ Vgl. [Hartmann, Bodo: 10 Herausforderungen im öffentlichen Dienst](#), in: Kanzlei-Job.de, Onlineartikel vom 11. Mai 2021 (letzter Aufruf: 02.09.2025).

⁶⁴ Vgl. [Bogumil, Jörg/Jann, Werner: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft](#), Wiesbaden 2009, S. 140.

⁶⁵ Vgl. [Lenk, Klaus/Mayerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter: Wissen managen in Staat und Verwaltung](#), S. 40.

interdisziplinäre Ansätze und die Zusammenführung von Wissen aus verschiedenen Fachbereichen. Eine besondere Aufgabe für die öffentliche Verwaltung liegt daher in der Überwindung von Silostrukturen und der Förderung eines bereichsübergreifenden Wissensaustauschs.⁶⁶

» **Demografischer Wandel und Sicherung von Nachwuchskräften.** Die Bedeutung von Wissen als Steuerungsressource wird durch den demografischen Wandel noch verstärkt. Mit dem bevorstehenden Ausscheiden einer großen Anzahl erfahrener Mitarbeitender droht der Verlust von wichtigem Erfahrungswissen.⁶⁷ Gleichzeitig stellen die Gewinnung und Bindung qualifizierter Nachwuchskräfte eine zunehmende Herausforderung dar. In diesem Kontext wird die systematische Nutzung und Weitergabe von Wissen zu einem entscheidenden Faktor für die Zukunftsfähigkeit der öffentlichen Verwaltung.

» **Halbwertszeit von Wissen.** Wissen unterliegt einer schnellen Verfallszeit, insbesondere in einer Zeit rapiden technologischen und gesellschaftlichen Wandels. Was heute noch aktuell und relevant ist, kann morgen schon veraltet sein.⁶⁸ Dies stellt die Verwaltung vor die kontinuierliche Aufgabe, Wissen nicht nur zu bewahren, sondern auch ständig zu aktualisieren und zu erweitern. Die Fähigkeit, relevantes Wissen zu identifizieren, zu bewerten und produktiv anzuwenden, wird zu einer Schlüsselkompetenz für Verwaltungsmitarbeitende.⁶⁹ Die Nutzung von Wissen als Steuerungsressource in der öffentlichen Verwaltung erfordert dabei eine Anpassung der Führungskultur. Führungskräfte müssen zu Wissenspromotoren⁷⁰ werden, die den Wert von Wissen erkennen, seine Nutzung fördern und eine Kultur des Wissensaustausches vorleben.⁷¹ Dies erfordert oft einen Paradigmenwechsel von einer hierarchischen zu einer stärker netzwerkorientierten Führung.

» **Anpassungsfähigkeit fördern.** Ein zentraler Aspekt bei der Nutzung von Wissen als Steuerungsressource ist die Förderung des organisationalen Lernens. Die öffentliche Verwaltung muss sich zu einer lernenden Organisation entwickeln, die kontinuierlich aus Erfahrungen lernt und ihr Wissen anpasst und erweitert. Dies erfordert die Schaffung von Strukturen und Prozessen, die systematisches Lernen aus Erfolgen und Misserfolgen ermöglichen und die Anpassungsfähigkeit der Organisation erhöhen. Die

⁶⁶ Vgl. Behördenspiegel: [Trendreport Digitaler Staat. Auf Wissen bauen. Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung](#), Bonn 2020, S. 19 ff. (letzter Aufruf: 30.08.2025).

⁶⁷ Ebenda, S. 11.

⁶⁸ Vgl. *Bumiller, Meinrad/Hübler, Michael/Simen, Joachim*: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, S. 26.

⁶⁹ Vgl. *Di Maria, Marco/Bierschwale, Daniel/Steuck, Paul-Ferdinand/Knackstedt, Ralf*: Auf dem Weg zu einer Kompetenz des Verlernens. Öffentliche Verwaltung für die Digitalisierung stärken, in: Auth, Gunnar/Pidun, Tim (Hrsg.): Fachtagung Rechts- und Verwaltungsinformatik (RVI 2023), Bonn 2023, S. 31 f.

⁷⁰ Wissenspromotoren sind zentrale Akteure im Wissensmanagement. Sie sorgen gezielt dafür, dass Wissen in einer Organisation erkannt, verbreitet, geteilt und effektiv genutzt wird. Damit leisten sie einen entscheidenden Beitrag zum Wissenstransfer und helfen, Wissensbarrieren zu überwinden – etwa zwischen Abteilungen, Hierarchieebenen oder unterschiedlichen Fachdisziplinen.

⁷¹ *Röllecke, Thomas/Becker, Lothar/Dückert, Simon*: FAQ Wissensmanagement. 100 Fragen und 100 Antworten, Düsseldorf 2016, S. 109.

Nutzung von Wissen als Steuerungsressource in der öffentlichen Verwaltung erfordert eine Anpassung der Aus- und Weiterbildung von Verwaltungsmitarbeitenden. Neben fachlichen Kompetenzen, müssen verstärkt Fähigkeiten im Bereich des Wissensmanagements, der Informationsverarbeitung und der digitalen Kompetenz vermittelt werden.⁷²

» **Falsche Vorstellung von Wissen.** Die Schwierigkeit der Definition und Eingrenzung des Wissensbegriff wurde bereits in Kapitel 2.1 deutlich gemacht. Die komplizierte Bestimmung bedeutet nicht selten eine umständliche oder besonders herausfordernde Steuerbarkeit der Ressource auf organisationaler Ebene. Entsprechend heben North et al. (2004) hervor: „[...] viele Erwartungen, die Ressource Wissen mit verschiedenen Instrumenten einfach in den Griff zu bekommen, sind gescheitert. Wissen entzieht sich hartnäckig jeder trivialisierenden Steuerungspraxis“⁷³. Um sich der Ressource handhabbar zu machen und diese vollständig auszuschöpfen, sind klare Definitionen notwendig.

Die gezielte Nutzung von Wissen als zentrale Steuerungsressource eröffnet der öffentlichen Verwaltung wertvolle Möglichkeiten, ihre Effizienz und Innovationsfähigkeit nachhaltig zu stärken. Durch die strukturierte Erfassung und kluge Nutzung vorhandener Wissensbestände lassen sich Vorgänge effizient bearbeiten, Entscheidungsprozesse optimieren und redundante Arbeiten vermeiden. Dies fördert nicht nur eine spürbare Steigerung der Leistungsfähigkeit, sondern schafft zugleich die Grundlage für eine flexible Anpassung an neue Herausforderungen und die Entwicklung zukunftsweisender Lösungen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, sind jedoch grundlegende Reformen in den Organisationsstrukturen und Wissensprozessen öffentlicher Verwaltungen unverzichtbar, unterstützt durch den gezielten Einsatz moderner Technologien und zeitgemäßer Kommunikationslösungen.

3. Das Organisieren von Wissen durch Wissensmanagement

Um Wissen in der Verwaltung optimal zu nutzen, bedarf es einer systematischen Vorgehensweise und eines strukturierten Umgangs damit. Der folgende Abschnitt befasst sich mit dem Begriff des „Wissensmanagements“ sowie der Abgrenzung zu ähnlichen Begriffen wie dem des Informationsmanagements. Darüber hinaus wird die bisherige Erforschung des Wissensmanagements speziell für die öffentliche Verwaltung untersucht und der Frage nachgegangen, was Voraussetzungen für ein „gutes“ Wissensmanagement sind. Hierbei wird auf die Träger des Wissens eingegangen. Zudem werden die Defizite von Wissensmanagement („warum Wissensmanagement scheitern kann“) betrachtet.

⁷² Vgl. *Baumeister, Katharina*: Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement im Kontext des lebenslangen Lernens und ihre Thematisierung in der Öffentlichkeit, München 2009, S. 114.

⁷³ Vgl. *North, Klaus/Franz, Michael/Lembke, Gerald*: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften, Communities of Practice, Berlin 2004, in: QUEM-Report, Heft 85, S. 7.

3.1 Zum Begriff des Wissensmanagements

In der wissenschaftlichen Forschung wird das Thema Wissensmanagement erstmals in den 1930er Jahren⁷⁴ thematisiert und vor allen in dem 1960er und 1970er Jahren international⁷⁵ aufgegriffen bis es in den 1990er und frühen 2000er Jahren im Zuge der New Public Management-Bewegung zu einem regelrechten Anstieg der Literatur zum Thema Wissensmanagement kommt. Die Autoren Antonio Pérez Brito, Martha Bojórquez Zapata und José Gómez Romero (2024) identifizierten in ihrer Analyse in einer Zeitreihenentwicklung die Zunahme an Literatur im Bereich des Wissensmanagement.⁷⁶ Nach den Autoren wären in 16 unterschiedlichen Sprachen bis heute über 1000 Publikationen erschienen, die das Thema Wissensmanagement in einem sehr engen Verständnis untersuchen. Fast die Hälfte davon erschienen allein im Zeitraum zwischen 2010 bis 2020. Bedenkt man, dass die Autoren nur ein sehr enges Wissensmanagement-Verständnis für ihre Recherche gewählt haben, würde sich die tatsächliche Anzahl sicherlich verzehnfachen. Bereits Hagen Schick⁷⁷ stellte nämlich in den frühen 2000ern die Behauptung auf, dass bis Mitte der 90er Jahre schon über 1000 Publikationen zu dem Thema allein deutschlandweit erschienen seien.

Im deutschsprachigen Raum erhält das Thema Wissensmanagement erst in den 1990er Jahren Eingang in einen breiten Diskurs und wird insbesondere in dessen zweiter Hälfte häufig diskutiert (u.a. Rehäuser und Krcmar 1996; Krcmar 1997; Probst et al. 1997). Ziel des vielfach postulierten Wissensmanagements sollte die Modernisierung von Unternehmen sein, um effizienter mit einem Anwachsen der Wissensressourcen umzugehen und diese bestmöglichen zu organisieren. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung findet dagegen erst ab den 2000er größeren Niederschlag in den wissenschaftlichen Veröffentlichungen (u.a. Probst 2002; Heisig 2002; Al-Laham 2003; Lenk und Wengelowski 2004; Glock und Broens 2008; Keuper und Neumann 2009). Betrachtet man frühere Diskurse zum organisierten Umgang mit Wissen fällt auf, dass die Verwendung von Begrifflichkeiten nicht einheitlich ist. So wird in einigen Quellen die Notwendigkeit von Informationsmanagement⁷⁸, Content-Management⁷⁹ oder

⁷⁴ Vgl. *Joseph Schumpeter* zitiert nach *Perez, Antonio*: Wissensmanagement aus der Sicht des Lehrers. An der Nationalen Experimentellen Universität für Sicherheit. Eine transformative Vision, Darmstadt 2024, S. 67.

⁷⁵ Vgl. *Holzner, Burkart/Marx, John*: The Knowledge Application. The Knowledge System in Society, Boston 1979, S. 21 ff.

⁷⁶ Vgl. *Pérez Brito, Antonio Emmanuel/Bojórquez Zapata, Martha Isabel/Gómez Romero, José Gerardo Ignacio*: Historical Root of Knowledge Management. A Bibliographic Review, in: Valeri, Marco (Hrsg.): Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field, Wiesbaden 2024, S. 70.

⁷⁷ Vgl. *Schick, Hagen*: Theorieprobleme des Wissensmanagements. The theoretical Problems of Knowledge Management, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 16, Nr. 3, Berlin 2002, S. 433 ff.

⁷⁸ Vgl. IT-Planungsrat: [Föderales Informationsmanagement \(FIM\). Verbindlichkeit der FIM-Methodik](#), Beschluss 2018/23 des IT-Planungsrats am 28.06.2018 (letzter Aufruf: 15.09.2024).

⁷⁹ Vgl. *Gunkel, Matthias*: Einführung eines Enterprise Content Management Systems bei Avago Technologies, S. 7.

Wissensorganisation⁸⁰ betont. Wiederum andere verwenden die Begriffe Bildungsmanagement⁸¹ und Wissensmanagement fast synonym.

Angesichts der Vielzahl fast gleichlautenden Begriffen, erscheint es notwendig, eine kurze Abgrenzung der Begriffe vorzunehmen, um den Begriff des Wissensmanagements zu umgrenzen:

» **Informationsmanagement.** Informationsmanagement befasst sich mit der effizienten Handhabung und Optimierung von Informationsflüssen innerhalb einer Organisation. Dabei geht es primär um „das Sammeln, Verwalten und Verteilen von strukturierten Daten wie Berichten, Dokumenten oder Datenbanken“⁸². Dem Informationsmanagement kommt in der heutigen digitalisierten Welt eine zunehmend wichtige Rolle, sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung, zu.

Im Kontext der öffentlichen Verwaltung gewinnt das Informationsmanagement besondere Bedeutung, wie das Beispiel des Föderalen Informationsmanagements (FIM) zeigt. FIM dient dazu, Bürgerinformationen, einheitliche Datenstrukturen für Formulare und Prozessvorgaben für den Verwaltungsvollzug bereitzustellen.⁸³

Während sich das Informationsmanagement auf den effizienten Umgang mit Informationen und die Optimierung des Informationsflusses konzentriert, geht das Wissensmanagement einen Schritt weiter. Es werden Informationen interpretiert und angewendet, um konkrete Aufgaben zu erfüllen. Wissensmanagement zieht Informationen heran, um sich kontinuierlich zu erweitern und zu optimieren.⁸⁴

Informations- und Wissensmanagement müssen in der Art des genutzten Wissens unterschieden werden. Während Informationsmanagement vor allem explizites Wissen heranzieht, das leicht formalisiert und geteilt werden kann, verwendet Wissensmanagement zusätzlich auch das erfahrungsbasierte und nur schwer zugängliche implizite Wissen.⁸⁵

» **Contentmanagement.** Contentmanagement und Wissensmanagement sind zwei verwandte Begriffe. Sie nehmen jedoch einen unterschiedlichen Fokus ein. Ein wesentlicher Schwerpunkt des Content-Managements in der öffentlichen Verwaltung liegt in der verständlichen Aufbereitung von Bürgerinformationen, der Bereitstellung einheitlicher Datenstrukturen für Formulare und der Entwicklung standardisierter Vorgaben für Verwaltungsprozesse. Wissensmanagement geht dabei noch deutlich weiter und umfasst zusätzlich Prozesse wie Wissenserwerb, Wissensteilung, Wissensnutzung

⁸⁰ Vgl. Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, S. 343 ff.

⁸¹ Vgl. Pieler, Dirk: Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change-Management, Culture Management, Wiesbaden 2003, S. 1 f.

⁸² Messerschmidt, Marie-Louise: [Wissensmanagement im Unternehmen. Methoden und Beispiele](#). Internetdokument vom 17. Oktober 2024 (letzter Aufruf: 21.10.2024).

⁸³ Vgl. Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI): [Föderales Informationsmanagement](#) (letzter Aufruf: 15.09.2024).

⁸⁴ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 654 f.

⁸⁵ Vgl. Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen.

und Wissensbewahrung, wobei Content-Management dabei als Unterstützung für Wissensmanagement betrachtet wird.⁸⁶

» **Wissensorganisation.** Im Gegensatz zum Ansatz des Wissensmanagements, das auch implizites Wissen nutzbar machen möchte, legt Wissensorganisation den Fokus hauptsächlich auf die Strukturierung, Klassifikation und Bereitstellung von explizitem Wissen. Nach Davenport und Prusak (2000)⁸⁷ umfasst Wissensorganisation Prozesse und Methoden, die der systematischen Ordnung von Informationen und Wissen dienen, um deren Auffindbarkeit und praktische Nutzbarkeit zu optimieren.

» **Bildungsmanagement.** Bildungsmanagement konzentriert sich auf die Planung, Organisation und Steuerung von Lernprozessen.⁸⁸ Es umfasst sämtliche Aktivitäten und Maßnahmen zur Initiierung, Gestaltung und Kontrolle von Lehr- und Lernprozessen. Im Kontext der öffentlichen Verwaltung spielt Bildungsmanagement eine entscheidende Rolle bei der Qualifizierung von Mitarbeitenden und der Förderung des lebenslangen Lernens. Damit nimmt Bildungsmanagement einen anderen Fokus in der Wissensserzeugung und Wissensvermittlung als das Wissensmanagement ein, weist zu diesem jedoch wichtige Schnittmengen auf. Das Wissensmanagement fokussiert auf die systematische Erfassung, Verteilung und Nutzung von Wissen innerhalb einer Organisation, wodurch solche Lernprozesse gefördert werden können, die auch das Ziel des Bildungsmanagements sind. Gleichzeitig streben beide Disziplinen – mit unterschiedlicher Gewichtung – an, dass Kompetenzen ausgebildet werden. Während das Bildungsmanagement darauf abzielt „zukunfts- und bedarfsorientiert die richtigen Kompetenzen und das richtige Wissen zu vermitteln“⁸⁹, ergänzt das Wissensmanagement dies, indem es die Nutzung und Teilung von Wissen innerhalb der Organisation betont, was ebenfalls zur Kompetenzentwicklung beitragen kann.

Damit Wissen in der Verwaltung bestmöglich genutzt werden kann, bedarf es einer strukturierten Herangehensweise, die in Form von Wissensmanagement in einer Behörde effizient umgesetzt wird, d.h. die Identifizierung, die Teilung, die (gemeinsame) Nutzung sowie die Speicherung des (steuerungs-)relevanten Wissens.⁹⁰ Für ein wissensintensives Arbeiten ist es daher von Bedeutung, dass relevantes Wissen in vollständiger und weiterverwendbarer Form aufgezeigt wird. Zugleich muss auf diese Weise neu erarbeitetes Wissen gespeichert und wiederum für andere zugänglich gemacht werden. Zu den am häufigsten beobachteten Sachverhalten, die beim Fehlen oder bei einem nicht hinreichend etablierten Wissensmanagement in unterschiedlich starker Ausprägung vorliegen können, zählen:

⁸⁶ Vgl. *Gunkel, Matthias*: Einführung eines Enterprise Content Management Systems bei Avago Technologies, Stuttgart 2006, S. 7 f.

⁸⁷ Vgl. *Davenport, Thomas/Prusak, Laurence*: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know, Harvard 2000.

⁸⁸ Vgl. *Severing, Eckart/Teichler, Ulrich*: Akademisierung der Berufswelt? Bielefeld 2013, 10 ff.

⁸⁹ *Zinnen, Heike/Herget, Hermann/Behringer, Friederike/Greve, Werner/Pohl, Sabina/Raskopp, Kornelia/Walden, Günter/Weis, Uta*: [Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit \(WIMBA\)](#), in: Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB (Hrsg.): Zwischenbericht, Dezember 2004, S. 2 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

⁹⁰ Vgl. *Lehner, Franz/Amende, Nadine/Wildner, Stephan*: KnowMetric. Erfolgsbeurteilung des Wissensmanagements, Passau 2009, S. 3.

- » die Isolation von Wissen(squellen), d. h. Informationen sind isoliert, nicht zugänglich, werden nicht geteilt, oder ihre Existenz ist nicht bekannt,
- » die Unkenntnis über Expertinnen und Experten, d. h. es liegt keine systematische Identifikation von Expertinnen und Experten zu verschiedenen Fachgebieten in der Organisation vor.

Die daraus resultierenden Konsequenzen umfassen:

- » die Wiederholung von Fehlern, deren häufigste Ursache ist, dass erworbene Erkenntnisse unzureichend dokumentiert und/oder zugänglich gemacht werden,
- » den unnötigen Ressourcenaufwand, der durch paralleles Arbeiten oder ähnlichen Fragestellungen entsteht und sich durch einen Wissensaustausch reduzieren ließe,
- » die Informationsüberflutung, d. h., übermäßige Informationen lähmen Suchende, so dass das relevante Wissen nicht mehr erkennbar ist,
- » den Verlust von Wissen, beispielsweise durch Vergessen oder durch das Ausscheiden von Wissensträgerinnen und -trägern.

Die deutschen Wissenschaftler Probst, Raub und Romhardt (1997) haben ein idealtypisches Modell entwickelt, das den Umgang mit Wissen in sechs Schritten beschreibt. Es dient als praktischer Leitfaden für Organisationen, um Herausforderungen im Umgang mit Wissen zu begegnen und zu einem besseren Verständnis von Wissensproblemen innerhalb ihrer Organisation beizutragen. Der Ansatz zeichnet sich dadurch aus, dass er die komplexe Thematik des Wissensmanagement in nachvollziehbare und anwendungsfähige Teilbereiche gliedert.⁹¹ Im Folgenden wird anhand des Wissensmanagementmodells nach Probst et al. (1997, 2006, 2012) aufgezeigt, welche Schritte notwendig sind, um die o.g. Probleme zu vermeiden. Die sog. „Elemente des Wissensmanagements“ stellen eine Systematisierung von fünf Kernprozessen dar, die ausschließlich und unmittelbar wissensbezogen sind.⁹² Neben den fünf operativen Prozessen Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissens(ver-)teilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung, bilden die Wissensziele sowie die abschließende Wissensbewertung einen koordinierenden Rahmen des Modells (siehe Abbildung 3). Aufgrund seiner vielfältigen Anwendbarkeit auf unterschiedliche Organisationsformen, wird das Modell in der Organisationsforschung oft als Grundlage für den Bereich der Organisationsentwicklung herangezogen.^{93,94} Zudem eignet sich die Untergliederung von Wissensmanagement in intuitiv zugängliche Elemente als erklärender Bestandteil in praktischen Anwendungskonzepten.⁹⁵

⁹¹ Vgl. Hippner, Hajo: Wissensmanagement in der Langfristprognostik. Planung, Organisation und Unternehmensführung. Eichstätt 2001, S. 193.

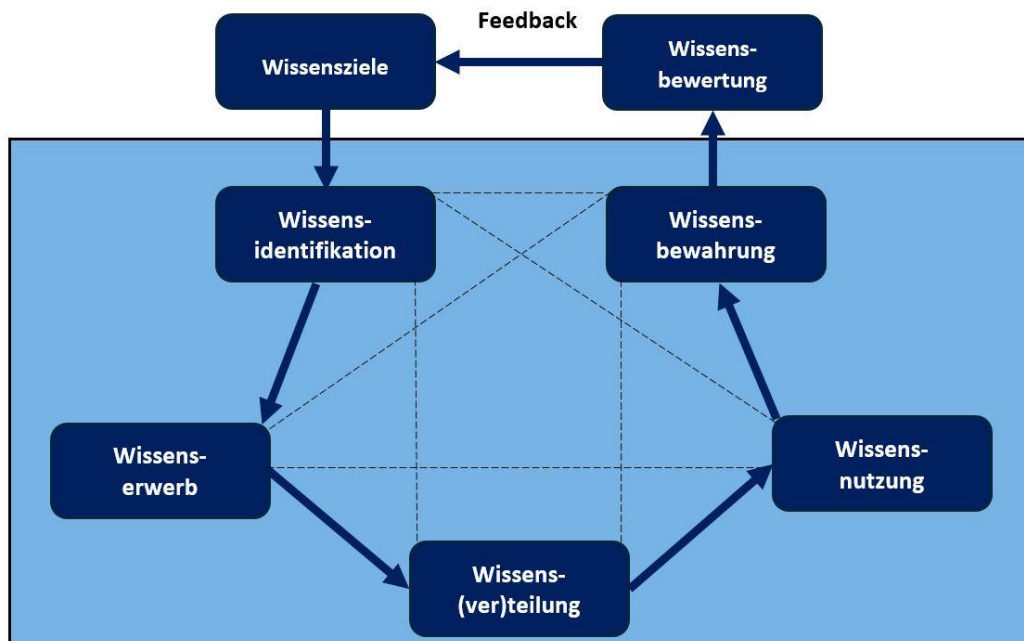
⁹² Vgl. Polzin, Brigitte/Ringler, Peter/Weigl, Herre: Wissensmanagement im Bauwesen. Schnelleinstieg für Architekten und Bauingenieure, Wiesbaden 2022, S. 3.

⁹³ Vgl. Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, Wiesbaden 2018, S. 332 ff.

⁹⁴ Vgl. Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen/Westkämper, Engelbert: Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Wiesbaden 2003, S. 43.

⁹⁵ Vgl. Hippner, Hajo: Wissensmanagement in der Langfristprognostik, S. 193.

» **Abbildung 3: Elemente des Wissensmanagements**



Quelle: Elemente des Wissensmanagements in Anlehnung an Probst et al. (2006, S. 32) (eigene Darstellung). Die operativen Kernprozesse des Wissensmanagement sind im hellblau unterlegten Rechteck abgebildet, die zwei strategischen Teilaufgaben: Wissensziele und Wissensbewertung liegen außerhalb.

Den Ausgangspunkt des Modells bilden die normativen, strategischen und operativen **Wissensziele**, die vorgeben, an welchen Stellen innerhalb einer Organisation bestimmtes Wissen, beispielsweise in Form von Fähigkeiten und Kenntnissen, etabliert werden soll^{96,97}. Probst et al.⁹⁸ führen aus, dass normative Wissensziele eine wissensbewusste Verwaltungskultur anstreben, auf deren Grundlage die strategischen Wissensziele den zukünftigen Kompetenzbedarf innerhalb der Organisation definieren. Strategische Wissensziele sind auf den langfristigen Aufbau von Wissen als relevante Größe ausgelegt, der in die Planungsaktivität der Organisation aufgenommen werden soll.⁹⁹ Operative Wissensziele dienen schließlich der Konkretisierung normativer und strategischer Zielvorgaben. Bereits bei der Erarbeitung aller Wissensziele ist essentiell, dass die Möglichkeit der Zielerreichung sowie die Erfolgsbewertung eingeschlossen werden.

Die **Wissensidentifikation** ist grundlegender und daher meist der erste Bestandteil von Wissensmanagement. Konkret wird mittels der Bestandserhebung intern und extern erworbenes Wissen innerhalb der Organisation sowie in ihrem direkten Umfeld erfasst und

⁹⁶ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen, Wiesbaden 2006, S. 25 ff.

⁹⁷ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 657.

⁹⁸ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen, S. 25 ff.

⁹⁹ Ebenda.

ggf. Mitarbeitenden transparent aufgezeigt^{100,101}. Wird Wissensidentifikation effektiv angewendet, können Problemen, die auf mangelnden Kenntnissen von Wissen(squellen) sowie Expertenwissen beruhen, vorgebeugt werden.

Der **Wissenserwerb** stellt den Prozess der Beschaffung und Kreation von relevantem Wissen durch die Einbindung interner und externer Quellen dar. Im internen Wissenserwerb werden neue Fähigkeiten, Ideen und Prozesse, die in der Organisation noch nicht vorhanden sind, jedoch nicht extern erworben werden können oder sollen, von den Mitarbeitenden erlernt. Der Wissenserwerb kann auf individueller Ebene, beispielsweise im Lernprozess der bzw. des Einzelnen, oder in Gruppen stattfinden.

Der exponentielle Anstieg an Wissen bei zeitgleicher Fragmentierung macht jedoch einen eigenständigen Erwerb des benötigten Wissens oftmals ressourcenintensiv und stellenweise unmöglich.¹⁰² Der Zukauf von externem Wissen ist daher in verschiedenen Bereichen sinnvoll und notwendig. Die Betrachtung des Wissenserwerbs zeigt die Notwendigkeit, durch Speicherung und leichte Identifikation bzw. Abrufbarkeit das ressourcenaufwendig erworbene Wissen zugänglich zu machen, um unnötige Mehrfachaufwendung von Ressourcen zu vermeiden.

Die **Wissens(ver-)teilung** dient der Steuerung und Gestaltung von Abläufen und Prozessen, die Wissen zu den benötigten Stellen transportieren. Die Verteilung von Wissen stellt damit die zwingende Voraussetzung für die Umwandlung von isoliert vorhandenem individuellem Wissen zu organisationalem Wissen dar.¹⁰³ In diesem Zusammenhang ist eine angemessene Steuerung des Umfangs von Wissensteilung notwendig.¹⁰⁴ Beispielsweise muss eine Differenzierung nach den jeweiligen Nutzenden für verschiedene Wissenskategorien vorgenommen werden, um einerseits eine unzureichende und andererseits eine übermäßige Wissensbereitstellung zu vermeiden.

Die Gestaltung der Wissensteilung ist dabei von verschiedenen Einflussfaktoren geprägt. Zum einen können mittels technologischer Ressourcen Informationen erfasst, gebündelt und in aufbereiteter Form als Wissen an Mitarbeitende weitergegeben werden. Hierdurch können sowohl Stellen innerhalb der Organisation entlastet werden als auch eine schnellere Bereitstellung von Wissen erfolgen.

Zum anderen ist Wissensteilung von sozialen Faktoren abhängig. Fischer¹⁰⁵ kategorisierte die Verhaltensweisen der Wissensteilung von öffentlich Beschäftigten nach den Dimensionen direkt/indirekt und proaktiv/responsiv. Die Autorin ermittelte empirisch die Kombi-

¹⁰⁰ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 655 ff.

¹⁰¹ Vgl. Nickelsburg, Angelika: Wissensmanagement. Verfahren. Instrumente. Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch, Neukirchen-Seelscheid 2007, S. 53.

¹⁰² Vgl. Weingart, Peter/Carrier, Martin/Krohn, Wolfgang: Historische Entwicklungen der Wissensordnung und ihre gegenwärtigen Probleme, in: Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Wissenschaft, Velbrück 2007, S. 294.

¹⁰³ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 655 ff.

¹⁰⁴ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997, S. 14.

¹⁰⁵ Vgl. Fischer, Carolin: Beraten statt archivieren, S. 285 ff.

nation responsiv und direkt als die in ihrer Stichprobe vorherrschende Art der Wissensteilung in der öffentlichen Verwaltung. Diese Erkenntnis hat Implikationen für die Wahl der Messinstrumente sowie für Optimierungsmöglichkeiten.

Bei der **Wissensnutzung** wird vorhandenes Wissen eingesetzt und erhält dadurch einen Wert. Aus diesem Grund erscheint es überraschend, dass nach erfolgreicher Wissensidentifikation und Wissensteilung, nicht gewährleistet ist, dass Mitarbeitende auf vorhandenes Wissen zurückgreifen und dieses anwenden.¹⁰⁶ Obwohl die Wissensnutzung das Ziel von Wissensmanagement, nämlich den produktiven Einsatz vorhandenen Wissens darstellt, kann die Nutzung von Wissen anderer als konträre Handlung zu etablierten Routinen oder Dienstwegen aufgefasst und folglich abgelehnt werden.

Die **Wissensbewahrung**¹⁰⁷ dient neben der Speicherung ebenso der regelmäßigen Aktualitätsprüfung relevanten Wissens. Auf diese Weise soll einerseits einem Wissensverlust vorgebeugt und andererseits der Überflutung mit (veraltetem) Wissen entgegengewirkt werden. Ursachen für den Wissensverlust können neben der Löschung von eingetragenen Wissen, beispielsweise in Form einer Datei, auch das Auflösen von informellen Netzwerken sein, in dem Prozesswissen, insbesondere zu seltenen Abläufen vorlag.¹⁰⁸ Eine weitere Herausforderung der Wissensbewahrung besteht in der Wahl von bewahrungswürdigem und nicht bewahrungswürdigem Wissen. Probst und Romhardt (1997)¹⁰⁹ führen das Selektionskriterium der erwarteten zukünftigen Nutzbarkeit für Dritte auf.

Die **Wissensbewertung** führt schließlich alle genannten Elemente zusammen, indem Sie den Wert und die Wirksamkeit des Wissens sowie der eingeführten Wissensmanagement-Maßnahmen systematisch beurteilt.

3.2 Die Rolle des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung

Obwohl Wissensmanagement bereits seit den 1960er Jahren eine Rolle in den öffentlichen Verwaltungen in Deutschland spielt¹¹⁰, hat sich die flächendeckende Erkenntnis für die Notwendigkeit von Wissensmanagement in öffentlichen Behörden erst in den 1990er Jahren mit dem Aufkommen der ersten Gesamtmodelle etabliert, die eine Umstrukturierung von ganzen Verwaltungen vorsahen^{111,112}. Als Hintergrund für diese Notwendigkeit lassen sich verschiedene Faktoren identifizieren, darunter:

¹⁰⁶ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen, S. 14.

¹⁰⁷ Angepasst nach Schlenk, Finn: Wissen speichern.

¹⁰⁸ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen, S. 18.

¹⁰⁹ Vgl. Ebenda.

¹¹⁰ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 656.

¹¹¹ Bekanntes Beispiel ist das bereits vorgestellte Modell nach Probst et al. (1997).

¹¹² Für einen allgemeinen Überblick: Massaro, Maurizio/Dumay, John/Garlatti, Andrea: Public Sector Knowledge Management. A structured literature review, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 19, Nr. 3, Ohne Ortsangabe 2015, S. 530-558. Für den Schwerpunkt des organisatorischen Wissens: Agrifoglio, Rocco/Metallo, Concetta/Nauta, Primiano: Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective. A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis, in: Public Organization Review, Vol. 21, Nr. 1, Wiesbaden 2021, S. 137-156.

- » Die Zunahme des Aufgabenspektrums der Verwaltung und dem damit verbundenen Anwachsen ganzer Wissensbestände in kurzer Zeitabfolge bei gleichzeitigem Fehlen entsprechender Dokumentenmanagementsysteme zur Wissenssicherung,
- » Die Etablierung moderner technischer Infrastrukturen mit ihren zahlreichen neuartigen Möglichkeiten (Internet, Anlegung von virtuellen Datenbanken, neue computergesteuerte Softwares und Informationstechniken),
- » Das Bedürfnis nach stärkerer formeller und informeller Vernetzung (intraorganisational und interorganisational),
- » Der Anspruch zur Schaffung einer bürgernahen Verwaltung, indem mehr Transparenz über eigene Arbeitsvorgänge hergestellt wird.

Viele der in den 1990er Jahren initiierten Projekte zur Einführung eines Wissensmanagements fokussierten sich dabei ausschließlich auf die Nutzbarmachung technischer Lösungen zur bestmöglichen Organisation des Wissens und sind damit letztlich gescheitert.^{113,114} Ein Erklärungsansatz für das Versagen des Wissensmanagements in dieser früheren Phase bietet Hagen Schick in seinem Beitrag „Theorieprobleme des Wissensmanagements“ (2002). Nach dem Autor müssten beim Wissensmanagement drei generelle Ebenen zusammengedacht werden: (1) Die Ebene der Organisation, (2) die Ebene der (technischen) Infrastruktur und (3) die (menschenbezogene) Ebene des Personals. Demnach müssen organisationale Voraussetzungen erst vorbereitet werden, um neue Informationstechnik zielgerichtet einsetzbar zu machen und Personal geschult und sensibilisiert werden, um sich frühzeitig an die veränderten Bedingungen anzupassen.

Das Scheitern dieser Projekte in den 1990er Jahren führte jedoch weniger dazu, dass man Wissensmanagement als wichtigen Bestandteil für eine zukunftsfähige Verwaltung nicht anerkannte. Stattdessen erlebt Wissensmanagement mehr denn je auf allen Verwaltungsebenen einen hohen Zuspruch. Inzwischen weisen zahlreiche staatliche Akteure dem Wissensmanagement sogar einen enorm hohen Stellenwert für den öffentlichen Sektor als Ganzes zu.¹¹⁵ Ein Grund für die andauernde und sogar steigende Relevanz von Wissensmanagement liegt nicht zuletzt im demografischen Wandel und dem jahrelangen Einstellungsstopp in verschiedenen Bundes- und Landesverwaltungen. Inzwischen verlässt auf Bundesebene jeder fünfte und auf Ebene der Länder jeder dritte den öffentlichen Dienst.¹¹⁶ Mit dem Ausscheiden der Personen wird in den kommenden Jahren viel Erfahrungswissen verloren gehen, das zur Wahrnehmung staatlicher Aufgaben grundlegend ist.

¹¹³ Vgl. Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, S. 27.

¹¹⁴ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 655.

¹¹⁵ Auf der Bundesebene vgl. Bundesverwaltungsamt (https://www.bva.bund.de/DE/Home/home_node.html), Abteilung Verwaltungsmodernisierung und -management, Verweis auf Internetauftritt, (letzter Aufruf: 30.08.2025). Für eine Untersuchung mit Mitarbeitenden aus verschiedenen öffentlichen Einrichtungen (1) Göbel, André: [Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene](#), in: Hochschule Harz (Hrsg.), Halberstadt 2014 (letzter Aufruf: 30.08.2025) und (2) Stember, Jürgen/Grieger, Rainer: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses, in: Forschungsbeiträge zum Public Management, Band 9, Münster 2015.

¹¹⁶ Vgl. Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. [Der demografische Wandel im öffentlichen Dienst](#). Sachstand, Berlin 2020, Internetdokument vom 12. Februar 2020 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

Es gilt daher, das über Jahre erworbene und genutzte Wissen dieser Verwaltungsmitarbeitenden auch für zukünftige Beschäftigte zu bewahren. Dazu müssen Strukturen geschaffen werden, die den Prozess des Ausscheidens eines Verwaltungsmitarbeitenden aus einer Behörde ausreichend unterstützen, sodass das explizite und das implizite Arbeitswissen extrahiert und geteilt werden.

Besonders charakteristisch für das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung in Deutschland ist auch die Einbeziehung technischer und digitaler Instrumente zur Steuerung und Organisation der eigenen Wissensressourcen. Viele Verwaltungen nutzen bereits moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, die die Erfassung, Speicherung und Verteilung von Wissen unterstützen, wie etwa Datenbanken, Intranets, Kollaborationsplattformen oder auch Wissensportale. Diese Technologien ermöglichen es, Wissen unabhängig von Zeit und Standort verfügbar zu machen und fördern somit die Vernetzung und den Austausch zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten und Hierarchieebenen.

Die Zuständigkeit für das Wissensmanagement wird in den deutschen Verwaltungen ebenfalls unterschiedlich gehandhabt und ist in den Behörden zumeist verschiedentlich verortet: In einigen Verwaltungen werden zentrale Lösungen wie die Einrichtung eines behördenweiten Ansprechpartners¹¹⁷ für das Thema Wissensmanagement im Bereich der Personalentwicklung oder die Etablierung eines ganzen Referates¹¹⁸ für das Thema bevorzugt. Ein Vorteil dieser zentralen Organisation liegt in der Bündelung von Ressourcen und Expertise sowie in der Möglichkeit, eine konsistente Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Dies kann zu einer effizienten Koordination von Wissensmanagement über die gesamte Behörde hinweg beitragen. Ein Nachteil der zentralen Lösung kann darin bestehen, dass ein zentraler Ansatz nicht flexibel genug gehandhabt wird, um die Bedürfnisse einzelner Fachbereiche mit ihren unterschiedlichen Arbeitsweisen und Arbeitsanforderungen wahrzunehmen. Dies kann zu einer geringeren Akzeptanz des Wissensmanagements führen. Inwiefern diese Sorgen berechtigt sind, wurde allerdings bislang noch nicht ausreichend empirisch untersucht. Wie Jürgen Stember et al. (2013)¹¹⁹ bereits im Rahmen einer Untersuchung feststellte, sind feste Ansprechpersonen für das Thema Wissensmanagement innerhalb der Landesverwaltungen üblicher als auf kommunaler Ebene. Zudem ist Wissensmanagement in der Regel im Bereich der Personalentwicklung eingegliedert. Dezentrale Lösungen dagegen sind eine andere Möglichkeit, um Wissensmanagement zu implementieren. Hierbei liegt die Verantwortung für das Wissensmanagement entweder bei den Fachbereichen bzw. Abteilungen oder wird sogar von jedem einzelnen Verwaltungsmitarbeitenden vorgenommen. Diese systemische Perspektive auf eine dezentrale Organisation des Wissensmanagements, bietet den besonderen Vorteil, dass die Interaktion von Individuen und ihr Verhalten in der Organisation noch stärker in den Fokus rücken. Da auch eine einzelne Ansprechperson für das Thema Wissensmanagement übli-

¹¹⁷ Zum Beispiel in der Senatsinnenverwaltung des Landes Berlin.

¹¹⁸ Beispielsweise führt das Ministerium für Wissenschaft, Energie, Klimaschutz und Umwelt des Landes Sachsen-Anhalt während der 8. Legislaturperiode mit Referat 17 einen Organisationsbereich der den Begriff des Wissensmanagements im Namen trägt.

¹¹⁹ Vgl. *Stember, Jürgen/Göbel, André: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen*. Berlin 2013, S. 36 f.

cherweise nicht alle arbeitsteiligen Prozesse überblicken kann, stellen dezentrale Lösungen sicher, dass die in einer Behörde verteilten Wissenskategorien von jeder bzw. jedem Mitarbeitenden erfasst werden.¹²⁰ Ein Nachteil der dezentralen Wissensmanagementstruktur ist, dass Wissen, welches von „unten“ nach „oben“ im Rahmen der Wissensteilung weitergetragen wird, aufgrund der „hierarchiespezifischen Deformation von Wissen“¹²¹ schnell seine Verständlichkeit verlieren kann. Dies bedeutet, dass das Wissen über unterschiedliche Hierarchiestufen hinweg auf ein unterschiedliches Abstraktionsniveau stößt, sodass es der bzw. dem Rezipienten mitunter schwerfallen kann, die Relevanz des Wissens einzuordnen.

Für die öffentliche Verwaltung geht es bei der Anwendung des Wissensmanagements allerdings nicht darum, möglichst viele Informationen anzuhäufen, sondern vielmehr darum, relevante Wissensbestände zu erschließen und bestehendes Wissen kontinuierlich zu aktualisieren mit dem Ziel, die eigene Arbeit bestmöglich zu erfüllen. Damit verbunden geht es beim Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung auch um eine Kultur des Wissensaustausches, in der sowohl das explizite als auch das implizite Wissen bereichsübergreifend zur Verfügung steht und genutzt werden kann.

3.3 Methoden des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung

Ein effektives Wissensmanagement braucht verschiedene Methoden, die in der Lage sind Wissen systematisch zu identifizieren, zu organisieren und langfristig sicherzustellen. In mehrere Behörden in Deutschland werden bereits gezielt und strukturiert unterschiedliche Instrumente eingesetzt, die dazu beitragen, das vorhandene Wissen zu identifizieren, zu bewahren und sogar die Wissensteilung zu fördern. Die meisten Instrumente können den einzelnen Teilprozessen des Wissensmanagements zugeordnet werden. Anhand der in Abschnitt 3.1 dargestellten Elemente des Wissensmanagements nach Probst et al. (1997) werden daher im Folgenden unterschiedliche Methoden des Wissensmanagements vorgestellt, die bereits in der Verwaltungspraxis angewendet werden. Ergänzend werden aktuelle Beispiele aus der Verwaltungspraxis dargestellt, um die Nutzbarkeit der jeweiligen Instrumente zu verdeutlichen.

Wissensidentifikation

Die Identifikation von relevantem Wissen ist im Wissensmanagement der erste Schritt. Verwaltungen versuchen in dieser Phase ihr vorhandenes Wissen zu lokalisieren, zu bewerten und ggf. Wissenslücken zu analysieren. Dies betrifft zunächst alle vorhandenen Wissenskategorien (siehe Abschnitt 2.1). Zu den gängigen Methoden gehören:

- » **Wissenslandkarten.** Wissenslandkarten bieten eine grafische Darstellung, wo sich Wissensquellen und Wissensflüsse innerhalb einer Behörde befinden. Sie unterstützen dabei, das persönliche Wissen der Mitarbeitenden unter verschiedenen Gesichtspunkten und Ebenen transparent und gestaltend darzustellen. Je nach der ausgewähl-

¹²⁰ Vgl. *Katenkamp, Olaf*: Implizites Wissen in Organisationen, S. 70.

¹²¹ Vgl. *Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke*: Wissen und Wissensmanagement, S. 71.

ten Darstellungsform kann die Verteilung von Wissensbeständen zwischen Mitarbeitenden, Abteilungen oder Standorten aufgezeigt werden.¹²² Darüber hinaus können sie Stärken und Schwächen identifizieren. Durch die Visualisierung tragen sie nicht nur dazu bei, Wissenslücken und sogar redundantes Wissen zu identifizieren¹²³, sondern vor allem auch die Konversion von internalisiertem Wissen in externalisiertes Wissen zu unterstützen.



Wissenslandkarten werden derzeit in den Städten Erlangen, Fürth, Nürnberg und Schwabach genutzt. Diese Städte haben gemeinsam ein Instrument zur Wissenssicherung entwickelt, dessen Kern eine Wissenslandkarte ist. Ausscheidende Mitarbeitende visualisieren ihr Erfahrungswissen in Form von Schaubildern.

» **Wissensbilanzen.** Wissensbilanzen sind eine weitere Möglichkeit, um das Wissen von Verwaltungsmitarbeitenden visuell und strukturiert abzubilden. Ihr Vorteil ist, dass sie den Zusammenhang zwischen den Zielen einer Organisation und den vorhandenen, erfolgskritischen Wissensbeständen anhand eines Indikatorensystems darstellt.¹²⁴



Mehrere Universitäten in Österreich veröffentlichen jährlich eine Bestandsaufnahme des im vorangegangenen Jahres verfügbaren und ermittelten Wissens. Dieses „umfasst vor allem immaterielle Werte, Leistungen, Output und intellektuelles Vermögen“¹²⁵. Um einheitliche Kennzahlen zu erheben, stellt der Bund den Universitäten eine Vorlage zur Verfügung.

Wissenserwerb

Der Erwerb von Wissen stellt den zweiten Schritt im Wissensmanagement dar. Verwaltungen versuchen in dieser Phase neues Wissen zu generieren und bestehende Wissensbestände weiterzuentwickeln. Dies geschieht bewusst oder unbewusst nach dem in der ersten Phase das bereits vorhandene Wissen identifiziert sowie aufbereitet wurde und entsprechende Wissenslücken analysiert wurden. Um sich (neues) Wissen anzueignen, bieten sich verschiedene Methoden an:

» **Fortbildungen und Schulungen.** Fortbildungen und Schulungen sind klassischen Instrumente der Personalentwicklung, die jedoch nach wie vor bedeutsam für den Wissenserwerb im Rahmen des Wissensmanagements sind. Schulungen bzw. Fortbildungen

¹²² eBusinessLotse Dresden: [Nutzung von Wissenslandkarten zur Verwaltung von Wissenskapital in Unternehmen. Arbeitspapier](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹²³ Vgl. *Eppler, Martin J.*: Das Management der Informationsqualität in Neuen Medien, in: Stanoevska-Slabeva, Katarina (Hrsg.): *The Digital Economy. Anspruch und Wirklichkeit*, Wiesbaden 2003, S. 323-338.

¹²⁴ Vgl. *Mertins, Kai/Alwert, Kay/Heisig, Peter*: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapitel erfolgreich nutzen und entwickeln, Wiesbaden 2005, S. 1 ff.

¹²⁵ Vgl. Bundesministerium Bildung, [Wissenschaft und Forschung Österreich: Wissensbilanzen der österreichischen Universitäten](#), Wien 2024 (letzter Zugriff: 30.08.2025).

gen stellen eine kontinuierliche Anpassung der Wissensbestände dar, indem sie bestenfalls neue Kenntnisse und Fähigkeiten zu einem bestimmten Thema auf eine strukturierte Weise vermitteln.



Schulungen und Fortbildungen werden in zahlreichen Behörden als übliches Instrument des Wissenserwerbs angewendet. Die Stadt Dortmund hat mit ihrer Kommunalen Wissensmanagement-Strategie 4.0 ein Konzept entwickelt, bei dem die Mitarbeitenden neues Wissen durch Workshops, Hospitationen und Schulungen erwerben sollen.¹²⁶

» **Jobrotation.** Jobrotation beschreibt eine strategische Methode zur Arbeitsplatzgestaltung, bei der Mitarbeitende in regelmäßigen Intervallen zwischen verschiedenen Positionen und Aufgabenbereichen wechseln. Dieser systematische Ansatz ermöglicht es den Beschäftigten, ein breites Spektrum an Tätigkeiten innerhalb der Organisation kennenzulernen und auszuüben.¹²⁷



Die Bundesverwaltung nutzt Personalrotation als Maßnahme zur Korruptionsprävention in besonders korruptionsgefährdeten Bereichen. Dabei rotieren Mitarbeitende in regelmäßigen Abständen zwischen verschiedenen Positionen oder Abteilungen. Diese Praxis dient nicht nur der Verhinderung von Korruption, sondern fördert zugleich den Wissenserwerb zwischen verschiedenen Verwaltungsbereichen.¹²⁸

» **Mentoring-Programme und Kollegiale Beratung.** Erfahrene Mitarbeitende geben ihr Wissen an jüngere oder neue Kolleginnen und Kollegen weiter. Dies ist besonders wichtig im Hinblick auf den demografischen Wandel und den damit verbundenen Wissensverlust durch ausscheidende Mitarbeitende.



Der Rechnungshof Berlin verfügt seit einigen Jahren über eine eigene Qualifizierungsreihe für neue Mitarbeitende. Ergänzend wurde ein eigenes Mentoring-Programm im Rahmen des Onboarding-Prozesses etabliert. Das Mentoring-Programm ist dabei so gestaltet, dass jedem neuen Mitarbeitenden eine erfahrene Person aus dem Rechnungshof für Fragen an die Seite gestellt wird. Auf diese Weise können neue Mitarbeitende aktuelles Wissen erwerben.¹²⁹

» **Planspiele oder Rollenspiele.** Planspiele sind verhaltensorientierte Rollenspiele, bei denen Personen in realitätsnahen Simulationen Rollen übernehmen und unter spezi-

¹²⁶ Vgl. Stadt Dortmund: [Wissensmanagement 4.0. der Stadt Dortmund](#), Dortmund 2024, S. 9 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹²⁷ Vgl. *Exenberger, Berndt*: Job Rotation und Wissensmanagement. Die Auswirkungen von Job Rotation im General Management auf den Wissensfluss in großen Unternehmen, Hamburg 2008, S. 4 ff.

¹²⁸ Vgl. *Böhret, Carl/Brenski, Carsten/Oertel, Martin-Peter*: Personalrotation in der Praxis. Konzepte. Konflikte. Konsequenzen, in: Speyerer Forschungsberichte 246, Speyer 2006, S. 44.

¹²⁹ Vgl. Schreiben des Rechnungshofs von Berlin an den Hauptausschuss des Abgeordnetenhauses (rote Nummer 19/1256) vom 31. Oktober 2023, S. 3.

fischen Regeln Interessen vertreten, Entscheidungen fällen sowie Handlungen durchführen.¹³⁰ Es handelt sich um einen Perspektivwechsel: Statt einer Diskussion über Situationen, steht das Handeln in diesen Situationen im Mittelpunkt. Die Relevanz von Planspielen als Methodik ergibt sich aus ihrem modellhaften Charakter durch Nachahmung Systemabläufe zu untersuchen, die man in der Realität aus Zeit- oder Kostengründen nicht durchführen kann.¹³¹ Während der Durchführung durchlaufen die Teilnehmenden einen erfahrungsbasierten Lernprozess, in dem sie miteinander agieren, das Geschehen beobachten, einen Spielstand miteinander diskutieren oder die Ergebnisse reflektieren.¹³² Dabei sind sie während des Spiels äußeren Bedingungen unterworfen (z. B. Regeln, zusätzliche Akteure, Zeit, Geld, Interaktionsstrukturen, Kompetenzverteilungen), die Einfluss auf das Handeln der Akteure nehmen.¹³³ Ebenfalls können die Teilnehmenden eine oder mehrere unterschiedliche Rollen während eines Spiels einnehmen.¹³⁴



Das deutsche Bundesamt für Bevölkerungsschutz und Katastrophenhilfe führt seit Jahrzehnten regelmäßige Simulationen von Gefahrenlagen durch.¹³⁵ Das im Rahmen der Durchführung von Simulationen erworbene Erfahrungswissen trug dazu bei, dass man beispielsweise in besonderen Situationen wie etwa der Covid-Pandemie auf die veränderte Gefahrenlage frühzeitig reagieren und die Politik entsprechend beraten konnte.

Wissensteilung

Das Teilen von Wissen ist der dritte Schritt im Wissensmanagement. Nach dem erfolgreichen Erwerb von neuem Wissen, teilen die Verwaltungsmitarbeitenden in dieser Phase ihre Kenntnisse mit anderen Kolleginnen und Kollegen, von denen sie meinen, dass diese von Relevanz für andere sind. Es ist darauf hinzuweisen, dass das Verhalten zur Wissensteilung bisher in der öffentlichen Verwaltung selten aktiv unterstützt wird.¹³⁶ Ein weiteres Problem innerhalb der öffentlichen Verwaltung ist, dass Wissen vor allem nur responsiv, d.h. auf Nachfrage, geteilt wird.¹³⁷ Hier gilt es mit entsprechenden Methoden

¹³⁰ Vgl. *Kriz, Willy*: Planspiel, in: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden 2017, S. 560.

¹³¹ Vgl. Ebenda.

¹³² *Von Ameln, Falk/Kramer, Josef*: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2007, S. 70.

¹³³ Vergleichsweise auch: *Klabbers, Jan*: Three Easy Pieces. A Taxonomy on Gaming, in: Sounders, Danny/Severn, Jackie (Hrsg.): The International Simulation and Gaming Yearbook, Volume 7. Simulation and Games for Strategy and Policy Planning, London 1999, S. 16-33.

¹³⁴ Vgl. *Rohr, Dirk/den Ouden, Henrik/Zepp, Jürgen*: Planspiel in der Hochschulausbildung, in: Berendt, Brigitte/Voss, Hans-Peter/Wildt, Johannes (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Teil C 2.25. Lehrmethoden und Lernsituationen. Aktivierende Lehrmethoden, Stuttgart 2013, S. 5.

¹³⁵ Vgl. *Egger de Campo, Marianne*: Bürokrat:innen hinterfragen Gehorsam mit dem Prinz-von-Homburg-Planspiel, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Sonderheft Planspiele, Lustenau 2023, S. 279.

¹³⁶ Vgl. *Seba, Ibrahim/Rowley, Jennifer*: Knowledge Management in UK Police Forces, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 14, Nr. 4, Ohne Ortsangabe 2010, S. 613 ff.

¹³⁷ Vgl. *Fischer, Carolin*: Knowledge Sharing in the Public Sector. How and why public employees share their knowledge at the workplace and how to foster that behavior, Potsdam 2020, S. 71.

anzusetzen, um das Teilen von Wissen anzuregen und zu fördern. Folgende Methoden können hierbei angewendet werden:

- » **Wissensnetzwerke.** Wissensnetzwerke sind zumeist entweder formelle oder informelle Netzwerke von Mitarbeitenden, die in einem Fachgebiet zusammenarbeiten oder gemeinsame Interessen bzw. Ziele verfolgen. Sie werden dafür genutzt, ihren einzelnen Mitgliedern aber auch der gesamten Organisation einen Nutzen in Form von Wissensgenerierung, -weitergabe und -anwendung zu bringen und erhöhen dadurch das innovative Potenzial der Verwaltung. Effektive Plattformen für die Verbreitung von Wissen können verschiedene Formen annehmen, wie zum Beispiel fest etablierte Teamtreffen oder Expertennetzwerke, die entweder innerhalb bestimmter Abteilungen oder abteilungsübergreifend organisiert sind.



Im Rahmen der Ressortforschung des Bundesministeriums für Digitales und Verkehr (BMDV) wurde 2016 eine innovative Forschungsplattform ins Leben gerufen: das BMDV-Expertennetzwerk. Diese Kollaboration vereint die Expertise von sieben Oberbehörden aus dem Zuständigkeitsbereich des BMDV und zeichnet sich durch ihren verkehrsträgerübergreifenden Ansatz aus. Unter dem wegweisenden Motto „Wissen – Können – Handeln“ bündelt dieses Netzwerk die Kompetenzen verschiedener Fachbereiche, um ganzheitliche Lösungen für die Herausforderungen im Verkehrssektor zu entwickeln.¹³⁸

- » **Intranet und Wikis.** Intranets und Wikis sind digitale Plattformen, die es den Anwendern ermöglichen soll, ihr Wissen formell abzulegen und zu speichern und für alle anderen Mitarbeitenden zugänglich zu machen. Gleichzeitig bieten Intranets und Wikis oftmals selbst die Möglichkeit, eigene Wissensbestände einzugeben und mit anderen zu teilen.



In Baden-Württemberg wurde eine besondere Wissensplattform eingerichtet, die sich an alle Umweltbehörden im Bundesland richtet und die Wissensvernetzung aller Verwaltungsmitarbeitenden in diesen Behörden anregt. Diese Plattform enthält „Nachrichten, Presseinformationen sowie ein Behördenverzeichnis der registrierten Mitarbeitenden auf der Website. Es gibt Such- und Filtermöglichkeiten, Hinweise auf Fachberatungen, etwa beim Thema Biotopverbund, Tipps aus der Praxis, Beispiele, wie Lebensraumtypen im Naturschutz. Alles mit dem Ziel: schnelle Hilfe bieten und finden“¹³⁹.

- » **Regelmäßige Austauschformate.** Regelmäßige Austauschformate tragen zu einer kontinuierlichen Wissensteilung bei, indem die beteiligten Personen in einen gemeinsamen Dialog treten, sich vernetzen und Informationen weitergeben. Dies können beispielsweise Jour Fixes, Workshops oder Brown-Bag-Lunches sein, bei denen Mitarbeiter ihr Wissen teilen.

¹³⁸ [BMDV-Expertennetzwerk als verkehrsträgerübergreifendes Format in der Ressortforschung](#). Internetdokument vom 22.01.2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹³⁹ Staatsanzeiger: [Umweltverwaltung, Wissensmanagement für alle Verwaltungsebenen](#). Internetdokument vom 16.05.2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).



Im Statistischen Bundesamt findet ein regelmäßiger Austausch mit verschiedenen Teams statt, mit dem Ziel, die Datengrundlage für politische Entscheidungstragende als auch der Verwaltung zu verbessern.¹⁴⁰

Wissensnutzung

Die Nutzung von Wissen ist der vierte Schritt im Wissensmanagement. Die effektive Nutzung des vorhandenen Wissens ist das eigentliche Ziel des Wissensmanagements. In dieser Phase wenden Verwaltungsmitarbeitende die von ihnen internalisierten Kenntnisse auf vielfältige Art und Weise an. Wissensnutzung findet permanent und stetig statt, weshalb im Folgenden keine Instrumente der aktiven Wissensnutzung vorgestellt werden. Stattdessen wird auf einige Methode eingegangen, die die aktive Wissensnutzung zusätzlich unterstützen können:

- » **Prozessmanagement.** Ein wissensbasiertes Prozessmanagement kann aufgrund der Wechselwirkung zwischen Wissensmanagement und der Durchführung von Geschäftsprozessen zu einer Wissensnutzung effizient und effektiv beitragen.¹⁴¹



In Sachsen gibt es mit der Prozesslandkarte des Landes Sachsen bereits eine gute Grundlage für eine zukünftige zentrale Prozessdatenbank, die somit jedem Mitarbeitenden die Möglichkeit bietet, auf spezifisches Prozesswissen, welches mit dem Ablauf zusammenhängt, zuzugreifen.

- » **Lessons Learned.** Zwischen Erfolg und Herausforderung entstehen oft wertvolle Erkenntnisse und Einsichten, die als „Lessons Learned“ (dt. „gewonnene Erkenntnisse“) bezeichnet werden. Dieses Wissen kann sowohl aus positiven Ergebnissen als auch aus Fehlern und komplexen Situationen in Projekten oder Prozessen resultieren. Das Hauptziel bei der Betrachtung von Lessons Learned ist es, die gewonnenen Erkenntnisse zu dokumentieren und für die Zukunft nutzbar zu machen. Dadurch können nachfolgende Projekte und Entscheidungsprozesse – im Idealfall – verbessert und optimiert werden. Die Wiederverwendbarkeit des gesammelten Wissens steht dabei im Vordergrund, um aus vergangenen Erfahrungen zu lernen und diese gewinnbringend in zukünftige Vorhaben einfließen zu lassen.



Die Bundesstelle für Seeunfalluntersuchung (BSU) führt regelmäßig Unfalluntersuchungen durch um mögliche Sicherheitsrisiken zu identifizieren, die über den Einzelfall hinaus bedeutsam sind. Diese werden dokumentiert und in Abständen veröffentlicht.¹⁴²

Wissensbewahrung

¹⁴⁰ Vgl. Statistisches Bundesamt (Destatis): [Das Datenlabor des Bundesministeriums des Innern und für Heimat \(BMI\) im Statistischen Bundesamt](#). Internetdokument undatiert (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁴¹ Vgl. *Binner, Hartmut*: Wissensbasiertes Prozessmanagement sichert den Unternehmenserfolg, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte, Vol. 4, Nr. 6, Berlin 2006, S. 20-23.

¹⁴² Beispiel siehe: Bundesstelle für Seeunfalluntersuchung: [Lessons Learned Nr. 18](#). Internetdokument undatiert (letzter Aufruf: 30.08.2025).

Die Bewahrung von Wissen ist der fünfte Schritt im Wissensmanagement. Eine Sicherstellung von Bestandswissen ist essenziell, denn sie trägt dazu bei, den Verlust von wichtigen Kenntnissen zu verhindern und gleichzeitig neu erworbenes Wissen langfristig zu erhalten. In dieser Phase wird also alles Wissen, was zuvor als relevant identifiziert wurde, und mit anderen Menschen (Mensch zu Mensch Interaktion) oder Technik (Mensch zu Technik Interaktion) geteilt wurde, nun endgültig für die zukünftige Nutzung aufbereitet und sichergestellt. Wissensbewahrung ist besonders in Zeiten hoher Personalfluktuationen und in Zeiten des demografischen Wandels mit dem Ausscheiden von Wissensträgerinnen und Wissensträgern von großer Bedeutung. Folgende Methoden können helfen, Wissen langfristig in der Organisation zu halten:

- » **Wissenstransfergespräche.** Der Wissenstransfer innerhalb einer Organisation wird genutzt, um das Wissen zwischen Personen auszutauschen, das häufig nicht dokumentiert, sondern als implizites Wissen in den Köpfen erfahrener Mitarbeitender vorhanden ist. Durch einen Mensch-zu-Mensch Wissenstransfer wird sichergestellt, dass die Verwaltungsmitarbeitenden den Kontext ihrer Arbeitsabläufe richtig verstehen und gleichzeitig wird das Risiko von Wissensverlusten abgemildert. Dies fördert nicht zuletzt auch eine Kultur der Transparenz und reduziert Missverständnisse.¹⁴³



Die Stadtverwaltung Wiesbaden hat einen Leitfaden zur Gestaltung für einen begleiteten Wissenstransfer in der eigenen Verwaltung herausgegeben. Hierbei nehmen an einem begleiteten Wissenstransfer üblicherweise die Wissensträgerin bzw. der Wissensträger, die wissensempfangende Person sowie eine zusätzliche dritte Person teil, die das zu teilende Wissen dokumentiert und mithin sicherstellt („Wissensbewahrung“). Die Wissensträgerin bzw. der Wissensträger wird somit befähigt, sich ausschließlich auf den Transfer zu konzentrieren ohne parallel Dokumentationsarbeit vornehmen zu müssen.¹⁴⁴

- » **Wissenstafette.** Die Wissenstafette stellt eine Methode dar, um das wertvolle Erfahrungswissen von (ausscheidenden) Verwaltungsmitarbeitenden an ihre Nachfolger weiterzugeben. Ihr Hauptziel ist es, bei Stellenwechseln oder Pensionierungen sicherzustellen, dass erfolgskritisches Wissen nicht verloren geht, sondern in der Organisation verbleibt. Ein besonderer Vorteil dieser Methode liegt in ihrem strukturierten Ansatz: Sie ermöglicht eine nahtlose Integration des Wissenstrfers in den regulären Arbeitsablauf aller Beteiligten. Dadurch wird der Übergabeprozess nicht zur zusätzlichen Belastung, sondern zu einem natürlichen Teil des Arbeitsalltags.¹⁴⁵

¹⁴³ Vgl. Bertermann, Britta/Virgillito, Alfredo/Naegele, Gerhard/Wilkesmann, Uwe: [Werkzeugkasten Wissenstransfer. Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte](#), Düsseldorf 2015 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁴⁴ Vgl. Stadtverwaltung Wiesbaden: [Strukturierter Wissenstransfer. Leitfaden für die Stadtverwaltung Wiesbaden](#). Interndokument vom 01.05.2018 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

¹⁴⁵ Vgl. Lehner, Franz: *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*, München 2014, S. 293.



In der Berliner Senatsverwaltung wurden bis 2025 in vielen Behörden die sogenannte Wissensstafette genutzt. Bei dieser kann „dieselbe Stellen für bis zu sechs Monate doppelt besetzt werden“¹⁴⁶ (Stelleninhaberin bzw. Stelleninhaber und Stellennachfolgerin bzw. Stellennachfolger), wodurch eine optimale Einarbeitung ermöglicht wird. Um diesen Wissenstransfer zusätzlich zu verbessern, kommen speziell geschulte „Dialogbegleiter“ zum Einsatz. Sie moderieren und strukturieren den Übergabeprozess, wodurch sichergestellt wird, dass kritisches Wissen und wertvolle Erfahrungen effektiv weitergegeben werden.

Neben den bereits beschriebenen Methodiken und Techniken des Wissensmanagements, gibt es darüber hinaus auch übergreifende Instrumente, die mehrere Elemente des Wissensmanagements berühren. Dazu gehören nach (Fischer und Wewer 2019)¹⁴⁷ vor allem:

- » Leitbildentwicklung mit entsprechender Integration von Wissensthemen,
- » Controlling das genutzt wird, um Wissen zu integrieren.

Die folgende Übersicht gibt einen kompakten Überblick über die genannten Methoden für jedes Element des Wissensmanagements.

¹⁴⁶ Vgl. Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik (2019): Wissensmanagement, S. 660.

¹⁴⁷ Vgl. Ebenda, S. 659.

» **Tabelle 2: Methoden des Wissensmanagements im Überblick**

Element des Wissensmanagements nach Probst et al.	Methode	Leitfragen
Wissensidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> » Wissenslandkarten » Wissensbilanzen 	<p>Wie kann das (nicht-)vorhandene, relevante Wissen identifiziert werden?</p> <p>Welches explizite und implizite Wissen liegt vor?</p>
Wissenserwerb	<ul style="list-style-type: none"> » Fortbildungen und Schulungen, Jobrotationen » Mentoring-Programme und Kollegiale Beratung » Planspiele und Rollenspiele 	<p>Wie und wodurch kann das relevante Wissen gewonnen werden?</p>
Wissens(ver-)teilung	<ul style="list-style-type: none"> » Wissensnetzwerke » Intranet und Wikis » Regelmäßige Austauschformate 	<p>Wie kann relevantes Wissen mit anderen geteilt werden?</p> <p>Welche Instrumente eignen sich am besten, um Wissen zu teilen?</p>
Wissensnutzung	<ul style="list-style-type: none"> » Erweitert durch: <ul style="list-style-type: none"> » Prozessmanagement » Lessons Learned 	<p>Wie kann das erworbene Wissen zukünftig nutzbar gemacht werden?</p>
Wissensbewahrung	<ul style="list-style-type: none"> » Wissenstransfergespräche » Wissensstafette 	<p>Wie kann sichergestellt werden, dass das vorhandene und relevante Wissen in der Organisation bleibt?</p>

3.4 Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Implementierung eines Wissensmanagements

Viele Verwaltungen in Deutschland sehen bereits die Notwendigkeit, ihr Wissen bestmöglich zu organisieren. Nicht wenige planen die Umsetzung eines eigenen Wissensmanagementsystems oder haben bereits erste Schritte zu dessen Aufbau unternommen. Dabei ist die Einführung eines Wissensmanagements ein komplexes Unterfangen. Unterschiedliche Erfolgsfaktoren können die Implementierung eines Wissensmanagements im Prozess der Einführung begünstigen. Im Folgenden sollen diese beleuchtet werden:

Ein wesentlicher Erfolgsfaktor ist die **Schaffung einer wissens(teilungs-)freundlichen Organisationskultur**. Dies beinhaltet die Förderung von Offenheit, Vertrauen und Kooperationsbereitschaft unter den Mitarbeitern.¹⁴⁸ In der oft hierarchisch strukturierten öffentlichen Verwaltung ist es besonders wichtig, eine Atmosphäre zu schaffen, in der Wissensaustausch als selbstverständlich und wertvoll angesehen wird. Hierfür müssen Führungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und den Wissensaustausch aktiv fördern und wertschätzen.¹⁴⁹

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements. Es muss eng mit den übergeordneten Zielen der Verwaltung verknüpft sein, um seine volle Wirkung zu entfalten. Hierfür ist es notwendig, dass die Führungsebene das Wissensmanagement als strategisches Instrument begreift und entsprechend in die **Gesamtstrategie der Organisation integriert**.¹⁵⁰ Diese Strategie sollte ebenfalls die Wissensziele einer Organisation festlegen.

Zudem müssen die Mitarbeitenden von Anfang an in den Prozess eingebunden und für die Bedeutung von Wissensmanagement sensibilisiert werden. Ein oft unterschätzter, aber entscheidender Erfolgsfaktor ist die **Entwicklung von Wissensmanagement-Kompetenzen bei den Mitarbeitenden**. Dies umfasst sowohl technische Fähigkeiten im Umgang mit Wissensmanagement-Tools als auch soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit.¹⁵¹ In der öffentlichen Verwaltung, die oft mit knappen Ressourcen arbeitet, ist es wichtig, gezielte Schulungs- und Entwicklungsprogramme anzubieten, um diese Kompetenzen aufzubauen.

Schließlich sollte die Wirksamkeit der eingesetzten Methoden und Instrumente regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. **Die Bereitschaft zur Anpassung und Verbesserung** sind entscheidend für den langfristigen Erfolg. In Zeiten der multidimensionalen Transformation, in der die öffentliche Verwaltung oft mit sich ändernden politischen und gesellschaftlichen Anforderungen konfrontiert ist, ist diese Flexibilität besonders wichtig.

Die **Vernetzung und der Wissensaustausch** zwischen verschiedenen Verwaltungseinheiten und -ebenen stellt einen weiteren wichtigen Erfolgsfaktor dar. In der nicht selten hierarchisch organisierten öffentlichen Verwaltung ist es besonders wichtig, trotz des Liniensystems, Silodenken zu überwinden und einen abteilungs- oder sogar behördenübergreifenden Wissensaustausch zu fördern. Dies kann durch die Einrichtung von Wissensplattformen, oder in regelmäßigen Austauschformaten erreicht werden. Hierbei sollte darauf geachtet werden, dass ein **Anreizsystem** frühzeitig mitgedacht wird, dass die Mitarbeitenden dazu anregt, ihr Wissen proaktiv miteinander zu teilen.

¹⁴⁸ Vgl. Lenk, Klaus/Wengelowski, Peter: Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln, in: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hrsg): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung, Wiesbaden 2004, S. 159 ff.

¹⁴⁹ Vgl. Schütt, Peter: Das optimale Wissensmanagementsystem?, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung und Kollaboration, Neusäß 2005, Ohne Seitenangabe.

¹⁵⁰ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2012, S. 243 ff.

¹⁵¹ Vgl. North, Klaus/Kumta, Gita: Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning, Wiesbaden 2018, S. 1 ff.

Ein spezifischer Erfolgsfaktor für die öffentliche Verwaltung ist die **Berücksichtigung der Gemeinwohlorientierung**. Anders als in der Privatwirtschaft steht nicht die Gewinnmaximierung im Vordergrund, sondern die Erfüllung des öffentlichen Auftrags und die Erbringung von Dienstleistungen für die Bürgerinnen und Bürger. Das Wissensmanagement muss daher so gestaltet sein, dass es zur Verbesserung der Verwaltungsleistungen und zur Steigerung der Zufriedenheit von Bürgerinnen und Bürgern beiträgt und keine Gewinnmaximierung verfolgt.¹⁵²

Schließlich sollte beim Aufbau eines Wissensmanagementsystems auch darauf geachtet werden, dass betroffene Mitarbeitende frühzeitig in die Kreation des Wissensmanagements eingebunden werden. Dies kann beispielsweise dadurch erreicht werden, dass den Mitarbeitenden verschiedene praktikable Instrumente des Wissensmanagements vorgestellt werden und dass diese in den Auswahlprozess der entsprechenden Methoden einbezogen werden. Dadurch wird Wissensmanagement weniger als zusätzliche Aufgabe, sondern vielmehr als integraler Aspekt der alltäglichen Arbeit empfunden. Eine **frühzeitige Einbeziehung** trägt somit wesentlich zur Akzeptanz und zur Bereitschaft für das Arbeiten in neuen Strukturen bei.

Demgegenüber stehen der (erfolgreichen) Implementierung von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung oftmals mehrere Herausforderungen gegenüber, die mitunter nur unter Anstrengung zu überwinden sind:

Eine der grundlegenden Schwierigkeiten bei der Implementierung von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist die oft vorherrschende Organisationskultur. Traditionell zeichnet sich die Verwaltung durch hierarchische Strukturen, formalisierte Prozesse und eine gewisse Risikoaversion aus. Diese Merkmale können die für ein erfolgreiches Wissensmanagement notwendige Offenheit, Flexibilität und Innovationsbereitschaft hemmen und dazu führen, dass Wissen nicht geteilt oder genutzt wird.¹⁵³ Die Überwindung dieser **organisationskulturellen Barrieren** erfordert einen tiefgreifenden Wandel in der Denkweise und den Arbeitsweisen der Verwaltungsmitarbeitenden auf allen Ebenen.

Technologische Defizite stellen eine weitere Herausforderung dar. Viele Verwaltungen arbeiten noch mit veralteten IT-Systemen, die nicht für modernes Wissensmanagement ausgelegt sind. Die Integration neuer Technologien und Plattformen für Wissensmanagement kann auf technische Kompatibilitätsprobleme und Widerstände bei den Mitarbeitenden stoßen.¹⁵⁴ Es ist daher entscheidend, dass die Verwaltung in moderne, benutzerfreundliche IT-Lösungen investiert und gleichzeitig umfassende Schulungen für die Mitarbeitenden anbietet, um die Akzeptanz und effektive Nutzung dieser Systeme sicherzustellen.

¹⁵² Vgl. Schedler, Kuno/Proeller, Isabella: *New Public Management*, Bern 2011, S. 259.

¹⁵³ Angelehnt an: Becker, Jörg/Greger, Vanessa/Heger, Oliver/Jahn, Katharina/Krcmar, Helmut/Müller, Heidrun/Niehaves, Björn/Ogonek, Nadine/Räckers, Michael/Schuppan, Tino/Zepic, Robert: *E-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrates*, Münster 2016.

¹⁵⁴ Vgl. Henttonen, Kaisa/Kianto, Aino/Ritala, Paavo: *Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of a public sector organization*, in: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, Nr. 4, Ohne Ortsangabe 2016, S. 749 ff.

Ein oft unterschätzter Aspekt ist die Motivation der Mitarbeitenden zur aktiven Teilung von Wissen. In der öffentlichen Verwaltung fehlen häufig direkte (finanzielle) Anreize oder Karriereöglichkeiten, die in der Privatwirtschaft als Motivatoren dienen können. Die Herausforderung besteht darin, intrinsische **Motivationsfaktoren** zu identifizieren und zu fördern, wie etwa die Anerkennung von Expertise, die Wertschätzung für geleistete Arbeit oder die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung. Die Verwaltung muss eine Kultur schaffen, in der Wissensteilung als wertvoller Beitrag zur Organisation anerkannt und gewürdigt wird.

Die **rechtlichen und regulatorischen Rahmenbedingungen** stellen eine weitere Hürde dar. Datenschutzbestimmungen, Geheimhaltungspflichten und andere rechtliche Vorgaben können den freien Wissensaustausch einschränken. Die Verwaltung muss einen Balanceakt vollführen: Einerseits muss sie den gesetzlichen Anforderungen gerecht werden, andererseits aber auch Wege finden, um innerhalb dieses Rahmens einen möglichst umfassenden Wissensaustausch zu ermöglichen.

4. Ein Leitfaden zur Implementierung eines Wissensmanagements für die öffentliche Verwaltung

Hinsichtlich der tatsächlichen Umsetzung von Wissensmanagement hat sich bislang kein „Königsweg“ innerhalb der öffentlichen Verwaltung etabliert. Einige Behörden nutzen Wissensmanagement für die Begleitung von hausinternen Projekten, um beispielsweise eine Qualitätssteigerung herbeizuführen. Andere gehen von konkreten Problemstellungen aus, die sie mithilfe des Wissensmanagements lösen möchten. Und wiederum andere Behörden haben bereits seit langer Zeit unbewusst ein Wissensmanagement etabliert, ohne dies bislang konzeptionell erfasst zu haben. Die praktischen Wege zur Einführung und Umsetzung sind sehr vielfältig und variieren von Behörde zu Behörde. Entsprechend hob einst Pfeifer et al. (2002) hervor: „Eine Einteilung, wo Wissensmanagement anfängt und wo es aufhört, existiert nicht.“¹⁵⁵

Gleichzeitig gibt es in der Literatur kaum empirische Untersuchungen zur Gestaltung eines integrierten Wissensmanagements in den deutschen Behörden. Zudem existieren nur wenige wissenschaftlich fundierte Konzepte zur Messung des vorhandenen Wissens innerhalb der Verwaltung. Auf Grundlage der in den vorangegangenen Kapiteln gemachten Ausführungen wird daher nachfolgend ein Leitfaden dargestellt, der die Behörden dabei unterstützen kann, ein eigenes Wissensmanagement zu etablieren. Hierbei sei darauf hingewiesen, dass die einzelnen dargestellten Schritte idealtypisch sind, d.h. eine 1:1-Übertragung auf eine individuelle Behörde ist nicht immer möglich, da Verwaltungen in Deutschland üblicherweise im Hinblick auf ihre Strukturen, Aufgaben, Kultur und vorhandenen Ressourcen (u.a. Personal, Technik, finanzielle Ausstattung) sehr heterogen sind. Der vorgestellte Leitfaden bietet jedoch eine Orientierung für Verwaltungen, die sich ein eigenes Wissensmanagement aufbauen wollen.

¹⁵⁵ Pfeifer, Tilo/Guido Hanel: Trendstudie: Der Weg zum Wissen ist noch lang, zitiert nach Katenkamp, Olaf (2002): Implizites Wissen in Organisationen, S. 41.

Schritt 1: Festlegung der Wissensziele



- ! Die Behörde legt in einem gemeinsamen Ausarbeitungsprozess zunächst fest, welche Wissensziele sie kurzfristig oder langfristig verfolgen möchte.
- ! Sofern die Behörde über ein eigenes Leitbild verfügt, sollten die Ziele dort aufgenommen werden.

Mit dem Aufbau eines eigenen Wissensmanagements gilt es in einem ersten Schritt konkrete Ziele zu formulieren, um damit den Rahmen des Wissensmanagements abzustechen. Ziele tragen dazu bei, kenntlich zu machen, welche spezifischen Wissensbereiche priorisiert werden sollen. Sie schaffen eine klare Orientierung und dienen als Grundlage für die Entwicklung von Strategien und Maßnahmen.

» **Strategische Ziele.** Umfassen alle langfristigen Visionen, die man mit einem Wissensmanagement für die eigene Behörde verfolgen möchte und die sich an den Wirkungszielen orientieren. Hierbei werden relevante Wissensfelder ausgewählt und entsprechende Schwerpunkte bzw. Prioritäten ausgemacht. Fragen, die die Suche nach strategischen Zielen leiten können sind etwa:

✓	» Welche langfristigen Wissensfelder sind für die Erreichung unserer Verwaltungsziele besonders relevant?
✓	» Wie können wir unser Wissensmanagement nutzen, um die Leistungsfähigkeit unserer Behörde nachhaltig zu steigern?
✓	» Welche Wissensbereiche müssen wir priorisieren, um zukünftige Herausforderungen wie den demografischen Wandel zu bewältigen?
✓	» Welche strategischen Partnerschaften sollten wir eingehen, um unser Wissensportfolio zu erweitern?
✓	» Wie können wir externes Wissen systematisch in unsere organisationale Wissensbasis integrieren; und woher bekommen wir dieses?

» **Operative Ziele.** Konkretisieren die übergeordneten Pläne des Wissensmanagements. Aus ihnen werden klare Handlungsschritte formuliert sowie Fristen bestimmt. Dadurch wird gewährleistet, dass die Wissensstrategie nicht nur eine theoretische Vorgabe bleibt, sondern aktiv in den täglichen Arbeitsprozessen verankert und umgesetzt werden. Fragen, die die Suche nach operativen Zielen leiten können sind etwa:

✓	» Welche konkreten Maßnahmen können wir implementieren, um den Wissenstransfer zwischen Abteilungen zu verbessern?
✓	» Welche Technologien und Tools sollten wir einführen, um Wissen effektiv zu erfassen und zu teilen?
✓	» Welche Anreize können wir schaffen, damit Mitarbeitende ihr Wissen aktiv teilen und nutzen?
✓	» Welche Meilensteine können auf dem Weg dorthin gesetzt werden?

» **Normative Ziele.** Umfasst Aspekte der gelebten Verwaltungskultur und wie diese für eine wissensorientierte Verwaltung geöffnet werden können. Normative Ziele des Wissensmanagements prägen maßgeblich die Struktur und die Prozesse einer Organisation sowie ihre Verwaltungskultur (einschließlich der Aufbau- und Ablauforganisation). Diese übergeordneten Ziele beeinflussen, wie Wissen wertgeschätzt, geteilt und genutzt wird, und schaffen damit den Rahmen für alle wissensbasierten Aktivitäten innerhalb der Behörde. Fragen, die die Suche nach normativen Zielen leiten können sind etwa:

✓	» Wie können wir eine Atmosphäre schaffen, die den offenen Austausch von Wissen und Ideen fördert, ohne dass Hierarchien und Abteilungen als Barrieren wirken?
✓	» In welcher Weise kann das Wissensmanagement dazu beitragen, die Zusammenarbeit und das Vertrauen zwischen verschiedenen Abteilungen und Ebenen der Verwaltung zu stärken?
✓	» Wie können wir den kontinuierlichen Lernprozess in der Verwaltung integrieren, sodass Wissen nicht nur vermittelt, sondern auch weiterentwickelt wird?
✓	» Wie können wir eine "wissensbewusste" Verwaltungskultur fördern, die Wissensaustausch und lebenslanges Lernen wertschätzt?

» Die Festlegung auf diese Ziele kann in einem gemeinsamen Ausarbeitungsprozess (z.B. Workshop, Informations- und Diskussionsveranstaltungen, Qualitätsgespräche) zwischen Führungskräften und Verwaltungsmitarbeitenden erfolgen. Um den Prozess frühzeitig zu steuern, können Wissensziele von der Behördenleitung vorgegeben werden, die man anschließend gemeinsam mit den Mitarbeitenden in einer offenen Runde diskutieren lässt. Die frühzeitige Einbindung möglichst vieler Mitarbeitende zu Beginn eines Einführungsprozesses ist wichtig, um die notwendige Akzeptanz und Rückhalt für den weiteren Umsetzungsprozess zu erhalten.

Schritt 2: Identifikation des relevanten Wissens



! Es wird das in der Verwaltung vorhandene Wissen anhand von konkret definierten Wissenskategorien erhoben.

Mit jeder neuen Aufgabenwahrnehmung gehen neue Anforderungen an die Systematisierung und Zugänglichkeit von Wissen einher. Für eine aufgabenorientierte Arbeitsweise ist es sinnvoll, eine Möglichkeit zu schaffen, wie alle Mitarbeitenden effektiv und zeitnahe das für sie relevante Wissen identifizieren und darauf zugreifen können. Grundlage hierfür ist die Erfassung, welches Wissen bei den Mitarbeitenden vorhanden ist und welches für die entsprechende Aufgabenwahrnehmung relevant ist. Es bedarf also mithin zunächst einer Bestandsaufnahme der existierenden Wissensressourcen der individuellen Mitarbeitenden.¹⁵⁶ Um eine Erhebung durchzuführen, wurde eine einfach handhabbare Matrix konzipiert, die sämtliche der in Abschnitt 2.1 formulierten Wissenskategorien aufgreift, die in der öffentlichen Verwaltung vorzufinden sind. Die einzelnen Wissenskategorien wurden mit Fragen befüllt, die entsprechend der Kategorie ausgestaltet wurden und einen unterschiedlichen Schwerpunkt einnehmen. Die Fragen richten sich an die individuellen Mitarbeitenden in der Verwaltung, die anhand der Formulierung in die Lage versetzt werden sollen, die eigenen Wissensbestände zu reflektieren. In diesem Sinne regen die Fragen zu einem Denkprozess über das eigene Wissen an. Durch ihre Beantwortung durch die individuellen Mitarbeitenden kann ein individuelles Wissensprofil erstellt werden, das dazu beiträgt, die eigenen Potenziale zu erkennen. Um auf die unterschiedliche Position der Mitarbeitenden in der Verwaltung ebenfalls Rücksicht zu nehmen, wurde in der Matrix zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften differenziert, um somit eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung bei den handelnden Personen zu haben. Die Matrix bietet ein gutes und leicht handhabbares Instrument, um relevantes Wissen zu identifizieren, aber auch um weitere (eigene) Chancen zu erkennen.

» **Umsetzungsoption:** Mitunter kann es schwerfallen, dass eigene Wissen richtig einzuschätzen. Ein gutes Instrument stellen Wissenslandkarten dar. Diese sind eine kreative Lösung, um die eigenen Wissensbestände zu visualisieren. Eine Wissenslandkarte ist im Wesentlichen eine grafische Darstellung, die das vorhandene Wissen einer Person oder einer Organisation abbildet und dabei die verschiedenen Wissensgebiete, -quellen und -zusammenhänge aufzeigt. Dies kann helfen, Wissenslücken zu erkennen, die Stärken und Schwächen des eigenen Wissens zu verstehen und das Wissensmanagement zu verbessern. Zunächst wird eine Liste von Themen oder Bereichen erstellt, die das individuelle oder organisatorische Wissen abdecken. Dies können fachliche Themen, Prozesse, Technologien oder spezifische Kompetenzen sein.

Anschließend werden die verschiedenen Wissensgebiete in Kategorien oder Cluster unterteilt. Dabei wird ermittelt, welche Bereiche besonders stark besetzt sind und wo es möglicherweise Wissenslücken gibt. In einer Wissenslandkarte werden nicht nur

¹⁵⁶ Die Bestandsanalyse des vorhandenen Wissens kann kombiniert werden mit der Methodik der Aufgabenkritik, um neue oder auch bestehender Aufgaben zu analysieren und zu bewerten. Ziel der Aufgabenkritik ist es, die Aufgabenstrukturen zu hinterfragen, deren Effizienz und Zweckmäßigkeit zu überprüfen und Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Diese Analyse geht über die bloße Auflistung von Aufgaben hinaus und konzentriert sich darauf, ob die Aufgaben den aktuellen Anforderungen und Zielen der Organisation noch gerecht werden.

einzelne Wissensbereiche dargestellt, sondern auch die Verbindungen zwischen den Bereichen visualisiert. Dies zeigt auf, wie Wissen miteinander verknüpft ist, wo Schnittstellen bestehen oder wo Wissen aus verschiedenen Disziplinen zusammenfließt.

Die Darstellung erfolgt in einer grafischen Form, die oft an eine Karte oder ein Netzwerk erinnert, mit Verzweigungen, Knoten und Verbindungen. Diese Visualisierung hilft dabei, das Wissen leichter zu erfassen und zu analysieren.

Betrachtung der jeweiligen Wissenskategorie nach der Relevanz des Wissens für die Mitarbeitenden (mit und ohne Führungsaufgaben)

		Wissenskategorie					Querschnittswissen	
		Tätigkeitsbezogenes Wissen					Erfahrungswissen	
		Fachwissen	Orientierungswissen	Kontextwissen/ Umfeldwissen	Kontroll- und Steuerungsrelevantes Wissen	Nichtwissen		
		Mitarbeiter-ebene	Relevanz					
Element des Wissensmanagements nach Probst et al. (1997)	Wissensidentifikation	Mitarbeitende ohne Führungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut kennen Sie die aktuellen Gesetze und Verordnungen, die Ihren Fachbereich betreffen? Wie oft wenden Sie spezifische Fachkenntnisse bei der Bearbeitung von Anträgen oder Anfragen an? Welche Fachkenntnisse spielen eine besonders große Rolle bei der Bearbeitung Ihrer Aufgaben; welche spielen eine nachgeordnete Rolle? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut kennen Sie die Ziele und Strategien Ihrer Behörde? Können Sie die wichtigsten Verwaltungsprozesse in Ihrer Abteilung beschreiben? Wie vertraut sind Sie mit den Werten und dem Leitbild Ihrer Organisation? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut kennen Sie die lokalen/regionalen Besonderheiten, die Ihre Arbeit beeinflussen? Inwiefern berücksichtigen Sie bei Ihrer Arbeit aktuelle politische und gesellschaftliche Entwicklungen? Wie oft nutzen Sie Ihr Wissen über andere Behörden oder externe Akteure? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut kennen Sie die Qualitätsstandards für Ihre Arbeit? Wie gehen Sie damit um, wenn Sie eine Wissenslücke in Ihrem Fachgebiet entdecken? 	<ul style="list-style-type: none"> In welchen Situationen stoßen Sie bei Ihrer Arbeit auf das Problem, das Ihnen wichtige Informationen fehlen? Wie oft greifen Sie auf Erfahrungen aus früheren Projekten oder Situationen zurück? 	<ul style="list-style-type: none"> Dokumentieren Sie neu erworbenes Wissen? Wenn ja: Welche Kenntnisse werden von Ihnen wie oft dokumentiert?

		Wissenskategorien					
		Tätigkeitsbezogenes Wissen					Querschnitts-
		Fachwissen	Orientierungswissen	Kontextwissen/ Umfeldwissen	Kontroll- und Steuerungs- relevantes Wissen	Nichtwissen	Erfahrungswissen
	Mitarbeiter-	Relevanz					
	ebene						
		<ul style="list-style-type: none"> » Welche Ihrer Fachkenntnisse bedürfen einer Aktualisierung oder Ergänzung bedingt durch neue Erkenntnisse in diesem Themengebiet? » Wie sicher fühlen Sie sich im Umgang mit den in Ihrem Organisationsbereich verwendeten Softwareprogrammen? 					<ul style="list-style-type: none"> » Inwiefern können Sie im Arbeitsalltag eigene Erfahrungen an neue Kollegen weitergeben? Bitte beschreiben Sie eine Situation, in der Sie eigenes Wissen weitergeben. Welche Art von Informationen geben Sie weiter? » Wie sehr vertrauen Sie auf Ihre Intuition bei der Lösung von Problemen?

		Wissenskategorie						
		Tätigkeitsbezogenes Wissen					Querschnitts-	
		Fachwissen	Orientierungswissen	Kontextwissen/ Umfeldwissen	Kontroll- und Steuerungs- relevantes Wissen	Nichtwissen	Erfahrungswissen	
Mitarbeiter- ebene		Relevanz						
	Mitarbeitende mit Führungsaufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut können Sie fachliche Fragen Ihrer Mitarbeitenden beantworten oder sie an die richtigen Experten verweisen? Inwiefern hilft Ihnen Ihr Fachwissen bei der strategischen Planung in Ihrem Organisationsbereich/-Abteilung? Wie oft nutzen Sie Ihr Expertenwissen, um komplexe Entscheidungen zu treffen? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut können Sie die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Organisationsbereichen und deren Prozesse erklären? Inwiefern nutzen Sie Ihr persönliches Wissen über organisatorische Abläufe, um Modernisierungen vorzuschlagen? Wie oft greifen Sie auf Ihr Verständnis der Behördenstruktur zurück, um abteilungsübergreifende Projekte zu koordinieren? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut können Sie die Auswirkungen von Gesetzesänderungen auf Ihre Abteilung einschätzen? Inwiefern nutzen Sie Ihr Verständnis des behördlichen Umfeldes bei der Entwicklung neuer Strategien? Wie oft greifen Sie auf Ihr Netzwerk zurück, um relevante Informationen für Ihren Organisationsbereich zu erhalten? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie gut können Sie die Leistung Ihrer Abteilung anhand von Indikatoren beurteilen? Inwiefern nutzen Sie Ihr Wissen über Führungstechniken, um Ihre Mitarbeitenden zu motivieren und zu steuern? Wie oft wenden Sie Ihr Wissen über Risikomanagement an, um potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen? 	<ul style="list-style-type: none"> Inwiefern reflektieren Sie über Bereiche, in denen Ihnen oder Ihrer Abteilung möglicherweise wichtiges Wissen fehlt? Wie gehen Sie mit Unsicherheiten bei komplexen Entscheidungen um? Inwiefern berücksichtigen Sie mögliches Nichtwissen bei der strategischen Planung? 	<ul style="list-style-type: none"> Wie nutzen Sie Ihre Erfahrungen bei der strategischen Planung in Ihrem Organisationsbereich? Inwiefern können Sie das Erfahrungswissen Ihrer Mitarbeiter für die Abteilung nutzbar machen? Wie oft hilft Ihnen Ihre Erfahrung dabei, potenzielle Probleme frühzeitig zu erkennen? 	

Schritt 3: Wissen erwerben



- » Anlegung eines Wissensprofils als Ausgangspunkt des Wissenserwerbs
- » Wissenserwerb durch Organisation von Inhouse-Schulungen (Externe Schulung nur bei besonderem Bedarf)

Nachdem zuvor das vorhandene bzw. nicht vorhandene Wissen reflektiert wurde, muss anschließend ein Abgleich zwischen den einzelnen strategischen bzw. operativen Wissenszielen und den vorhandenen Wissensressourcen stattfinden. Dies kann von den Teilnehmenden durchaus selbst durchgeführt werden, indem die strategischen Ziele mit den ermittelten Wissensressourcen schablonenartig übereinandergelegt werden. Auch bietet es sich mitunter an, die betroffenen Personen selbst eigene Lösungen ermitteln zu lassen, um somit für mehr Überzeugung für den dauerhaften Aufbau eines Wissensmanagements zu werben.

Exemplarisches Wissensprofil

	Strategische Ziele	Vorhandene Wissensressource von Personen	Lösung
<i>„Welche langfristigen Wissensfelder sind für die Erreichung unserer Verwaltungsziele besonders relevant?“</i>	Ziel: Mehr gesteuerte Kommunikation für den besseren fachlichen Austausch durch die Einbringung neuer technischer Kollaborationstools	Bestand: Geringes Anwendungswissen mit der Nutzung von virtuellen Austauschforen	Lösung: Gibt es Personen im Haus, die bereits Erfahrung damit haben und mich „briefen“ können?

Es wird jedoch nicht immer die Möglichkeiten geben, um sich einfache Lösungen und Strategien für den Wissenserwerb zu überlegen. Darum bedarf es teilweise komplexer Tools, um neues Wissen zu erwerben. Wie in Kapitel 3.3 beschrieben, sind Schulungen, Fortbildungen und Jobrotationen die üblichen Wege, um sich neues Wissen anzueignen. Schulungen und Fortbildungen, die extern durchgeführt werden, sind jedoch oftmals kostspielig und decken nicht immer passgenau die Inhalte ab, die entsprechende Wissenslücken füllen können. Daher sei an dieser Stelle betont, dass innerhalb vieler Verwaltungen ein enormes Potenzial an Erfahrungen bestehen, die oftmals nicht ausreichend ausgeschöpft werden. Es sind nicht selten Kolleginnen und Kollegen aus eigenen bzw. benachbarten Referaten oder anderen Abteilungen, die in der Lage sind, relevantes Wissen zu vermitteln. Aus diesem Grund sollte frühzeitig geprüft werden, ob Nichtwissen intern und im Rahmen von selbstorganisierten Inhouse-Schulungen erworben werden kann.

Schritt 4: Wissen miteinander austauschen



- » Es werden Spielregeln ausgemacht, um das Teilen von Wissen anzuregen.
- » Es müssen zusätzlich Strukturen geschaffen werden, die explizit zur Teilung von Wissen dienen und die Leute dazu anregen, Wissen weiterzugeben.

Verfügen die Mitarbeitenden nun über das neue Wissen, geht es darum, Wissen miteinander auch zu teilen. Wie bereits in vorangegangenen Kapiteln ausgeführt, erfolgt in öffentlichen Verwaltungen ein Wissensaustausch üblicherweise eher informell, responsiv und wenig strukturiert. Auch gibt es verschiedene organisationsbedingte Gründe oder das Fehlen von Anreizstrukturen, das Mitarbeitende daran hindert, ihr Wissen (häufiger) miteinander zu teilen.

Es gibt jedoch ein paar gute Möglichkeiten, um den Austausch von neu erworbenem Wissen anzuregen und entsprechende Impulse zu setzen. Nachdem das relevante Wissen erworben oder aktualisiert wurde, bieten sich beispielsweise folgende Instrumente an:

- » Schaffung von „Communities of Practice“, d.h. Veranstaltungsmöglichkeiten, bei denen aktuelle spezifische Themen diskutiert werden und ein Austausch aller im Vordergrund steht. Ein klassisches Beispiel sind die sog. „Wissenszirkel: Regelmäßige, strukturierte Rückblick-Sitzungen (Retrospektiven) könnten durchgeführt werden, bei denen Teams oder Abteilungen das Wissen und die Erfahrungen aus vergangenen Projekten oder Prozessen reflektieren und weitergeben. Wissenszirkel bieten einen Raum für kontinuierliche Reflexion und Lernen.
- » In diesem Zusammenhang bietet sich auch ein behördeninterner Wissensmarkt an. Dabei handelt es sich um eine virtuelle oder physische Plattform, auf der Verwaltungsmitarbeitende ihr Wissen in Form von Angeboten oder Nachfragen „anbieten“ oder „suchen“ können. Mitarbeitende könnten Themen und Fragestellungen posten, bei denen sie Unterstützung oder Input benötigen, und andere, die Expertise in dem Bereich haben, könnten sich melden. Vorteil dieses Ansatzes ist es, dass der kollaborative Wissensaustausch gefördert wird und Mitarbeitenden die Möglichkeit gegeben wird, sich aktiv in den Wissenspool ihrer Behörde einzubringen.
- » Teilen durch Lehre: Mitarbeitende, die neu erworbenes Wissen haben, könnten regelmäßig interne Mini-Seminare oder Workshops anbieten, um dieses Wissen zu teilen. Dies könnte in Form von sogenannten „Lunch & Learn“-Veranstaltungen geschehen, bei denen der Wissensaustausch während der Mittagspause stattfindet.
- » Wissenstandems: Mitarbeitende aus unterschiedlichen Fachbereichen könnten in sogenannten Wissens-Tandems oder Projektteams zusammenarbeiten, um gemeinsam an bestimmten Herausforderungen zu arbeiten und ihr Wissen zu teilen. Dies könnte durch bereichsübergreifende Projekte oder spezialisierte Task Forces unterstützt werden.
- » Benennung eines Knowledge-Managers (zentral oder innerhalb der einzelnen Fachbereiche), der bzw. die regelmäßig neu erworbene Wissensbestände dokumentiert.

- » Nutzung des Intranets, um dort über kürzlich erfolgte Schulungen und neue Erkenntnisse aus diesen zu berichten.
- » Nicht immer verfügen alle Verwaltungsmitarbeitenden über ausreichend Zeit, um Wissen zu festen Zeiten weiterzugeben. Daher sollten Führungskräfte drauf achten, dass spontane Räume und Gelegenheiten für den Wissensaustausch geschaffen werden. Dies kann beispielsweise durch einen Feedback-Prozess ergänzt werden, damit Wissensträger bzw. Wissensträgerinnen den Wert ihres geteilten Wissens erkennen. Gerade für Führungskräfte kann es zudem gut sein, wenn sie eine Kultur der Wertschätzung schaffen, weil dadurch Personen eher motiviert sein werden, Wissen weiterzugeben.

Schritt 5: Wissen anwenden



- » Stetiger Abgleich zwischen Wissenszielen und tatsächlicher Anwendung

Nachdem im dritten Schritt Wissen neu erworben wurde, muss sichergestellt sein, dass dieses in die Entscheidungen und Handlungen im Arbeitsalltag überführt werden konnte. Entscheidend hierbei ist, dass Mitarbeitende dieses Wissen eigenverantwortlich abrufen und gezielt in ihre Arbeitsroutinen einbinden. In der Realität besteht jedoch nicht selten ein Gegensatz zwischen dem (neu) erworbenen Wissen und dem Handeln. Oftmals sind neue Kenntnisse noch nicht so verinnerlicht, dass das vorhandene Wissen in die Handlung umgesetzt werden kann. Um die Wissensnutzung zusätzlich so verbessern, spielt die Verbesserung der Arbeitsumgebung/Organisationskultur eine wichtige Rolle. So muss von Führungskräften aktiv dafür geworben werden, dass Nachfragen kein Zeichen von Inkompetenz sind, sondern abweichende Ideen durchaus eine kreative Bereicherung darstellen können. Nicht selten hilft es außerdem das neu gelernte Wissen regelmäßig zu rekapitulieren, um es somit zu internalisieren.

Schritt 6: Bewahrung von relevantem Wissen



- » Langfristige Dokumentation und Sicherstellung des relevanten Wissens
- » Gezieltes Verlernen von veraltetem Wissen

Im sechsten Schritt geht es um die Sicherstellung von bewahrenswertem Wissen. Hierbei muss eine Behörde zunächst für sich identifizieren, welches Wissen sich für eine Sicherstellung besonders gut eignet. Es kann hilfreich sein, eine Prioritätenliste der Wissensziele anzulegen, um darauf basierend das in diesem Feld neu erworbene Wissen vorrangig zu behandeln. Mögliche Instrumente der Wissenssicherung wurden bereits in Kapitel 3.3 vorgestellt.

Zur Wissensbewahrung gehört allerdings auch das Verlernen von Wissen, das sog. Unlearning. Dabei handelt es sich um den bewussten Prozess des Vergessens oder Abbaus von überholtem, ineffizientem oder falschem Wissen. Es geht beim Unlearning darum, bestehende, möglicherweise veraltete oder nicht mehr zutreffende Überzeugungen, Annahmen und Praktiken abzulegen, um Platz für neues, aktuelles Wissen zu schaffen. Im Kontext des Wissensmanagements ist Unlearning besonders wichtig, weil es dazu beiträgt,

dass Organisationen flexibel und anpassungsfähig bleiben. In einer sich ständig verändernden Arbeitswelt, in der Technologien und Arbeitsweisen kontinuierlich im Wandel sind, können veraltete Denkmuster oder Praktiken den Fortschritt behindern. Durch eine kritische Reflektion muss bei der Anlegung der Prioritätenliste dafür Sorge getragen werden, dass nicht-relevantes von relevantem Wissen unterschieden wird.

Schritt 7: Abgleich vom aktuellem Wissensbestand und Wissenszielen

Die Effekte von Veränderungen lassen sich oftmals nicht unmittelbar, aber mit einem gewissen zeitlichen Abstand besser einschätzen. Hilfreich ist es, sich die anfänglich vereinbarten Wissensziele immer wieder bewusst zu machen und diese den unternommenen Handlungen gegenüberzustellen. Methodisch kann es sich anbieten, eine halbjährliche oder jährliche Abfrage unter den betroffenen Mitarbeitenden zu machen, um abzugleichen, inwiefern die Wissensziele durch die neuen Maßnahmen erreicht worden sind. Im Rahmen der internen Kommunikation ist in dieser Phase darauf zu achten, dass nicht der Eindruck einer Leistungskontrolle ggü. der Belegschaft entsteht.

Zentrale Fragen in dieser Phase können sein:

✓	» Welche langfristigen Wissensziele konnten erfolgreich erreicht werden?
✓	» Hat das neue Wissensmanagement zu einer Leistungssteigerung geführt?
✓	» Welche Wissensbestände konnten bislang nicht aufgebaut werden; wo besteht weiterer Bedarf?
✓	» In welchem Maße konnte das Risiko von Wissensverlust (z.B. durch Mitarbeiterfluktuation) reduziert werden?
✓	» Welche unerwarteten Herausforderungen oder Vorteile haben sich durch die Einführung des Wissensmanagements ergeben?
✓	» Wie hat sich die Lernkultur in der Organisation/im Organisationsbereich seit der Einführung des Wissensmanagements entwickelt?
✓	» Wie hat sich die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Abteilungen/innerhalb des Organisationsbereichs durch das Wissensmanagement verändert?

5. Fazit und Ausblick

Der vorliegende Beitrag beschäftigte sich mit dem Thema Wissen als Steuerungsressource in der öffentlichen Verwaltung.

Zentrale Erkenntnis ist, dass Wissen als Steuerungsressource für die öffentliche Verwaltung ein großes Potenzial mitbringt, um ihre Effizienz bei der Aufgabenerledigung zu steigern. Ein verstärkter Fokus auf die vorhandenen relevanten und (noch) fehlenden Wissensressourcen als auch auf deren Organisation kann die Verwaltung einerseits zukunftsfähig machen und ihre Innovationskraft stärken und andererseits dazu beitragen, mit den Herausforderungen der multidimensionalen Transformation bestmöglich umzugehen. Angesichts der anstehenden Herausforderungen wie demografischer Wandel, Digitalisierung und steigende Komplexität von Verwaltungsaufgaben wird insbesondere der Bedarf an einer guten Organisation der Steuerungsressource Wissen weiter zunehmen. Damit ein solch langfristiges Vorhaben gelingen kann, bedarf es jedoch eines systemischen Ansatzes, bei dem zunächst der bzw. die individuelle Verwaltungsmitarbeitende mit und ohne Führungsaufgaben in Wechselwirkung mit seinem bzw. ihrem Arbeitsumfeld betrachtet wird. Obwohl viele Behörden bereits über Strukturen zum Umgang mit Wissen in Form eines eigenen Wissensmanagements verfügen, sind die bisher etablierten Strukturen noch immer unzureichend und oftmals nicht ausreichend effektiv. Um mit den aktuellen und zukünftigen Veränderungen umzugehen, muss die Verwaltung sich selbst befähigen, ihre traditionellen Strukturen und Arbeitsweisen zu hinterfragen, neue, kollaborative Ansätze anzuwenden und bereit sein, technische Neuerungen zuzulassen. Besonders wichtig sind dabei die Unterstützung durch die Führungsebene, die Einbindung der Mitarbeitenden und die Schaffung einer offenen Wissenskultur, die die gesamte Verwaltung durchdringen muss. Für die Zukunft ist zu erwarten, dass Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands weiter an Bedeutung gewinnen wird und Wissen hierbei die Voraussetzung für die Handlungs- und Leistungsfähigkeit sein wird.

Literaturverzeichnis

- Agrifoglio, Rocco/Metallo, Concetta/Nauta, Primiano*: Understanding Knowledge Management in Public Organizations through the Organizational Knowing Perspective. A Systematic Literature Review and Bibliometric Analysis, in: *Public Organization Review*, Vol. 21, Nr. 1, Wiesbaden 2021, S. 137-156.
- Ameln, Falk von /Kramer, Josef*: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2007.
- Baumeister, Katharina*: Kompetenzentwicklung und Wissensmanagement im Kontext des Lebenslangen Lernens und ihre Thematisierung in der Öffentlichkeit, München 2009.
- Becker, Jörg/Greger, Vanessa/Heger, Oliver/Jahn, Katharina/Krcmar, Helmut/Müller, Heidrun/Niehaves, Björn/Ogonek, Nadine/Räckers, Michael/Schuppan, Tino/Zepic, Robert*: E-Kompetenz. Studie im Auftrag des IT-Planungsrates, Münster 2016.
- Beel, Leon*: [Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands](#), in: Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, Nr. 29, Potsdam 2022, S. 1 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Behördenspiegel: [Trendreport Digitaler Staat. Auf Wissen bauen. Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung](#), Bonn 2020 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Behrends, Sylke/Bloemen, André/Mokwinski, Björn/Schröder, Wiebke*: Wissen und Wissensmanagement. Chancen in der Wirtschaftskrise, Oldenburg 2010.
- Bell, Daniel*: Die post-industrielle Gesellschaft als Wissensgesellschaft, in: Engelhardt, Anina/Kajetzke, Laura: Handbuch Wissensgesellschaft, Bielefeld 2010, S. 27-34.
- Bertermann, Britta/Virgillito, Alfredo/Naegele, Gerhard/Wilkesmann, Uwe*: [Werkzeugkasten Wissenstransfer. Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte](#), Düsseldorf 2015 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Binner, Hartmut*: Wissensbasiertes Prozessmanagement sichert den Unternehmenserfolg, in: *Wissensmanagement. Das Magazin für Führungskräfte*, Vol. 4, Nr. 6, Berlin 2006, S. 20-23.
- [BMDV-Expertennetzwerk als verkehrsträgerübergreifendes Format in der Ressortforschung](#). Internetdokument vom 22.01.2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Bodendorf, Freimut*: Daten- und Wissensmanagement, Wiesbaden 2003.
- Bogumil, Jörg/Jann, Werner*: Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland. Einführung in die Verwaltungswissenschaft, Wiesbaden 2009.
- Böhret, Carl/Brenski, Carsten/Oertel, Martin-Peter*: Personalrotation in der Praxis. Konzepte. Konflikte. Konsequenzen, in: *Speyerer Forschungsberichte* 246, Speyer 2006.
- Bullinger, Hans-Jörg/Warnecke, Hans-Jürgen/Westkämper, Engelbert*: Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management, Wiesbaden 2003.

- Bumiller, Meinrad/Hübler, Michael/Simen, Joachim*: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, in: Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH (Hrsg.), Abschlussbericht, München 2015.
- Bundesministerium Bildung, Wissenschaft und Forschung Österreich: [Wissensbilanzen der österreichischen Universitäten](#), Wien 2024 (letzter Zugriff: 30.08.2025).
- Bundesministerium des Innern und für Heimat (BMI): [Föderales Informationsmanagement](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Bundesministerium für Kunst, Kultur, Öffentlicher Dienst und Sport (Hrsg.): [Positionspapier der Arbeitsgruppe Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung](#), Wien 2011 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Bundesstelle für Seeunfalluntersuchung: [Lessons Learned Nr. 18](#). Internetdokument undatiert (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Czarniawska, Barbara*: How Institutions are Inscribed in Technical Objects and What it May Mean in the Case of the Internet, in: Contini, Francesco/Lanzara, Giovan Francesco (Hrsg.): ICT and Innovation in the Public Sector. European Studies in the Making of E-Government, London 2009, S. 49-65.
- Davenport, Thomas/Prusak, Laurence*: Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know, Harvard 2000.
- Der Beauftragte der Bundesregierung für Informationstechnik: [Dienstekonsolidierung. Government Site Builder](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Di Maria, Marco/Bierschwale, Daniel/Steuck, Paul-Ferdinand/Knackstedt, Ralf*: Auf dem Weg zu einer Kompetenz des Verlernens. Öffentliche Verwaltung für die Digitalisierung stärken, in: Auth, Gunnar/Pidun, Tim (Hrsg.): Fachtagung Rechts- und Verwaltungsinformatik (RVI 2023), Bonn 2023, S. 29-41.
- Dienes, Zoltan/Perner, Josef*: A theory of implicit and explicit knowledge, in: Behavioral and Brain Sciences, Vol. 22, Nr. 5, Cambridge 1999, S. 735-808.
- Dragusanu, Gianina*: Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, Dissertation, München 2006.
- eBusinessLotse Dresden: [Nutzung von Wissenslandkarten zur Verwaltung von Wissenskapital in Unternehmen](#). Arbeitspapier, Internetdokument (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Egger de Campo, Marianne*: Bürokrat:innen hinterfragen Gehorsam mit dem Prinz-von-Homburg-Planspiel, in: Zeitschrift für Hochschulentwicklung, Sonderheft Planspiele, Lustenau 2023, S. 265-285.
- Eppler, Martin J.*: Das Management der Informationsqualität in Neuen Medien, in: Stanoevska-Slabeva, Katarina (Hrsg.): The Digital Economy. Anspruch und Wirklichkeit, Wiesbaden 2003, S. 323-338.
- Exenberger, Berndt*: Job Rotation und Wissensmanagement. Die Auswirkungen von Job Rotation im General Management auf den Wissensfluss in großen Unternehmen, Hamburg 2008.

- Fischer, Carolin*: Beraten statt archivieren. Wie öffentlich Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen, in: *Der moderne Staat*, Vol. 11, Nr. 2, Leverkusen 2018, S. 285-307.
- Fischer, Carolin*: Knowledge Sharing in the Public Sector. How and why public employees share their knowledge at the workplace and how to foster that behavior, Potsdam 2020.
- Fischer, Carolin/Wewer, Göttrik* (2019): Wissensmanagement, in: Veit, S./Reichard, C./Wewer, G. (Hrsg.): *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Wiesbaden: Springer Sozialwissenschaften, S. 653-664.
- Giwoleit, Dennis*: Bridging The Gap: Der Weg vom impliziten zum expliziten Wissen durch semantische Spracherkennung auf Basis eines ontologischen Wissensmanagementsystems, Kiel 2015.
- Göbel, André*: [Strukturelle Ansätze und Herausforderung für Wissensmanagement auf kommunaler Ebene](#), in: Hochschule Harz (Hrsg.), Halberstadt 2014 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Gunkel, Matthias*: Einführung eines Enterprise Content Management Systems bei Avago Technologies, Stuttgart 2006.
- Guretzky, Bernhard von*: [Schritte zur Einführung des Wissensmanagements. Wissen erwerben und entwickeln](#), Berlin 2001 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Hartmann, Bodo*: [10 Herausforderungen im öffentlichen Dienst](#), in: Kanzlei-Job.de, Onlinenartikel vom 11. Mai 2021 (letzter Aufruf: 02.09.2025).
- Hasler Roumois, Ursula*: Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, Zürich 2013.
- Henttonen, Kaisa/Kianto, Aino/Ritala, Paavo*: Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of a public sector organization, in: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 20, Nr. 4, Ohne Ortsangabe 2016, S. 749-768.
- Hill, Hermann*: Die Kraft zur Innovation in der Verwaltung, in: *Verwaltungsressourcen und Verwaltungsstrukturen*, Band 36, Baden-Baden 2021.
- Hippner, Hajo*: Wissensmanagement in der Langfristprognostik. Planung, Organisation und Unternehmensführung, Eichstätt 2001.
- Holzner, Burkart/Marx, John*: The Knowledge Application. The Knowledge System in Society, Boston 1979.
- Howaldt, Jürgen/Kamp, Daniela/Katenkamp, Olaf/Kopp, Ralf*: Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Ein Leitfaden, Berlin 2007.
- Institut für den öffentlichen Sektor: Weniger Personal. Mehr Aufgaben. Studie zur Entwicklung der Personaldichte kreisfreier Städte, Berlin 2017.
- IT-Planungsrat: [Föderales Informationsmanagement \(FIM\). Verbindlichkeit der FIM-Methodik](#). Beschluss 2018/23 des IT-Planungsrats am 28.06.2018 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

- Joseph Schumpeter* zitiert nach Perez, Antonio: Wissensmanagement aus der Sicht des Lehrers. An der Nationalen Experimentellen Universität für Sicherheit. Eine transformative Vision, Darmstadt 2024.
- Katenkamp, Olaf*: Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement, Wiesbaden 2011.
- Klabbers, Jan*: Three Easy Pieces. A Taxonomy on Gaming, in: Sounders, Danny; Severn, Jackie (Hrsg.): The International Simulation und Gaming Yearbook, Volume 7. Simulation and Games for Strategy and Policy Planning, London 1999, S. 16-33.
- Knoblauch, Hubert*: [Wissenssoziologie, Wissensgesellschaft und die Transformation der Wissenskommunikation](#), Bundeszentrale für Politische Bildung (Hrsg.), 2013 (letzter Aufruf: 30.08.2025)
- Kriz, Willy*: Planspiel, in: Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (Hrsg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden 2017, S. 560-579.
- Lehner, Franz*: Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München 2014.
- Lehner, Franz/Amende, Nadine/Wildner, Stephan*: KnowMetrix. Erfolgsbeurteilung des Wissensmanagements, Passau 2009.
- Leidhold, Wolfgang*: Wissensgesellschaft, in: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Deutschland. Trend-Buch. Fakten und Orientierung, Wiesbaden 2001, S. 429-460.
- Lenk, Klaus/Mayerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter*: Wissen managen in Staat und Verwaltung, in: E-Government und die Erneuerung des öffentlichen Sektors, Band 14, Baden-Baden 2014.
- Lenk, Klaus/Wengelowski, Peter*: Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln, in: Edeling, Thomas/Jann, Werner/Wagner, Dieter (Hrsg): Wissensmanagement in Politik und Verwaltung, Wiesbaden 2004, S. 147-165.
- Lustig, Clarissa*: The transition from implicit to explicit knowledge representations in implicit sequence learning, Köln 2021.
- Massaro, Maurizio/Dumay, John/Garlatti, Andrea*: Public Sector Knowledge Management. A structured literature review, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 19, Nr. 3, Ohne Ortsangabe 2015, S. 530-558.
- Mertins, Kai/Alwert, Kay/Heisig, Peter*: Wissensbilanzen. Intellektuelles Kapitel erfolgreich nutzen und entwickeln, Wiesbaden 2005, S. 1-17.
- Messerschmidt, Marie-Louise*: [Wissensmanagement im Unternehmen. Methoden und Beispiele](#). Internetdokument vom 17. Oktober 2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Müller, Barbara*: Der Wissensbegriff und seine Grenzen, in: Wissen managen in formal organisierten Sozialsystemen. Der Einfluss von Erwartungsstrukturen auf die Wissensretention aus systemtheoretischer Perspektive, Wiesbaden 2009, S. 25-48.

- Nickelsburg, Angelika*: Wissensmanagement. Verfahren. Instrumente. Beispiele für Vereine und Verbände. Ein Trainingsbuch. Neukirchen-Seelscheid 2007.
- North, Klaus*: Wissensorientierte Unternehmensführung, Wiesbaden 2016.
- North, Klaus*: Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen, Wiesbaden 2010.
- North, Klaus/Franz, Michael/Lembke, Gerald*: Wissenserzeugung und -austausch in Wissensgemeinschaften, Communities of Practice, Berlin 2004, in: QUEM-Report, Heft 85.
- North, Klaus/Kumta, Gita*: Knowledge Management. Value Creation Through Organizational Learning, Wiesbaden 2018.
- Pawlowsky, Peter/Gerlach, Lutz/Hauptmann, Stefan/Puggel, Annett*: [Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Unternehmen](#), Chemnitz 2006 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- PD-Berater der öffentlichen Hand: [Zukunftsfeste Verwaltung braucht digitales Wissensmanagement. Zehn Tipps für eine erfolgreiche Einführung](#), Berlin 2024 (letzter Aufruf: 02.09.2025).
- Pérez Brito, Antonio Emmanuel/Bojórquez Zapata, Martha Isabel/Gómez Romero, José Gerardo Ignacio*: Historical Root of Knowledge Management. A Bibliographic Review, in: Valeri, Marco (Hrsg.): Knowledge Management and Knowledge Sharing. Business Strategies and an Emerging Theoretical Field.
- Pieler, Dirk*: Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change-Management, Culture Management, Wiesbaden 2003.
- Polanyi, Michael*: The tacit Dimension, Chicago 1967.
- Polzin, Brigitte/Ringler, Peter/Weigl, Herre*: Wissensmanagement im Bauwesen. Schnell-einstieg für Architekten und Bauingenieure, Wiesbaden 2022.
- Probst, Gilbert/Raub, Stefan/Romhardt, Kai*: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 2012.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai*: Wissen managen, Wiesbaden 2006.
- Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai*: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Wiesbaden 1997.
- Rehäuser, Jakob/Krcmar, Helmut*: Wissensmanagement im Unternehmen, Berlin 1996.
- Reinmann-Rothmeier, Gabi/Mandl, Heinz*: Wissen, in: [Spektrum. Lexikon der Neurowissenschaft](#), Ohne Orts- und Zeitangabe (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Rohr, Dirk/den Ouden, Henrik/Zepp, Jürgen*: Planspiel in der Hochschulausbildung, in: Berendt, Brigitte/Voss, Hans-Peter/Wildt, Johannes (Hrsg.): Neues Handbuch Hochschullehre. Lehren und Lernen effizient gestalten. Teil C 2.25. Lehrmethoden und Lernsituationen. Aktivierende Lehrmethoden, Stuttgart 2013, S. 1-23.
- Röllecke, Thomas/Becker, Lothar/Dücker, Simon*: FAQ Wissensmanagement. 100 Fragen und 100 Antworten, Düsseldorf 2016.

- Schick, Hagen*: Theorieprobleme des Wissensmanagements. The theoretical Problems of Knowledge Management, in: Zeitschrift für Personalforschung, Vol. 16, Nr. 3, Berlin 2002, S. 433-458.
- Schiersmann, Christiane/Thiel, Heinz-Ulrich*: Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen, Wiesbaden 2018.
- Schimmel, André*: Wissen und der Umgang mit Wissen in Organisationen. Versuch einer Systematisierung nach Arten des Wissens, Trägern des Wissens und Prozessen des Umgangs mit Wissen im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung, Dresden 2002.
- Schindler, Martin/Eppler, Martin J.*: Vom Debriefing zum kontinuierlichen Erfahrungslernen. Methoden zur Gewinnung von Schlüsselerfahrungen in und aus Projekten, in: Zeitschrift für Organisationsentwicklung, Vol. 21, Nr. 1, Hamburg 2002, S. 58-71.
- Schlenk, Finn*: [Wissen speichern. Wann? Durch wen? Für wen? Wie lange?](#), Erschienen in: Proseminar Service and Cloud Computing 2015 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Schütt, Peter*: Das optimale Wissensmanagementsystem?, in: Wissensmanagement. Das Magazin für Digitalisierung, Vernetzung und Kollaboration, Neusäß 2005, Ohne Seitenangabe.
- Schwotzer, Thomas/Geihs, Kurt*: Mobiles verteiltes Wissen. Modellierung, Speicherung und Austausch, in: Datenbank-Spektrum Nr. 5, Wiesbaden 2003, S. 30-39.
- Seba, Ibrahim/Rowley, Jennifer*: Knowledge Management in UK Police Forces, in: Journal of Knowledge Management, Vol. 14, Nr. 4, Ohne Ortsangabe 2010, S. 611-626.
- Severing, Eckart/Teichler, Ulrich*: Akademisierung der Berufswelt?, Bielefeld 2013.
- Staatsanzeiger: [Umweltverwaltung. Wissensmanagement für alle Verwaltungsebenen](#). Internetdokument vom 16.05.2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Staatsanzeiger: Umweltverwaltung. [Wissensmanagement für alle Verwaltungsebenen](#). Internetdokument vom 16.05.2024 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Stadt Dortmund: [Wissensmanagement 4.0. der Stadt Dortmund](#), Dortmund 2024, Internetdokument (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Stadtverwaltung Wiesbaden: [Strukturierter Wissenstransfer. Leitfaden für die Stadtverwaltung Wiesbaden](#). Internetdokument vom 01.05.2018 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Statistisches Bundesamt (Destatis): [Das Datenlabor des Bundesministeriums des Innern und für Heimat \(BMI\) im Statistischen Bundesamt](#). Internetdokument undatiert (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Steinbeis-Studie: [Externalisierung von implizitem Wissen](#) (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Stember, Jürgen/Göbel, André*: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen, Berlin 2013.

- Stember, Jürgen/Grieger, Rainer*: Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses, in: Forschungsbeiträge zum Public Management, Band 9, Münster 2015.
- Sternberg, Robert J.*: Successful Intelligence. How Practical and Creative Intelligence Determine Success in Life, New York 1997.
- Vantaggiato, Francesca/Kassim, Hussein/Connolly, Sara*: [Breaking out of silos. Explaining cross-departmental interactions in two European bureaucracies](#), in: Journal of European Public Policy, Vol. 28 Nr.9, Oxford 2021, S. 1432-1452 (letzter Aufruf 30.08.2025).
- Weingart, Peter/Carr, Martin/Krohn, Wolfgang*: Historische Entwicklungen der Wissensordnung und ihre gegenwärtigen Probleme, in: Nachrichten aus der Wissensgesellschaft. Analysen zur Veränderung der Wissenschaft, Velbrück 2007.
- Wilke, Helmut*: Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg 2004.
- Wilke, Helmut*: Wissensbasierung und Wissensmanagement als Elemente reflektierter Modernität sozialer Systeme, in: Clausen, Lars (Hrsg.), Gesellschaften im Umbruch: Verhandlungen des 27. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Halle an der Saale, Frankfurt am Main 1996, S. 191-209.
- Wilkesmann, Uwe/Wilkesmann, Maximiliane*: Wissensmanagement. Wie lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen?, in: Porsch, Torsten/Werdes, Bärbel (Hrsg.): Verwaltungspsychologie. Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung, Göttingen 2018, S. 321-346.
- Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages, [Der demografische Wandel im öffentlichen Dienst. Sachstand](#), Berlin 2020. Internetdokument vom 12. Februar 2020 (letzter Aufruf: 30.08.2025).
- Zinnen, Heike/Herget, Hermann/Behringer, Friederike/Greve, Werner/Pohl, Sabina/Raskopp, Kornelia/Walden, Günter/Weis, Uta*: [Wissensmanagement und betriebliche Bildungsarbeit \(WIMBA\)](#), in: Bundesinstitut für Berufsbildung BIBB (Hrsg.): Zwischenbericht, Dezember 2004, S. 2 (letzter Aufruf: 30.08.2025).

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <https://www.dnb.de> abrufbar.

(Discussion Paper 94)
ISSN 1868-9728