



LEITFADEN

ZUR UMSETZUNG EINES WISSENSMANAGEMENTS IN DEN LANDRATSÄMTERN

November 2021

Bayerischer Landkreistag

Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München

Telefon +49 (0) 89/286615-0

Telefax +49 (0) 89/282821

info@bay-landkreistag.de

www.bay-landkreistag.de



Inhaltsverzeichnis

Vorwort des Leiters des Bayerischen Innovationsrings	4
1 Bedeutung von Wissenssicherung und Wissensmanagement.	5
1.1 Personal und Führung	5
1.2 Service- und Kundenorientierung.	6
1.3 Organisationsentwicklung, Verwaltungsmodernisierung und E-Government	6
2 Das TOM-Modell als Grundlage für Wissensmanagement: Technik, Organisation und Mensch	8
2.1 Technik	8
2.2 Organisation.	9
2.3 Mensch.	9
3 Explizites und implizites Wissen, Wissensarten und -quellen, Reifegrade und Wissensgrenzen	10
3.1 Grundlegende Differenzierung	10
3.2 Wissensarten	11
3.3 Wissensquellen.	12
3.4 Reifegrade.	12
3.5 Wissensgrenzen	13
4 Einführung von Wissensmanagement im Landratsamt – Praxistipps zur grundsätzlichen Vorgehensweise	14
4.1 Projektphase I – Planung	14
4.2 Projektphase II – Implementierung/Umsetzung und Testbetrieb. . .	14
4.3 Projektphase III – Projektabschluss und Überführung in den operativen Betrieb.	15
5 Umsetzung eines Wissensmanagements im Landratsamt – Praxistipps zu einzelnen Fragestellungen	16
5.1 Wissensmanagement – „Was sollen wir noch alles machen“?	16
5.2 Wie kann wichtiges Wissen überhaupt identifiziert werden?	16
5.3 Wie sollte ein Wissensmanagement grundsätzlich strukturiert werden?	18
5.4 Warum wird zusätzlich zu bereits vorhandenen IT-Systemen ein leistungsfähiges Wissensmanagement-System benötigt?	20
5.5 Welche Faktoren sind beim Beschaffungsprozess zu berücksichtigen?	20
5.6 Warum ist Wissensmanagement Führungsaufgabe?	22
6 Weitere Themenfelder mit wichtigen Bezugspunkten zum Wissensmanagement	22
6.1 Data Analytics am Beispiel der Vergleichsplattform des Innovationsrings.	23
6.2 Smart Country am Beispiel der Plattform für das Energiemanagement	24



7	Praxisbeispiele.	26
7.1	Praxisbeispiel des Landkreises Fürth zur Wissensdatenbank im Landratsamt	26
7.2	Praxisbeispiel des Landkreises Ebersberg zum Chatbot „Ebi“	27
7.3	Praxisbeispiel des Landkreises Miltenberg zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Controllings	28
7.4	Praxisbeispiel des Landkreises Freising zum Ablaufplan einer Einarbeitung mit Checklisten	30

Impressum:

Herausgeber:

Bayerischer Landkreistag
Kardinal-Döpfner-Straße 8
80333 München
Telefon (089) 286615-0
Telefax (089) 282821
info@bay-landkreistag.de
www.bay-landkreistag.de

Für den Inhalt verantwortlich:

Andrea Degl
Geschäftsführendes Präsidialmitglied
des Bayerischen Landkreistags

Herstellung:

Druckerei Schmerbeck GmbH
Gutenbergstraße 12
84184 Tiefenbach

Vorwort des Leiters des Bayerischen Innovationsrings

Unsere Gesellschaft befindet sich bereits seit einigen Jahren in einem grundlegenden Transformationsprozess hin zu einer Wissensgesellschaft. Diese Entwicklung wirkt sich unmittelbar auf die Landratsämter aus, die sich den damit verbundenen Herausforderungen stellen müssen: Bestehendes Wissen veraltet in Zeiten der Digitalisierung immer schneller. Aufgrund der Altersstruktur in den Behörden droht in den nächsten Jahren ein hoher Verlust an Erfahrungswissen. Gleichzeitig ist ein funktionierendes Wissensmanagement eine wichtige Voraussetzung dafür, dass die Digitalisierung der Landratsämter erfolgreich bewältigt werden kann.

Der Sicherung des im Landratsamt vorhandenen Wissens und dem Transfer von neuem Wissen kommt daher eine entscheidende Bedeutung zu. Beide Bereiche, Wissenssicherung und Wissensmanagement, müssen deshalb im Landratsamt aktiv angegangen und gesteuert werden.

Mit dem vorliegenden Leitfaden zur Umsetzung eines Wissensmanagements wollen wir Sie mit praxisgerechten Empfehlungen dabei unterstützen, ein Wissensmanagement am Landratsamt einzuführen. Wir gehen dazu zunächst auf die Bedeutung der Wissenssicherung und des Wissensmanagements ein und stellen die wesentlichen Rahmenbedingungen und Grundlagen für ein erfolgreiches Wissensmanagement dar. Schwerpunkt des Leitfadens sind Handlungsempfehlungen zur Einführung und Umsetzung eines Wissensmanagements im Landratsamt mit konkreten Praxistipps zur grundsätzlichen Vorgehensweise sowie zu häufig gestellten Fragen aus der Praxis. Ergänzende Ausführungen zur Vergleichsplattform des Innovationsrings, zu Smart Country am Beispiel einer digitalen Plattform für das Energiemanagement sowie Praxisbeispiele aus den Landkreisen runden den Leitfaden ab.

Der Leitfaden wurde von vier Projektgruppen des Bayerischen Innovationsrings gemeinsam erarbeitet (Projektgruppe „Personal und Führung“ unter der Leitung von Landrat Armin Kroder, Landkreis Nürnberger Land; Projektgruppe „Betriebswirtschaft“ unter der Leitung von Landrat Thomas Bold, Landkreis Bad Kissingen; Projektgruppe „Organisation/eGovernment“ unter der Leitung von Landrat Matthias Dießl, Landkreis Fürth, sowie Projektgruppe „Service- und Kundenorientierung“ unter der Leitung von Landrat Robert Niedergesäß, Landkreis Ebersberg). Die enge Zusammenarbeit aller Projektgruppen bei der Erstellung dieses Leitfadens unterstreicht zugleich die grundlegende Bedeutung eines Wissensmanagements für das gesamte Landratsamt. Bei der Projektarbeit wurden wir extern maßgeblich von Herrn Heiko Altmann, i-SYS Unternehmensberatung GmbH, unterstützt.

Der Leitfaden richtet sich an die Entscheidungsträger in den Landratsämtern (insbesondere die Landrätinnen und Landräte) und dient den mit der Umsetzung betrauten Praktikern als Hilfestellung. Die örtlichen Verhältnisse sind bei der Umsetzung stets zu berücksichtigen.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung des Leitfadens. Der Bayerische Landkreistag und die Mitglieder der Projektgruppen stehen Ihnen gerne beratend zur Seite.



*Landrat Josef Niedermaier,
Landkreis Bad Tölz-
Wolfratshausen,
Leiter des Bayerischen
Innovationsrings*

1 Bedeutung von Wissenssicherung und Wissensmanagement

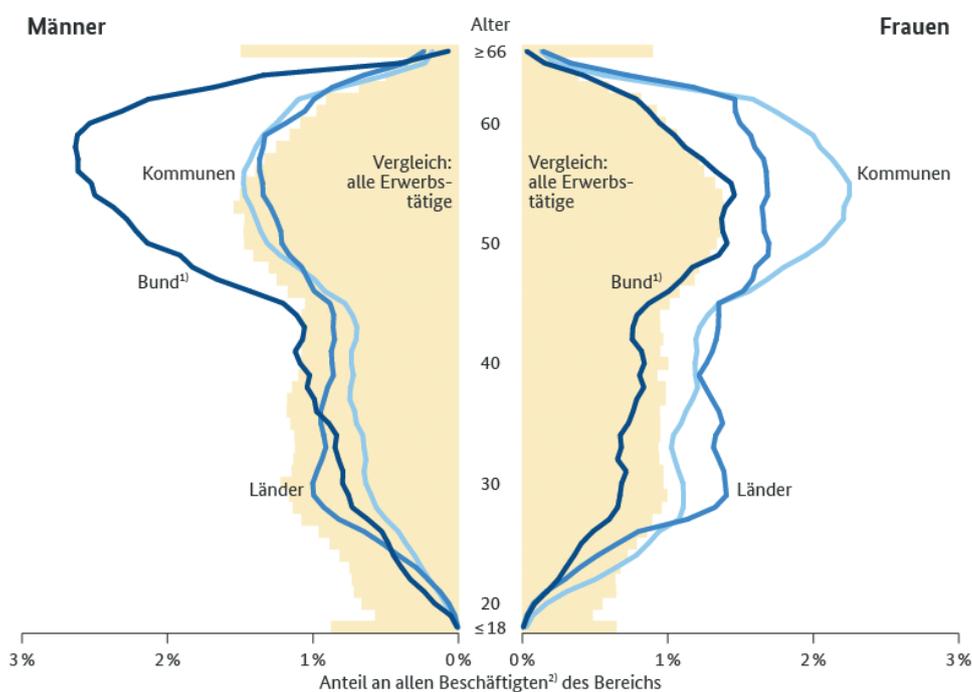
Im Folgenden werden die drei wichtigsten Aufgabenbereiche aus der Verwaltung mit ihren verschiedenen Anknüpfungspunkten in puncto Wissenssicherung und Wissensmanagement beschrieben.

1.1 Personal und Führung

Seit mehreren Jahren zeichnen sich verschiedene Entwicklungen im Bereich des Personals und der Führung ab, die alle Landratsämter zunehmend vor große Herausforderungen stellen:

- Eine Analyse der Altersstruktur innerhalb der Behörden prognostiziert für die kommenden Jahre einen hohen Verlust von Erfahrungswissen:

Altersstruktur der Beschäftigten im öffentlichen Dienst, 2018



1) ohne Berufs- und Zeitsoldaten. 2) öffentlicher Dienst: ohne Auszubildende
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt; Berechnungen: Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung
 Bildlizenz: CC BY-ND 4.0 (Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2020)

BUND - LÄNDER
 DEMOGRAFIE
 PORTAL

Quelle: <https://www.demografie-portal.de/DE/Fakten/oeffentlicher-dienst-altersstruktur.html>

- Zusätzlich wirken **allgemeine gesellschaftliche Entwicklungen**, wie zum Beispiel Altersteilzeit und vorgezogener Ruhestand, als Katalysatoren.

➤ Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen finden Sie hierzu im [Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings für ein demographieorientiertes Personalmanagement in den Landratsämtern](#).

- Begleitet wird diese Entwicklung von einer stark zunehmenden **Fluktuation der Mitarbeitenden**. Der Gesamtaufwand für die Einarbeitung neuer Mitarbeitender nimmt zu. Immer häufiger müssen Mitarbeitende ohne Verwaltungsausbildung umfassend eingearbeitet werden, weil die für die Stellenbesetzung geforderten Anforderungsprofile von Bewerberinnen und Bewerbern vor allem fachlich nicht oder nicht mehr vollständig erfüllt werden. Von Bedeutung ist dann, dass das benötigte, stellenspezifische Wissen möglichst schnell, qualitativ hochwertig und standardisiert vermittelt werden kann.

1.2 Service- und Kundenorientierung

Wissensmanagement hat unter dem Aspekt von Service- und Kundenorientierung bereits seit vielen Jahren große Bedeutung:

- Mit einem leistungsfähigen Wissensmanagement, regelmäßig technisch unterstützt durch ein Wissensmanagement-System, werden die vorhandenen zentralen Bürger-/ Kundenservice-Organisationen für die Bearbeitung unterschiedlichster Anfragen von Bürgerinnen und Bürgern auskunftsfähig gemacht. Datenbankgestützte Systeme ermöglichen den **einfachen und schnellen Zugriff** auf benötigtes Wissen. Die Wissensinhalte sind dabei in einer anderen Struktur als die Informationen auf öffentlichen Websites aufgebaut, weil Nutzer nicht der auskunftssuchende Bürger ist, sondern ein geschulter Mitarbeitender des Landratsamtes. Dieser nutzt das dokumentierte, für seine Aufgabenerledigung aufbereitete Wissen, um Anfragen möglichst schnell, qualitativ hochwertig und vor allem verständlich zu beantworten.
- Wissensmanagement ist in den Bereichen von besonderer Bedeutung, in denen eine **gleichbleibende Servicequalität** angestrebt wird, also Anfragen möglichst standardisiert bearbeitet werden sollen. Gerade im Bürger-/ Kundenservice ist dies der Fall – hier müssen täglich zahlreiche Auskünfte von vielen verschiedenen Mitarbeitern gegeben werden. Anspruch und gleichzeitig Vorgabe für den Betrieb sind, dass verschiedene Mitarbeiter ein- und dieselbe Frage immer möglichst gleich beantworten.
- Die technischen Systeme stellen Informationen und Wissen mittels leistungsfähiger Suchfunktionen einfach auffindbar und konsistent bereit. Sogenannte Redaktions-Workflows gewährleisten, dass alle Inhalte **zuverlässig und regelmäßig aktualisiert** werden.
- Gerade Informationen und Wissen, das häufigen Änderungen unterliegt, sind prädestiniert für die Speicherung in Wissensmanagement-Systemen. Gutes Beispiel hierfür sind die verschiedenen COVID-19-Hotlines, die sich insbesondere während der verschiedenen Wellen der Pandemie beinahe täglich auf neue Anforderungen und Informationsbedarfe einstellen und jeweils schnell reagieren mussten. Hier bestand auch die Anforderung, unterschiedliche Beteiligte, zum Beispiel den Bürger-/Kundenservice mit dem Gesundheitsamt vor Ort wissenschaftlich optimal zu vernetzen. Gute Wissensmanagement-Strukturen innerhalb der Landratsämter bilden also eine wichtige Grundlage dafür, **Krisen- und Katastrophenfälle** erfolgreich bewältigen zu können.
- Voraussetzung ist eine gute technische Unterstützung durch ein Wissensmanagement-System mit einer **datenbankgestützten, also zentralisierten Datenhaltung, mit Versionierungsfunktionen und selbstlernenden Suchalgorithmen**. Verschiedene Beteiligte können, gegebenenfalls auch mit unterschiedlichen Rechten, auf die gespeicherten Inhalte zugreifen.

1.3 Organisationsentwicklung, Verwaltungsmodernisierung und E-Government

Wissensmanagement ist integraler Bestandteil der Organisationsentwicklung, des E-Governments und der Verwaltungsmodernisierung insgesamt. Nachdem der Begriff Digitalisierung in aller Munde ist, soll an dieser Stelle ausführlicher auf die Digitalisierungspotenziale von Prozessen in den Landratsämtern und auf den **Zusammenhang von Digitalisierung und Wissensmanagement** eingegangen werden. Festzustellen ist, dass die zunehmende Digitalisierung die Notwendigkeit wesentlich erhöht, sich mit Wissenssicherung und -management auseinanderzusetzen:

- Heute vorhandenes Wissen veraltet im Zeitalter der fortschreitenden Digitalisierung extrem schnell, hat also eine **sehr kurze „Halbwertszeit“** (zum Beispiel die COVID-19-Beschränkungen mit einer Vielzahl an rechtlichen Änderungen, beinahe von Tag zu Tag). Eine zunehmende Informationsflut muss von Mitarbeitenden bewältigt werden. Es gilt, unterschiedlichste Medien, Kommunikationskanäle, Datenstrukturen und -volumina zu handhaben. Hohe Akzeptanz erfährt dabei mittlerweile, Wissen aus allgemein zugänglichen Wissensquellen zu nutzen, zum Beispiel über Suchmaschinen oder Datenbanken wie Wikipedia (vgl. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1021460/umfrage/anzahl-der-visits-pro-monat-von-googlede/>). Leider schafft die kontinuierliche Generierung von Daten auch „Datenfriedhöfe“ und manchmal auch „Wissensfriedhöfe“.



- Parallel zu diesen Entwicklungen beschleunigt sich der technische Fortschritt mit einer **Vielzahl an grundsätzlichen Innovationen**, die wiederum die Digitalisierung von Prozessen befördern. Die Digitalisierung von bereits bestehendem „analogem“ Wissen ist voll im Gange, zum Beispiel im Rahmen der Einführung elektronischer Akten:

➤ Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen finden Sie hierzu im [Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Einführung und zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen](#).

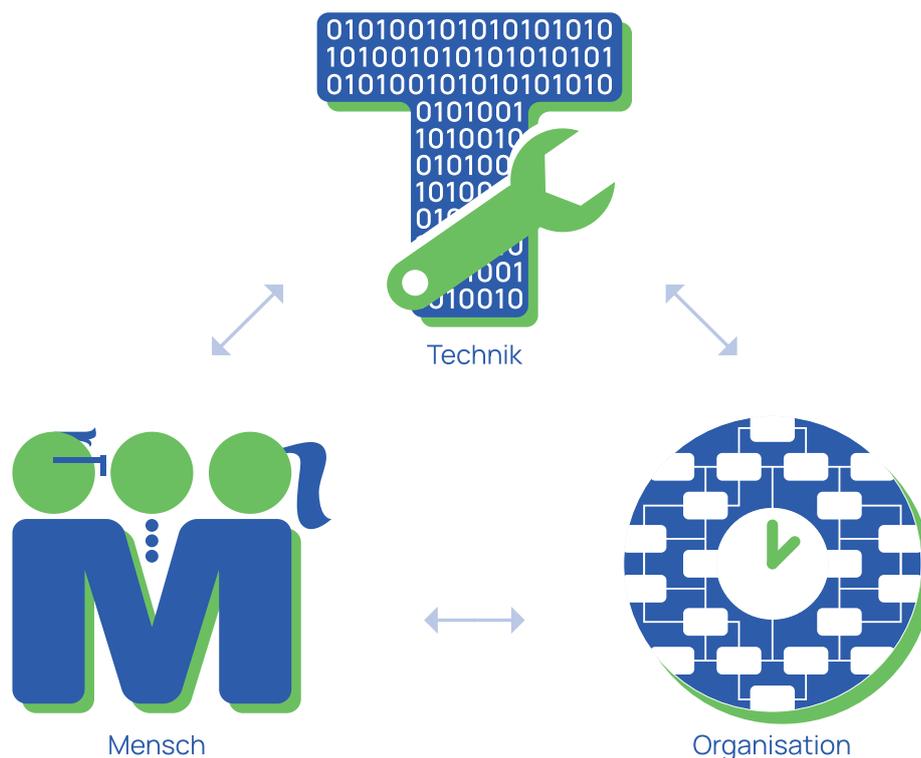
- Bloßes Sammeln von Informationen und Wissen reicht häufig nicht mehr, um die täglichen Aufgaben gut zu bearbeiten. Wichtig ist die **Vernetzung und Bewertung von Daten**. Vernetzungen können dabei sehr unterschiedlich erfolgen (zum Beispiel COVID-19-Informationsangebote mit eigenen und fremden Inhalten auf der Website, Schnittstellen zwischen internen Fachverfahren und elektronischer Akte; Verknüpfung von Präsenzinformationen aus der Zeiterfassung oder aus einer CTI-Lösung mit dem Wissensmanagement-System).
- Positive Praxisbeispiele aus den Landratsämtern zeigen, dass mit zunehmender Digitalisierung einfachere Prozesse schrittweise automatisiert werden können, beispielsweise mit Hilfe sog. Softwareroboter.
- Wissensmanagement ist einerseits Grundlage für ein **leistungsfähiges Prozess- und Qualitätsmanagement**, insbesondere für die angestrebte Standardisierung und Digitalisierung von Verwaltungsprozessen. Andererseits sorgt das Wissensmanagement nicht dafür, dass die sich aus der Automatisierung einfacherer Prozesse ergebende Abhängigkeit von Erfahrungswissen bezüglich komplexer Prozesse reduziert werden kann. Sobald einfache Prozesse automatisiert werden, nehmen nämlich die **Wissensanforderungen für die Bewältigung komplexerer Abläufe** zu. In diesem Kontext spielen die Faktoren „Herrschaftswissen“ und die „Wissenskultur“ einer Organisation insgesamt eine zentrale Rolle.
- Ziel muss es sein, das „in den Köpfen“ vorhandene Wissen so zu erfassen, dass es weitergegeben werden kann, damit es im Landratsamt nicht verloren geht (zum Beispiel bei Eintritt in den Ruhestand). Wesentlicher Bestandteil der Komponente der Wissenssicherung ist es, sogenanntes Expertenwissen zunächst zu identifizieren, zu überprüfen und dort, wo möglich, auch „wegzuwerfen“. Auch die Strategie, Prozesse zu vereinfachen, um Wissensanforderungen zu reduzieren, entfaltet im Alltag wesentlichen Nutzen.
- Im Ergebnis ist festzustellen, dass Wissensmanagement zahlreiche **Bezüge zum Prozessmanagement, zur Aufgabenkritik** und damit übergeordnet zur Organisationsentwicklung, Verwaltungsmodernisierung und zum E-Government hat.

Weiterführende Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen finden Sie hierzu im:

- [Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Einführung und zum Einsatz von Dokumentenmanagementsystemen](#).
- [Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Analyse und Optimierung von Verwaltungsprozessen in den Landratsämtern](#).
- [Leitfaden des Bayerischen Innovationsrings zur Umsetzung der E-Rechnung bei den Landratsämtern](#).

2 Das TOM-Modell als Grundlage für Wissensmanagement: Technik, Organisation und Mensch

Wissensmanagement ist heute als ganzheitlicher Ansatz zu verstehen. Dieser versucht, die Schwachstellen des früher rein technikorientierten Wissensmanagements und des bloßen am Menschen orientierten Wissensmanagements zu überwinden. Heute geht es um eine **integrierte Betrachtungsweise**, die sowohl technische und humanorientierte Ansätze als auch organisationspezifische Faktoren so miteinander verbindet, dass das Wissensmanagement innerhalb einer Organisation maximalen Nutzen entfaltet (siehe auch bfz/Forschungsinstitut Betriebliche Bildung). Das hierzu entwickelte TOM-Modell beschreibt die drei zentralen Elemente des Wissensmanagements – Technik, Organisation und Mensch:



© MaderDesign.com

2.1 Technik

Technische Aspekte des Wissensmanagements beziehen sich hauptsächlich auf die Speicherung großer Datenmengen, die Vernetzung von Daten und unterschiedlicher Datenquellen (intern, extern), auf Funktionalitäten zur laufenden Aktualisierung der gespeicherten Daten sowie auf moderne, leistungsfähige Suchalgorithmen unter Nutzung von künstlicher Intelligenz. Deshalb sind an die Stelle von Wissensdatenbanken mittlerweile **multi-funktionale Wissensmanagement-Systeme** getreten, die den gesamten Zyklus des Wissensmanagements optimal unterstützen können (siehe Kapitel 4). Bestandteile des technischen Wissensmanagements sind demnach

- Speicherkapazitäten,
- Datenbanken, Dateiablagen usw.,
- Netzwerke,
- Hardware, insbesondere Server, Clients und Mobile Devices sowie
- Software für die Speicherung, Verwaltung, Nutzung und Weiterentwicklung aller gespeicherten Daten.



Aufgrund der notwendigen Vernetzung von Wissen werden **Datenplattformen und cloudbasierte Dienste zunehmend wichtiger**. Einzelne Software-Hersteller bieten bereits die Möglichkeit an, verwaltungsspezifisches Wissen in der Cloud abzulegen und dort mit anderen Verwaltungen zu teilen.

Empfehlung:

Ein zukunftsorientiertes Wissensmanagement setzt eine umfassende Unterstützung durch ein leistungsfähiges, spezialisiertes Wissensmanagement-System voraus. Gründe hierfür sind vor allem die zu verwal- tenden großen Datenmengen und die zahlreichen prozessualen Anforderungen – hierzu zählen zum Beispiel der Zugriff anywhere/anytime, redaktionelle Workflows und die Versionierung von Wissensständen.

2.2 Organisation

Dem zweiten Faktor im TOM-Modell, der Organisation, kommt eine besondere Bedeutung zu. Das Wissensmanagement hat, wie bereits dargestellt, zahlreiche Bezüge und Anknüpfungspunkte zu den verschiedensten Prozessen innerhalb einer Organisation (siehe Kapitel 1.3). Insoweit ist es sinnvoll und notwendig, Wissensmanagement-Strukturen schrittweise **in sämtlichen Kernprozessen der Landratsämter zu verankern**.

Wichtige Anknüpfungspunkte ergeben sich häufig

- im Bereich der Ablauforganisation und des Prozessmanagements,
- beim Changemanagement, besonders häufig im Kontext von Digitalisierungsprojekten,
- beim Qualitätsmanagement,
- im Projektmanagement,
- bei der Personalentwicklung sowie
- auf dem Gebiet von Business Intelligence-Lösungen, die mittels Wissensmanagement angereicherte Informationen als Grundlage für Führungsentscheidungen liefern können.

2.3 Mensch

Der Mensch ist dritter Faktor im TOM-Modell und bei der Etablierung eines Wissensmanagements jedenfalls das Element, dessen Bearbeitung am meisten herausfordert. Wissensmanagement bezieht sich grundsätzlich auf alle Mitarbeitende im Landratsamt und umfasst Sachbearbeitende, Führungskräfte und die Verwaltungsspitze.

Große Bedeutung hat einerseits der Umgang mit persönlichem, also eigenem Wissen, und dabei vor allem die Bereitschaft und Fähigkeit zur **Weitergabe von Wissen**. Ebenso relevant sind die **gesamte Organisationskultur** sowie die Haltungen innerhalb der Organisation zum Wissensmanagement sowie die dem Wissensmanagement **zugemessene Bedeutung**: Wichtig ist, dass das Wissensmanagement als elementares und ganz selbstverständlich genutztes Hilfsmittel für die tägliche Arbeit positioniert wird, also Bestandteil der Organisationskultur ist.

3 Explizites und implizites Wissen, Wissensarten und -quellen, Reifegrade und Wissensgrenzen

3.1 Grundlegende Differenzierung

Wichtige Grundlage für eine konstruktive Auseinandersetzung mit dem Management von Wissen ist ein gutes Verständnis davon, was Wissen überhaupt ist und wie dieses sinnvoll strukturiert werden kann. Von Bedeutung ist zunächst die **Unterscheidung zwischen explizitem und implizitem Wissen** (Quelle für die folgenden Definitionen: Wikipedia):

- Der Begriff des **expliziten Wissens**, explizit bedeutet ausdrücklich oder ausführlich, wurde im Jahr 1966 im Klassifikationssystem von Michael Polanyi im Gegensatz zum Begriff des impliziten Wissens als eindeutig kodiertes und deshalb mittels Zeichen (Sprache, Schrift) eindeutig kommunizierbares Wissen definiert. Es steht für das versprachlichte Regel- und Faktenwissen, also etwa Anleitungen, Abhandlungen und Dokumentationen im weitesten Sinn. Informationen werden in der Regel in einer systematischen, also formalen Sprache verfasst und über Veröffentlichungen kommuniziert. Das explizite Wissen kann aufgrund seiner kodierten Form durch beliebige Medien gespeichert, verarbeitet und übertragen werden und ist damit regelmäßig gut zugänglich.
- **Implizites Wissen** oder stilles Wissen bedeutet, vereinfacht ausgedrückt, „können, ohne genau sagen zu können, wie“. Jemand „weiß, wie es geht“, aber sein Wissen steckt implizit in seinen Erfahrungen und Können. Ihm fehlen die Worte, um dieses Können exakt zu beschreiben oder es anderen verbal zu vermitteln. Es ist also besonders schwierig, das implizite Wissen aufgrund seiner Struktur im Gedächtnis eines Menschen systematisiert und in überschaubarer Zeit zu erfassen.

Die folgende Darstellung, bekannt als Eisberg-Modell, verdeutlicht die Verteilung von explizitem und implizitem Wissen. Der Anteil des impliziten Wissens ist demnach der größere Teil des Gesamtwissens, über das ein Mensch verfügt:





3.2 Wissensarten

Aufbauend auf den vorherigen Ausführungen zur grundsätzlichen Differenzierung von Wissen können insgesamt vier Wissensarten unterschieden werden. Grundlage hierfür ist das sogenannte Integrierende Lernmodell, das diese vier verschiedenen Wissensarten, auch Wissenssysteme genannt, beschreibt (Quelle: Hansruedi Kaiser, Lernen und Lehren):



In unserer Alltagssprache steht regelmäßig das **deklarative Wissen im Mittelpunkt**: Es geht dabei um Fakten, Konzepte oder Beschreibungen von etwas. Daneben gibt es aber weitere Wissensarten, die sich in wesentlichen Punkten von deklarativem Wissen unterscheiden, und insbesondere darin, wie sie erworben werden.

Zwei Wissensarten werden alltagssprachlich als **Können** bezeichnet, prozedurales und sensomotorisches Wissen:

- **Prozedurales Wissen** enthält alle kognitiven Handlungsrountinen, die uns ermöglichen, viele unserer Alltagshandlungen routiniert, das heißt ohne Aufmerksamkeitsbelastung durchzuführen.
- **Sensomotorisches Wissen** steuert die automatisierten und über sensorisches Feedback an die Umwelt angepassten motorischen Aktivitäten. Da unsere Alltagsrountinen immer prozedurale und sensomotorische Komponenten enthalten, ist verständlich, dass die Alltagssprache die beiden Wissensarten nicht unterscheidet. Dort, wo Erwerb und Einsatz dieser Wissensarten wesentliche Unterschiede aufweisen, ist es jedoch wichtig, diese Differenzierung zu berücksichtigen.

Die vierte Wissensart ist unser **individuelles situatives Wissen**. Bestandteile sind unsere unzähligen Erinnerungen an gesammelte Erfahrungen und Erlebnisse. In der Alltagssprache wird diesen Erfahrungen nicht der Status einer Wissensart eingeräumt, wohl deshalb, weil jeder Erfahrungsschatz individuell bleibt und anderen Menschen nicht direkt zugänglich ist.

Die Expertenforschung der letzten 20 Jahre hat gezeigt, dass Experten nicht aufgrund ihres deklarativen Wissens und daraus abgeleiteten Handlungsplänen so erfolgreich handeln, dass sie als Experten gelten. Sie handeln aufgrund ihres riesigen Erfahrungsschatzes: Für jedes erdenkliche Problem, jede potenzielle Aufgabe, jede Situation aus ihrem Expertenbereich enthält ihr situatives Wissen bereits eine gute Vorlage für die erfolgreiche Bewältigung.



Das Geheimnis ihres Erfolgs liegt in ihrem reich verknüpften Netz von Erinnerungen an Situationen und deren erfolgreiche Bewältigung, eben nicht in einem umfassenden deklarativen Wissen.

3.3 Wissensquellen

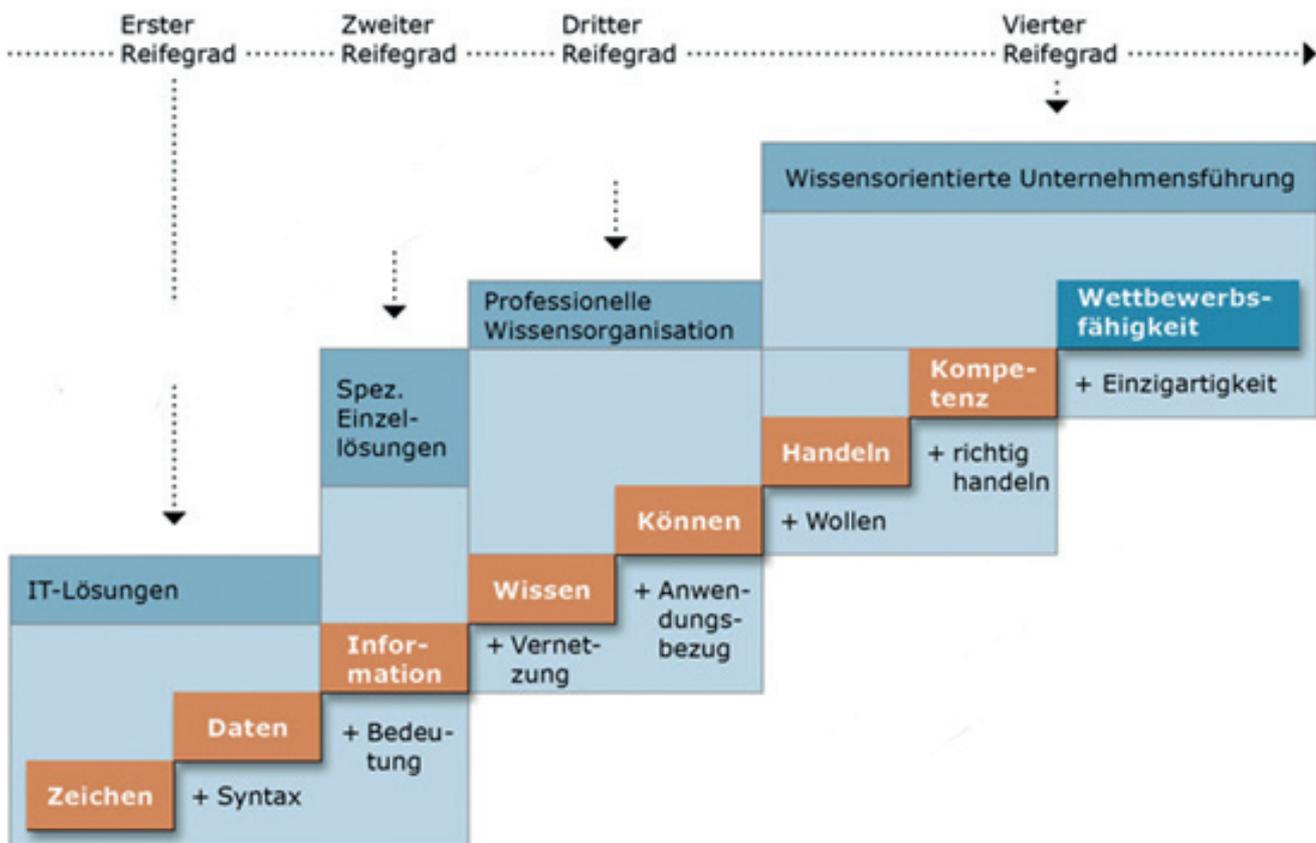
Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über die Vielfalt von objektiven, strukturierten und regelmäßig gut zugänglichen sowie subjektiven, also weitestgehend unstrukturierten Wissensquellen gegeben werden. **Wichtige Wissensquellen im Behördenalltag** sind etwa:

- Organisation mit ihrem Leitbild, ihrer Kultur und ihren Werten;
- alle Mitarbeitenden;
- Bürgerinnen und Bürger;
- wissenschaftliche Erkenntnisse;
- Gesetzgebung;
- Kommentierungen;
- Fachliteratur und wissenschaftliche Arbeiten;
- Datenbanken;
- Erfahrungen und Alltagswissen;
- Erfahrungsaustausche, beispielsweise mit anderen Landkreisen;
- Intuition, also Wissens- und Erfahrungshintergrund.

3.4 Reifegrade

Der Umgang mit Daten, Informationen und Wissen hat sich in den letzten vier Jahrzehnten stark verändert. Einzelne Phasen, in der folgenden Grafik mit „Reifegrad“ bezeichnet, zeigen auf, wie diese Entwicklung bisher verlaufen ist und voraussichtlich weiter verlaufen wird:

- Beginnend mit den 1980er Jahren hat der Einzug der Informationstechnik in die Organisationen die Grundlage dafür geschaffen, dass **Daten** erstmals strukturiert gespeichert und in Netzwerken verfügbar gemacht werden konnten (1. Reifegrad).
- Mittels spezialisierter Software-Lösungen konnten diese Daten in einer zweiten Phase in einen bestimmten Kontext gebracht werden, so dass hieraus angereicherte Daten, also **Informationen** entstanden sind (2. Reifegrad).
- Eine professionelle Wissensorganisation beruht darauf, Informationen zu vernetzen, mit Wissen anzureichern und das **Können** durch Herstellung von Bezügen zur Anwendung von Wissen auszubauen. Viele Organisationen befassen sich aktuell damit, ihre Wissensorganisation schrittweise zu professionalisieren (3. Reifegrad).
- Künftig wird es zunehmend wichtiger für die Effizienz und Effektivität einer Organisation sein, das vorhandene Wissen und Können von Mitarbeitenden auf der verhaltensbezogenen Seite tatsächlich abzurufen. Handeln wird dann in richtiges Handeln überführt und stellt so in den Innen- und Außenbeziehungen einer Organisation Kompetenz her (4. Reifegrad).



Quelle: Prof. Klaus North, Wissenstreppe und Reifegrade

3.5 Wissensgrenzen

Hilfreich ist es, beim Wissensmanagement auch die Wissensgrenzen im Blick zu behalten, insbesondere, wenn es um **Bedeutung und Anwendung von Wissen im Alltag** geht. Gemäß Kahneman (Quelle: Schnelles Denken, langsames Denken) gehören die Neigung des Menschen, zu großes Vertrauen in das eigene Wissen zu haben, und andere Formen von übermäßigem Optimismus zu den wichtigsten kognitiven Verzerrungen. Eine Übersicht der bisher wissenschaftlich erforschten kognitiven Verzerrungen finden Sie unter folgendem Link: https://de.wikipedia.org/wiki/Liste_kognitiver_Verzerrungen (Quelle: Wikipedia).

Was bedeutet das für Ihr Projekt? Identifiziertes Wissen muss grundsätzlich überprüft werden, da kognitive Verzerrungen beim Wissensträger meistens unbewusst ablaufen und so die Gefahr besteht, dass das identifizierte Wissen – zumindest in Teilen – unrichtig und/oder unvollständig ist. Diese Risiken sollten frühzeitig berücksichtigt werden.

4 Einführung von Wissensmanagement im Landratsamt – Praxistipps zur grundsätzlichen Vorgehensweise

Aufgrund der unterschiedlichen Anknüpfungspunkte für das Management von Wissen (siehe dazu auch Kapitel 1) stellt sich insbesondere die Frage, mit welcher Vorgehensweise der Erfolg des Vorhabens zuverlässig sichergestellt werden kann. Die Einführung eines organisationsweiten Wissensmanagements sollte in einer **Projektstruktur** erfolgen. Empfohlen wird, das Projekt in seiner Struktur in **drei Projektphasen** zu unterteilen,

- eine Planungsphase (Kapitel 4.1),
- eine Implementierungs-/Umsetzungsphase mit einem Testbetrieb (Kapitel 4.2)
- und Projektabschluss sowie Überführung in den operativen Betrieb (Kapitel 4.3).

Aufgrund der hohen Bandbreite und der gleichzeitig umfangreichen fachlichen Intensität bei der Bearbeitung der verschiedensten Themenfelder kann es sich empfehlen, zu Beginn der Projektphase externe Expertise einzubinden.

Nach der Überführung des Wissensmanagements in den operativen Betrieb wird es zur **Daueraufgabe für die Organisation**, Inhalte und Strukturen müssen dann insbesondere durch die Führungskräfte im Landratsamt weiterentwickelt werden. Im Folgenden werden die Inhalte der drei Projektphasen näher beschrieben.

4.1 Projektphase I – Planung

Wesentlicher Inhalt der ersten Projektphase ist eine umfassende Auseinandersetzung mit der Ist-Situation, also eine **Bestandsaufnahme zum bisherigen Wissensmanagement** innerhalb der Organisation. Danach sollte analysiert werden, in welchen Bereichen Wissenssicherung und -management für das Landratsamt besonders wichtig sind. Soweit mehrere Ansatzpunkte bzw. Einsatzzwecke identifiziert werden, empfiehlt sich eine Priorisierung.

In dieser Projektphase sollten folgende Aufgaben bearbeitet werden:

- Ausgangssituation analysieren und beschreiben;
- Problem(e) erkennen und verstehen;
- Ziele definieren, dabei insbesondere Handlungsfelder (Einsatzzwecke) festlegen;
- Projektstrukturplan für Analyse – Konzeption – Implementierung/Umsetzung – Evaluierung erarbeiten;
- Projektauftrag erstellen und abstimmen;
- Projektauftrag durch die Verwaltungsleitung freigeben lassen.

4.2 Projektphase II – Implementierung/Umsetzung und Testbetrieb

In der zweiten Projektphase werden die im Projektstrukturplan definierten Aufgaben, insbesondere bezüglich der **Konzeption und Implementierung/Umsetzung**, bearbeitet. Idealerweise wird dazu ein Projektteam gebildet, in dem auch Mitarbeitende aus den Sachgebieten vertreten sind, in denen das Wissensmanagement eingeführt werden soll.

Wichtige Aufgaben der zweiten Projektphase sind:

- Akzeptanz bei den Beteiligten herstellen, dabei im Besonderen berücksichtigen, dass implizites Wissen ggf. als Machtinstrument verstanden werden kann („Herrschaftswissen“), insoweit am besten mittels Workshops Sensibilität für Problemstellungen und Herangehensweisen schaffen, dazu auch Best-Practice-Beispiele nutzen;
- Definierte Prioritäten aus Phase I präzisieren, wichtige Aspekte zuerst angehen und gleichzeitig Grenzen erkennen, benennen und akzeptieren (lassen);
- Vorhandenes Wissen und Wissensarten analysieren (Wissensidentifikation);
- Wichtige organisatorische, technische und personelle Rahmenbedingungen für das künftige Wissensmanagement festlegen;
- Technische Anforderungen an das einzusetzende Wissensmanagement-System definieren;



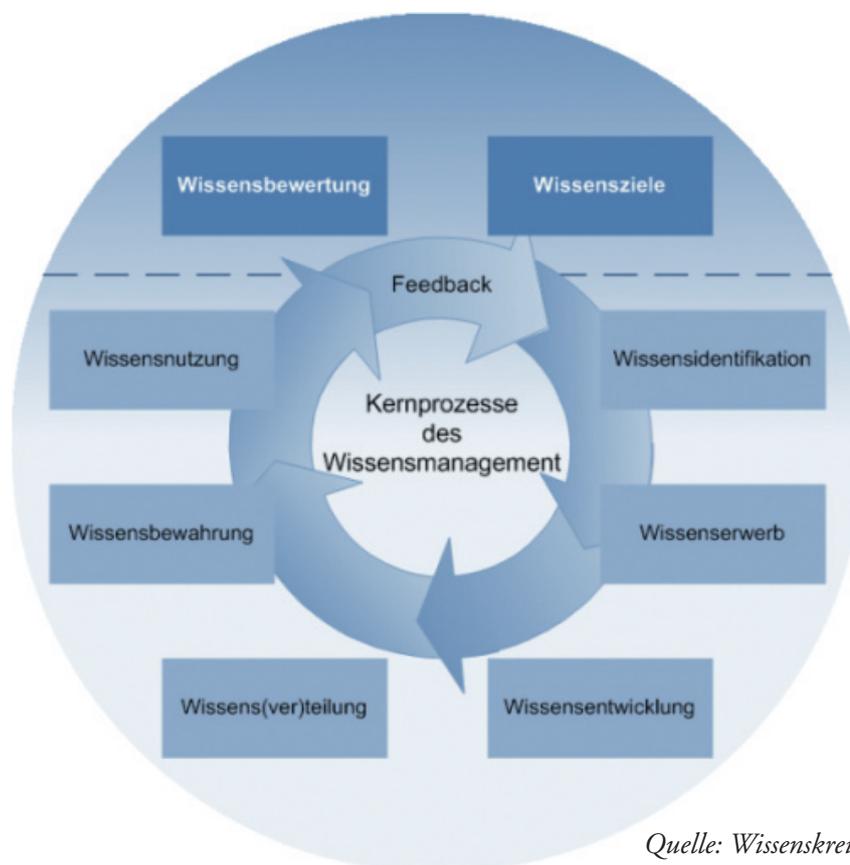
- Spezialisiertes, leistungsfähiges Wissensmanagement-System beschaffen, regelmäßig im Rahmen eines Vergabeverfahrens mit Anbieterpräsentationen und Demonstration typischer Workflows;
- System implementieren, dabei gegebenenfalls notwendige System-Schnittstellen herstellen, anschließend Roll-Out des Systems;
- Strukturen und Wissenskategorien im System aufbauen, testweise mit ersten Inhalten füllen („Prototyping“) und wichtige Workflows wie Suche, Redaktion und Weiterentwicklung der Wissensinhalte testen, regelmäßig auf Grundlage spezieller Workshops;
- Workarounds nach Tests aufgreifen;
- Einführungskonzept mit Schulungsinhalten erarbeiten.

4.3 Projektphase III – Projektabschluss und Überführung in den operativen Betrieb

In dieser Projektphase erfolgt der Projektabschluss und die Überführung des Wissensmanagements in den operativen Betrieb. Zunächst sind folgende Aufgaben zu bearbeiten:

- Schulungskonzept umsetzen;
- Funktion der Wissensmanager operationalisieren;
- Strukturen und Wissenskategorien sowie Inhalte regelmäßig bewerten und weiterentwickeln.

Elementare Grundlage für die Betriebsphase ist der **Wissens-„Kreislauf“**, der das alltägliche Vorgehen beim Management des Wissens in sechs Stufen beschreibt:



Quelle: *Wissenskreislauf nach Probst et. al.*

Wichtig ist, das Management von Wissen als **Daueraufgabe auf der Grundlage von elementaren Bearbeitungsstandards** zu etablieren und schließlich **in der Organisationskultur dauerhaft zu verankern**.

5 Umsetzung eines Wissensmanagements im Landratsamt – Praxistipps zu einzelnen Fragestellungen

5.1 Wissensmanagement – „Was sollen wir noch alles machen“?

Hat sich das Landratsamt entschieden, das Management von Wissen zielgerichtet und strukturiert anzugehen, kann es sein, dass Führungskräfte und weitere Beteiligte in Bezug auf diese neue Aufgabe zeitliche Überlastung im Sinne von „Was sollen wir noch alles bearbeiten?“ signalisieren. Gerade in solchen Situationen hat es sich bewährt, sich trotz der Vielfalt der mit Wissensmanagement verbundenen Themen auf die wichtigsten Punkte zu fokussieren:

- Wissensmanagement gewinnt zunehmend an Bedeutung und ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass bedeutende Handlungsfelder, wie zum Beispiel die Digitalisierung von Prozessen, erfolgreich bewältigt werden können.
- Nur anfangs wird in einer Projektstruktur gearbeitet, nach Projektabschluss wird das Wissensmanagement **Daueraufgabe**.
- **Ausgangssituation, Ziele und Vorgehensweise** müssen beim Projektstart konkret definiert werden. Hierbei sind die Herausforderungen und auch Risiken zu identifizieren.
- Wichtig ist ein **schrittweises Vorgehen**. Eine gute Konzeption ist dabei wichtig, das bedeutet aber nicht, bis zum „Umfallen“ zu konzeptionieren. Mit einem gut strukturierten Vorgehen lassen sich schnell Umsetzungserfolge schaffen.
- **Externe Experten** mit umfangreicher Prozess Erfahrung in den Landratsämtern können unterstützen, um den Spagat zwischen Detaillierungsgrad der Konzeption und einem „Mut zum Ausprobieren“-Vorgehen zu meistern. Darüber hinaus können sie die Organisation in der Projektphase erheblich entlasten.
- Nachdem einige Landratsämter die Aufgabe Wissensmanagement bereits in Teilbereichen aufgegriffen haben (siehe die Praxisbeispiele in Kapitel 7), können **kollegiale Austausche** das Vorgehen beschleunigen. Zentrales Element des Wissensmanagements ist die Übertragbarkeit von Wissen zwischen den Landratsämtern untereinander (Vernetzung).
- Aufgrund der strategischen und operativen Bedeutung von Wissensmanagement empfiehlt es sich, die Funktion **einer Wissensmanagerin/eines Wissensmanagers** zu schaffen. Aufgabe ist die Leitung des Projektes und die Überführung der Projektergebnisse in die Linienorganisation. Teils werden hierzu Stabsstellen geschaffen, zum Teil wird die Funktion im Aufgabenbereich Organisationsentwicklung und Digitalisierung verortet.
- Die Mitarbeitenden im Landratsamt sollten **frühzeitig einbezogen werden**. Mit einem gut organisierten Wissensmanagement lassen sich Mitarbeitende begeistern! Denn jeder ist Wissensträger und -nutzer.

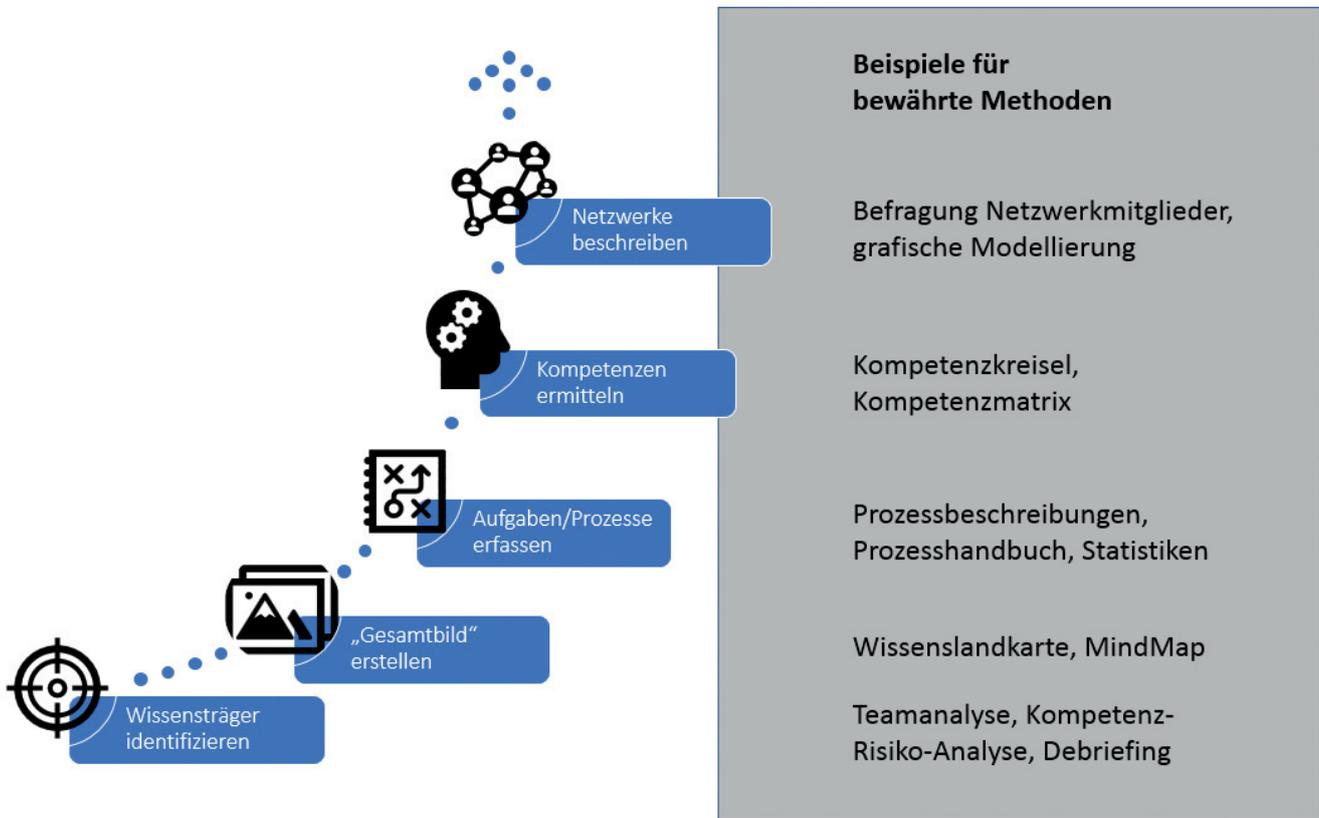
5.2 Wie kann wichtiges Wissen überhaupt identifiziert werden?

Häufig und meistens zu Beginn der Auseinandersetzung mit dem Management von Wissen bereitet es große Probleme, die richtigen Ansatzpunkte zu finden, um in der Organisation vorhandenes wichtiges Wissen zu identifizieren. Dabei sind folgende Begriffe wichtig:

- Wissensträger,
- Wissensbaum („Wissenslandkarte“),
- Aufgaben,
- Kompetenzen,
- Netzwerke.



Die folgende Grafik beschreibt das **gesamte Vorgehen** und die Reihenfolge im Vorgehen:



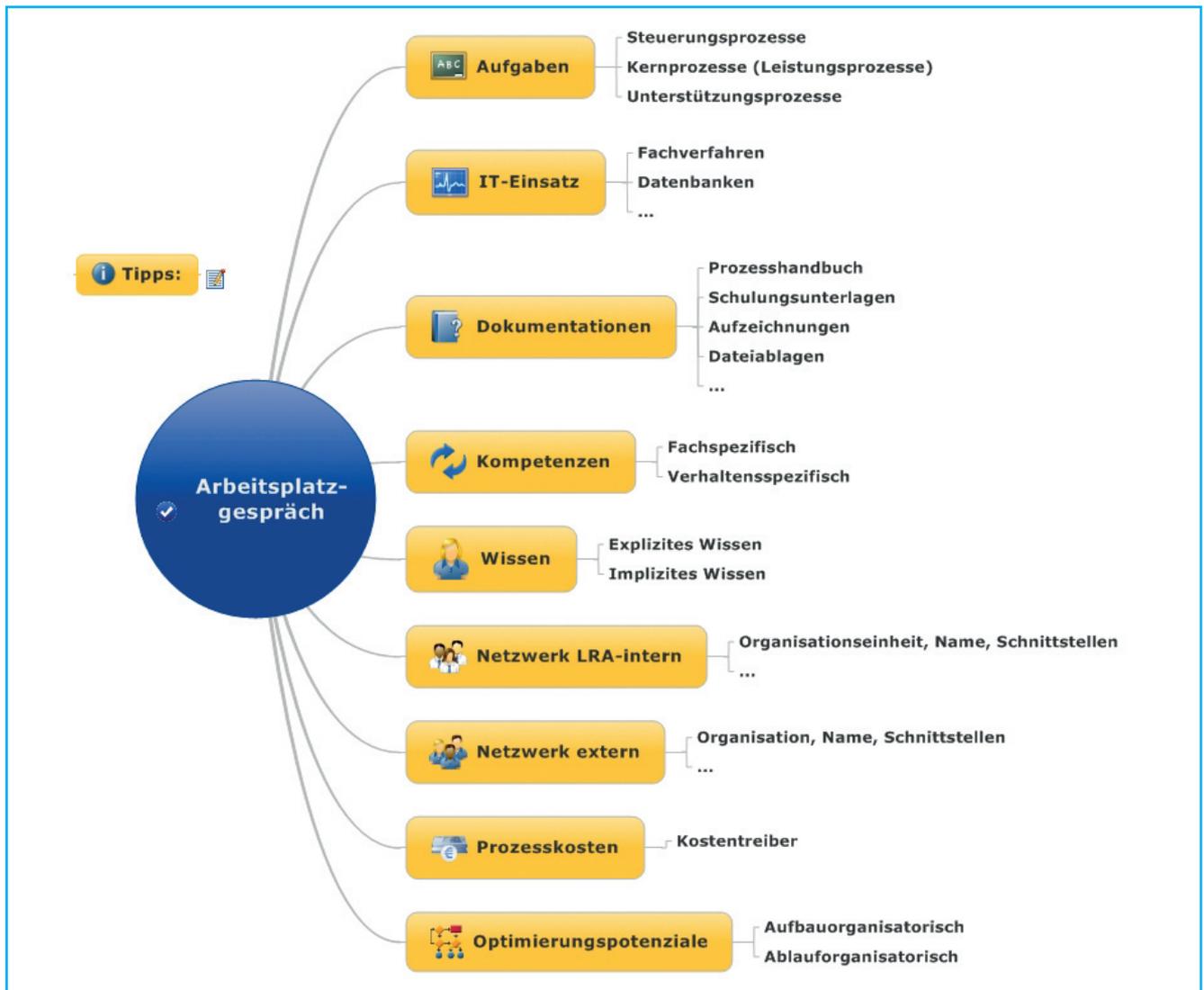
© i-SYS Unternehmensberatung GmbH

Um Wissen zu identifizieren und zu beschreiben, werden bewährte Methoden **aus der Organisationsentwicklung** eingesetzt, insbesondere Online-Befragungen, Interviews und sogenannte „Arbeitsplatzgespräche“. Bei diesen wird der Mitarbeitende während seiner Arbeit am Arbeitsplatz begleitet, also zum Beispiel bei der Bearbeitung von Anträgen und/oder Kundenkontakten.

Wie in Kapitel 3 beschrieben, sollten zunächst Wissensarten und -quellen differenziert, erhoben und eingeordnet werden, Reifegrade unterschieden und schließlich auch Wissensgrenzen beurteilt werden.

Wichtig ist, dass Sie in dieser Phase **erfahrene Organisationsentwickler** einsetzen. Nach Bedarf kann in Zusammenarbeit mit Externen, die ähnliche Projekte bereits durchgeführt haben, die Lernkurve verbessert bzw. eine zügigere Professionalisierung erreicht werden. Häufig lassen sich so auch organisationskulturelle Hürden einfacher überwinden.

Um die Ergebnisse bereits in einer ersten Wissenssystematik zu dokumentieren, empfiehlt es sich, **mit MindMaps** zu arbeiten. Die folgende Abbildung beinhaltet eine Vorlage für die Struktur und Dokumentation eines Arbeitsplatzgesprächs.



© i-SYS Unternehmensberatung GmbH

5.3 Wie sollte ein Wissensmanagement grundsätzlich strukturiert werden?

In Abschnitt 2.2 wurde bereits kurz beschrieben, dass ein Wissensmanagement-System strukturiert aufgebaut werden muss. Zu unterscheiden sind dabei inhaltliche Strukturen, im Folgenden **Wissenskategorien** genannt, und **funktionale Strukturen**. Die inhaltliche Grundstruktur eines Wissensmanagement-Systems in Landratsämtern differenziert regelmäßig **drei Themenbereiche**. Darunter werden einzelne Wissenskategorien gebildet:

- Allgemeines Wissen;
- Wissen für den Bürger- und Kundenservice;
- Spezifisches Wissen der Teilorganisationseinheiten (Abteilungen, Geschäftsbereiche, Fachbereiche, Ämter, Sachgebiete, Arbeitsgruppen, Stabsstellen usw.).

Exemplarisch wird nachfolgend ein **Kategoriebaum für den Aufgabenbereich Bürger- und Kundenservice** beschrieben:

- Organigramm;
- Geschäftsverteilungsplan;
- Mitarbeiterliste;
- Telefon-/Kontaktdatenliste;



- Verknüpfung von Präsenzinformationen (zum Beispiel zur Zeiterfassung oder in eine CTI-Lösung);
- Bezug zu eigenen Informationen im Intranet und/oder auf der Website;
- Bezug zu allgemeinen externen Informationen, zum Beispiel des Freistaats (<https://www.freistaat.bayern/dokumente/leistung/714089429467>);
- Nichtzuständigkeiten;
- Bezug zu spezifischen externen Informationen, zum Beispiel im Rahmen der Pandemie auf das Robert-Koch-Institut;
- Detailinfos zu den am stärksten nachgefragten Aufgabenbereichen, typischerweise Kfz-Zulassung, Führerscheinbehörde, Ausländerbehörde, Bauamt, Soziales;
- Formular-/Antragsübersicht.

Ein Muster, mit dem ein solcher Kategoriebaum strukturiert und mit geringem Aufwand für den jeweiligen Einsatzzweck angepasst werden kann, wird im Folgenden dargestellt und ist zusätzlich online verfügbar:

Ebene	Sortierung	Bezeichnungen	Bemerkungen
1	01	ALLGEMEINE INFORMATIONEN	
2	02	BÜRGERSERVICE	Unter 2 abgekürzt mit FB
3	03	GESCHÄFTSBEREICHE	
1	01	ALLGEMEIN	Notwendiger und Inhalte sind abzustimmen
2	01	ORGANIGRAMM	
	02	MITARBEITER- UND TELEFONLISTE	Mit Zuordnung nach Fachbereichen
	03	GESCHÄFTSVERTEILUNGSPLAN	
	04	TOP 1-FB	Zum Beispiel Abfallwirtschaft
	05	TOP 2-FB	Zum Beispiel Kfz-Zulassung
	06	TOP 3-FB	usw.
	07	TOP 4-FB	
	08	TOP ...-FB	Weitere FB
	09	WEBSITE LRA	https://www.lra-xy.de/
	10	FORMULARE UND ANTRÄGE	Zugriff auf Formularserver
	11	EXTERNE INFOS - BAYERNPORTAL LRA UND STADT XY	https://www.freistaat.bayern/suche/lebenslage/hierarchisch/buerger?
	12	EXTERNE INFOS - HÄUFIG BENÖTIGTE LINKS	Sammlung diverser Links, zum Beispiel https://www.rki.de/SharedDocs/FAQ/
	13	EXTERNE INFOS - NICHTZUSTÄNDIGKEITEN	
	14	INTRANET	
	15	BÜRGERSERVICE INTERN	Arbeitsanweisungen, Prozesshandbuch usw.
	16		
	17		
	18		
	19		
	20		
3	01	GB Z	Innerhalb der FB Gliederung gemäß FB-Struktur
	02	GB 1	
	03	GB 2	
	04	GB 3	
	05	GB 4	
	06	GB 5	
	07	GB 6	

© i-SYS Unternehmensberatung GmbH

Im Wissensmanagement müssen folgende **funktionale Strukturen** berücksichtigt werden:

- Redaktions-Workflows, getrennt nach den zuvor beschriebenen Themenbereichen;
- Rollen und Rechtestrukturen;
- Einsatz eines Wörterbuchs beziehungsweise Glossars;
- Übergreifende und selbstlernende Suchen;
- Individuelle Favoriten und Pins.

5.4 Warum wird zusätzlich zu bereits vorhandenen IT-Systemen ein leistungsfähiges Wissensmanagement-System benötigt?

Im Zuge einer zunehmenden Digitalisierung der Prozesse in der Verwaltung und der Vielzahl der bereits vorhandenen Software-Lösungen stellt sich regelmäßig die Frage, ob nicht ein bereits vorhandenes System für das Wissensmanagement genutzt werden kann. Oft wird dabei an das bestehende Content Management-System (CMS, für Website und/oder Intranet) oder Dokumentenmanagement-System (DMS) gedacht.

Ergänzt wird diese Überlegung um die Frage, warum bestimmte Informationen, zum Beispiel zu Aufgabenverteilungen, Mitarbeitenden usw. doppelt gepflegt werden sollten. Warum also zusätzlich in Technik investieren? Werden Arbeitsaufwände tatsächlich erhöht? Diese Fragen lassen sich wie folgt beantworten:

- Entscheidend für die Auswahl der einzusetzenden Technik sind die **Anforderungen an die Wissenssuche, die Wissensbevorratung und -pflege** sowie das beim Suchenden vorhandene Know-how.
- Für das interne Wissensmanagement **wenig geeignet** sind Systeme, die Wissen regelmäßig für Nicht-Fachleute (Bürgerinnen und Bürger usw.) vorhalten, typischerweise die **Internet-Präsenz**. Der Besucher hat regelmäßig Zeit, die dort angebotenen ausführlichen und allgemein verständlich gehaltenen Informationen nachzulesen.
- **Wenig geeignet** ist auch das **Intranet**. Hier wird zum Beispiel, analog zur Website, die Geschäftsverteilung innerhalb eines Landratsamtes abgebildet. Grundlegende allgemeine Informationen sind zwar vorhanden, zum Beispiel eine Mitarbeiterübersicht, aktuelle Informationen usw. sowie teilorganisationsspezifische Daten. Ein Redaktionssystem sichert die Aktualität der Inhalte in der Datenbank. Im Vergleich zu Wissensmanagementsystemen beziehen sich Suchfunktionen aber lediglich auf die in das System integrierten Inhalte, sind Suchalgorithmen in der Folge wesentlich weniger leistungsfähig und wichtige Funktionalitäten wie die Versionierung von Daten und Datensätzen regelmäßig nicht verfügbar. Elementare Wissensmanagement-Funktionen wie zum Beispiel die Darstellung von Änderungen seit dem letzten Login, werden häufig nicht automatisiert bereitgestellt und lassen sich allenfalls aufwändig organisatorisch abbilden.
- **Moderne Wissensmanagement-Systeme** zeichnen sich insbesondere durch sehr leistungsfähige, zum Teil bereits selbstlernende Suchfunktionen auf Grundlage künstlicher Intelligenz wie bei Bing oder Google aus. Damit ist eine Wissensdatenbank nicht Expertentool, sondern fungiert als Wissensschnittstelle für alle Mitarbeitenden, von Führungskräften bis hin zu Teilzeitkräften. Nutzerakzeptanz entsteht quasi von heute auf morgen. Zusätzlich können Fremdsysteme über standardisierte Schnittstellen eingebunden und Workflows integriert werden. Intelligente Verknüpfungen reduzieren Administrations- und Pflegeaufwände. Anwender können sich häufig benötigte Informationen in eigenen Arbeitsbereichen zusammenstellen, viele weitere Funktionen runden die Systeme ab.

Ein modernes Wissensmanagement-System ist weder funktional noch technisch nicht mit einem CMS-basierten Intranet-System vergleichbar. Dies begründet auch die höheren Beschaffungskosten.

Empfehlung: Bei der Entscheidung, welches IT-System für das Wissensmanagement genutzt wird, sollte berücksichtigt werden, dass ein Wechsel, ist der Weg einmal beschritten, mit vertretbarem Aufwand nicht mehr möglich ist. Die Bedeutung des Wissensmanagement-Systems ist insoweit mit dem eines in die Organisation implementierten DMS vergleichbar.

5.5 Welche Faktoren sind beim Beschaffungsprozess zu berücksichtigen?

Am Markt sind verschiedene leistungsfähige Wissensmanagement-Systeme verfügbar, so dass bei der Beschaffung Wert auf eine sorgfältige Auswahl gelegt werden muss. Aufgrund der Investitionshöhe muss ein Wissensmanagement-System regelmäßig im Rahmen eines Vergabeverfahrens gemäß UVgO oder im nationalen Verfahren beschafft werden. Dies hängt davon ab, ob zunächst nur eine bestimmte Lizenzanzahl gekauft werden soll (zum Beispiel für den Start im Bürger- und Kundenservice) oder von Beginn an der hausweite Einsatz angestrebt wird, also eine Unternehmenslizenz erforderlich ist.

Folgende Positionen sollten bei der Einholung von Angeboten und in die Bewertung der Angebote einbezogen werden:



- Lizenzkosten einmalig und Nachkaufoptionen;
- Wartungsgebühren auf die Lizenzkosten;
- Aufwand und Kosten für die initiale Installation und Implementierung ohne Schnittstellen-Programmierung, aber mit Herstellung der Lauffähigkeit;
- Aufwand und Kosten für die Grundkonfiguration des Systems;
- Schulungen für Administratoren und Anwender;
- Aufwand und Kosten für Schnittstellenprogrammierung und Tests (optional);
- Angaben zur Reisekostenregelung mit An- und Abfahrt sowie Übernachtungskosten.

Das Leistungsverzeichnis für die Beschaffung sollte grundsätzlich die im Folgenden beschriebenen Anforderungen berücksichtigen und entsprechend der für das Landratsamt wichtigen technischen und funktionalen Anforderungen angepasst werden.

1	Anbieter (Name)	
2		
3	Anforderungen	Anforderung
4	Technische Anforderungen und geforderte Interoperabilität mit vorhandenen Systemen	
5	Installation vor Ort (On Premise)	MUSS
6	Anwendung lauffähig unter Server-Betriebssystem Microsoft Windows ab V 2019 (auch virtualisiert)	MUSS
7	Datenbank-System lauffähig unter Microsoft Windows SQL Server ab V 2019 (auch virtualisiert)	MUSS
8	Anbindung des Wissensmanagement-Systems an Microsoft Active Directory	MUSS
9	Single-Sign-On-Funktionalität	MUSS
10	Webbasierter Aufruf aller Daten und Anwendungen/Module, auch in der Administration	MUSS
11	Schnittstellen auf REST-/SOAP-Basis für Integration von Drittanwendungen wie Präsenzmanagement, CTI, Telefonanlage	MUSS
12	Bereits vorhandene Schnittstelle Zeiterfassung, z. B. ISGUS ZEUS X	KANN
13	Bereits vorhandene Schnittstelle Telefonie/CTI, z. B. Atos Unify CTI-Client	KANN
14	Speicherung aller Wissensinhalte und -objekte in der Datenbank	MUSS
15	Release-Festigkeit bei Customizing gewährleistet, z. B. für eigene Dokumente, Objekte, Felder und Feldtypen	MUSS
16	Funktionale Anforderungen: Suchen und Finden	
17	Volltext-Suchfunktion mit Operatoren, Wildcards analog Google	MUSS
18	Fehlertolerante Suchfunktion	MUSS
19	Selbstlernende Suchfunktion	MUSS
20	Timeline-Suchfunktion für Inhalte, die sich seit dem letzten Login des Anwenders geändert haben	MUSS
21	Suchfunktion über dynamisch generiertes Inhaltsverzeichnis	MUSS
22	Verfeinerung von Suchergebnissen über Filter, z. B. nach Kategorien, Aktualität, Status	MUSS
23	Dynamische Generierung von Tag Clouds für die in einem bestimmten Zeitraum am meisten genutzten Suchbegriffe	MUSS
24	Feedbacks auf Suchergebnisse	MUSS
25	Feedbacks auf Wissensinhalte	MUSS
26	Gesonderte Rating-Funktion, um Inhalte zu bewerten	MUSS
27	Follower-Funktion, um den Anwender automatisiert über Änderungen an Inhalten zu informieren	MUSS
28	Favoriten-Funktion, um als Anwender schnell auf häufig genutzte Inhalte zugreifen zu können, einschließlich automatischer Aktualisierung	MUSS
29	Funktionale Anforderungen: Wissen bereitstellen und aktualisieren	
30	Mandantenfähigkeit des gesamten Systems in Verbindung mit der Möglichkeit, Corporate Designs zu integrieren	MUSS
31	Weitestgehend frei konfigurierbare Benutzeroberfläche mittels Objekten	MUSS
32	Berücksichtigung aktueller Standards in der Gestaltung der Benutzeroberfläche, z. B. CSS3, Responsive Design	MUSS
33	Möglichkeit zur Definition von Templates, um Inhalte schnell und standardisiert erstellen zu können	MUSS
34	Bereitstellung von editierbaren Formularen	MUSS
35	Leistungsfähiges Redaktionssystem, auch mit Gültigkeitsdaten für Wissensinhalte, automatisierten Wiedervorlagen usw.	MUSS
36	Workflow-Mechanismen zur Definition von Abläufen im Wissensmanagement-System, z. B. für die Redaktion	MUSS
37	WYSIWYG-Editor mit CSS-Funktionalität und Vorschaufunktion	MUSS
38	News-Funktionalität zum Anzeigen aktueller beziehungsweise wichtiger Informationen	MUSS
39	Erstellung von Aufgabenlisten mit Eskalationsmechanismen	MUSS
40	Kalenderfunktion	MUSS
41	Integration von unterschiedlichen Objekten, z. B. in Microsoft Office-Formaten, von PDF-Dateien usw.	MUSS
42	Media-Server-Funktion für die Speicherung und Wiederhergabe von Audiodateien, Bildern und Videos	MUSS
43	Vernetzung mit Daten aus anderen Quellen (Intranet oder Internet, z. B. BayernPortal https://www.freistaat.bayern , externen und internen Datenbanken, Laufwerken usw.) sowie Integration in die gesamte Informationsbasis mit individuellen Konfigurationsmöglichkeiten für die Suche	MUSS
44	Integrierte Funktionalität eines Broken Link Checking Tools	MUSS
45	Versionierung aller Wissensinhalte mit Möglichkeit zur Definition der Versionierungstiefe	MUSS
46	Funktionale Anforderungen: Rollen- und Rechteverwaltung	
47	Frei konfigurierbares Rechtekonzept auf Basis von Gruppen und Rollen	MUSS
48	Möglichkeit für Sammeländerungen auf Gruppenbasis, bezogen auf Wissensinhalte	MUSS
49	Anzeige beziehungsweise Ausblendung von Wissensinhalten auf Gruppenbasis	MUSS
50	Funktionale Anforderungen: Statistiken und Controlling	
51	Codierungsmöglichkeit auf einzelnen/alle Seiten für bestimmte Sachverhalte, z. B. fallabschließend bearbeitet, weitergeleitet, zu verrechnen	MUSS
52	Integriertes Reporting-Tool, um Wissensinhalte und Nutzerverhalten quantitativ und qualitativ bewerten zu können	MUSS
53	Exportmöglichkeit für statistische Daten und Auswertungen nach MS Excel und im PDF-Format	MUSS
54	Funktionale Anforderungen: Vorkonfiguration "Landkreisverwaltung" und D115-Anforderungen	
55	Bereitstellung einer Datenbank-Struktur für typische Wissensinhalte im Bereich Bürgerservice einer Kreisverwaltung	MUSS
56	Mitarbeiterübersicht mit Telefonbuch-Funktionalität, Kontakt- und Raumdaten	MUSS
57	Zusammenfassung typischer Workflows innerhalb einer Seite, z. B. Mitarbeiterliste mit Präsenzinformationen und Ticketerstellung	MUSS
58	Funktionale Anforderungen: Systemintegrierte Ausbaupositionen	
59	Entscheidungsbaum mittels integriertem grafischen Editor, um Anwendern schrittweise zu Lösungen zu verhelfen	KANN
60	Versand von Wissensinhalten direkt aus dem Wissensmanagementsystem per E-Mail (ohne separaten E-Mail-Client)	KANN
61	Möglichkeit zur Integration von e-Learning-Funktionalitäten	KANN
62	Anbindung selbstlernender Chat-Bots	KANN
63	Anbindung eines Ticketsystems, z. B. im Rahmen ITSM	KANN
64	Sonstige Funktionalitäten und Informationen	
65	Vergleichbare Referenz Kunde 1	MUSS
66	Vergleichbare Referenz Kunde 2	MUSS
67	Vergleichbare Referenz Kunde 3	MUSS
68	Vergleichbare Referenz Kunde 4	KANN
© I-SYS Unternehmensberatung GmbH		

5.6 Warum ist Wissensmanagement Führungsaufgabe?

Wissensbewusste Führung ist ein Erfolgskriterium für einen gelingenden Wissensaustausch und gemeinsames Lernen. Daher ist es wichtig, dass Führungskräften bewusst ist,

- wie grundlegende Prozesse und Aktivitäten im Wissens- und Erfahrungsmanagement gesteuert werden,
- wie strategisch relevante Wissens- und Kompetenzträger identifiziert werden können und
- wie sie ihre bereits vorhandenen Wissenskompetenzen in Bezug auf ihre Effektivität bewerten und gegebenenfalls erweitern können.

Jede Führungskraft sollte sich also damit auseinandersetzen, welche Prozesse, Maßnahmen und Aktivitäten sie in Bezug auf einen kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungstransfer in ihrem Aufgabenbereich initiieren beziehungsweise steuern kann. Insoweit ist es besonders wichtig, bei der Überführung eines Wissensmanagement-Projektes aus der Projekt- in die Betriebsphase die Rolle der Führungskräfte zu thematisieren und diese bei der Übernahme der Aufgabe möglichst umfassend zu unterstützen – auch, um Vorbehalte (siehe Kapitel 5.1) zu reduzieren bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen.

6 Weitere Themenfelder mit wichtigen Bezugspunkten zum Wissensmanagement

Die nachfolgende Grafik skizziert wichtige Bezugspunkte von Wissensmanagement im Behördenalltag:



© i-SYS Unternehmensberatung GmbH

In den beiden folgenden Kapiteln werden zwei weitere Bezugspunkte von Wissensmanagement beschrieben, nämlich zu den Themen Data Analytics (Kapitel 6.1) und Smart Country (Kapitel 6.2).



6.1 Data Analytics am Beispiel der Vergleichsplattform des Innovationsrings

Mit der Vergleichsplattform des Innovationsrings entstand unter der Federführung der Projektgruppe „Betriebswirtschaft“ des Innovationsrings in Zusammenarbeit mit der Anstalt für kommunale Datenverarbeitung in Bayern (AKDB) ein Instrument, das den teilnehmenden Kommunen wichtige interkommunale Vergleichsinformationen zur Verfügung stellt.

Durch den Aufbau des Online-Portals wurden die seit dem Jahr 1999 von den beteiligten Landkreisen durchgeführten Vergleiche in digitaler Form bereitgestellt, wodurch die Prozesse zur Datenerhebung und -auswertung erheblich effizienter gestaltet werden konnten.

Das Portal bietet für die einzelnen Landkreise eine breite Palette an Möglichkeiten, die eigene Leistungserbringung anhand der verfügbaren Vergleichswerte zu messen.

Die Möglichkeit des Vergleichs der eigenen kommunalen Leistung mit den ermittelten Werten über alle teilnehmenden Kommunen, das „Benchmarking“, liefert wertvolle Erkenntnisse zur operativen Steuerung sowie zur strategischen Ausrichtung und der hierfür erforderlichen Führungsentscheidungen.

Als Steuerungsinstrument für das Controlling und die Fachgebietsleitungen ist es für die Kommunen ein wichtiges Werkzeug im Bereich des Wissensmanagements und findet seine Einordnung im Bereich „Organisation“ des TOM-Modells.



Kennzahlen- und Fachbereichsvergleiche



In der aktuellen Version der Vergleichsplattform werden bis zu 30 Verfahren mit rund 20 Kennzahlen gegenübergestellt. Im Bereich der „steuerungsrelevanten Produkte“ werden ca. 20 Leistungen, die aufgrund der Höhe der Aufwendungen, der Höhe der Erträge oder bestimmter Merkmale, wie zum Beispiel gesetzliche Änderungen, für die Landkreise von besonderer Steuerungsrelevanz sind, für Auswertungen bereitgestellt. Insgesamt stehen den Landkreisen für die Vergleiche derzeit über 2.000 Kennzahlen zur Verfügung.

Hinweise:

- Stetig wachsende Anforderungen und Komplexität stellen die Landkreise vor hohe Herausforderungen im Bereich des Wissensmanagements.
- Dies gilt auch im Bereich des operativen und strategischen Controllings, der kommunalen Steuerung und der hierfür erforderlichen Führungsentscheidungen auf allen Ebenen.

Hieraus ergeben sich folgende wichtige Handlungsfelder:

- Kontinuierliche Überprüfung der Datenqualität (Validität und Aktualität),
- Periodische Überprüfung des Kennzahlensystems → Informationsbedarfsanalyse (was wird tatsächlich benötigt),
- Steigerung der Prozesseffizienz (Minimierung der manuellen Tätigkeiten hin zur Prozessautomatisierung),
- Einheitliche Darstellungsformen und objektivierte Kennzahlendarstellung,
- Verfeinerung der interkommunalen Vergleiche durch sinnvolle Cluster,
- Verfeinerung/Verbreiterung der Wissensbasis durch Korrelation von Daten aus verschiedenen Fachbereichen,
- Einbeziehung moderner Techniken wie KI zur Unterstützung bei den Auswertungen.

Bei allen Handlungsfeldern handelt es sich um Empfehlungen, die einer sinnvollen strategischen Einordnung und Priorisierung bedürfen.

6.2 Smart Country am Beispiel der Plattform für das Energiemanagement

Zentrales Thema eines Projekts im Bereich des Energiemanagements ist der Einsatz intelligenter Sensorik und Telemetrie (IoT) zur Erhebung von Daten in Echtzeit, mit deren Hilfe die Überwachung und intelligente Steuerung der Energieerzeuger, des Netzes und der Verbraucher möglich ist.

Gerade im Bereich der Stromnetze ergeben sich im Bereich der erneuerbaren Energien (Wind-, Sonnenenergie) Herausforderungen, da die Nachfrage nicht direkt durch die zur Produktion verfügbare Energie gedeckt werden kann. Mit Hilfe intelligenter Stromnetze, sogenannter Smart Grids, kann diese Herausforderung gelöst werden.

Bestandteile einer Plattform für das Energiemanagement können sein:

- Intelligente Sensorik und Telemetrie (IoT),
- Intelligente Netze (Smart Grids),
- Offene Urbane Plattform mit geeigneter Infrastruktur, Datenspeichern und intelligenten Diensten (Services) und Prozessen.

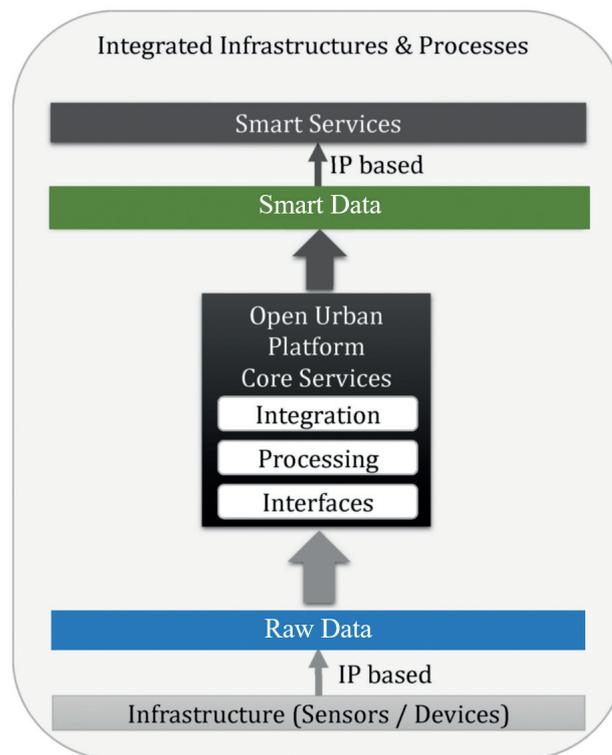
Offene Urbane Plattform als Basis für Wissensmanagement

Im vorliegenden Fall eines intelligenten zentralen Energiemanagements stellt eine Offene Urbane Plattform die erforderliche technische Basis zur Verfügung, um alle bestehenden und künftigen Systeme in diesem Bereich an eine zentrale Datendrehscheibe anzubinden.

Die Speicherung der Daten auf einer zentralen Datenplattform ermöglicht durch Kombination mit weiteren Daten und intelligentem „Wissensmanagement“ neue Wege, um Wissen aufzubauen, Entscheidungen abzuleiten und weitere angeschlossene Systeme zu steuern.

Auf Basis eines von der „European Innovation Partnership for Smart Cities and Communities“ (EIP SCC) entwickelten Rahmenwerks für Offene Urbane Plattformen hat ein Konsortium aus namhaften Unternehmen unter Beteiligung von Kommunen und Forschungseinrichtungen die DIN SPEC 91357 entwickelt. Die folgende Abbildung zeigt den wesentlichen Aufbau einer Offenen Urbanen Plattform gemäß der DIN 91357¹

¹ DIN SPEC 91357:2017:12, Reference Architecture Model Open Urban Platform (OUP); Chapter 6: Digital Use Cases, 6.2: Single OUP; Figure 5 – Illustration of a standalone OUP (OUP interacts with other management systems)



Die Abbildung macht deutlich, dass erst durch sogenannte „Core Services“ aus den verfügbaren Rohdaten (Raw Data) verwertbares Wissen wird (Smart Data). Die „Core Services“ sind hier ein wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements, d.h. dass auch maschinelle Verfahren zum Wissensmanagement erheblich beitragen können.

Anwendungsmöglichkeiten:

- Steuerung der Energieerzeugung,
- Steuerung des Energieverbrauchs,
- Intelligente Netzinfrastruktur (Smart Grid) mit Mikrolastverteilung,
- Intelligente Einspeisung und Nutzung sekundärer Energieerzeuger (Industrieabwärme, Photovoltaik privater Haushalte),
- Anbindung weiterer Systeme, z.B. im Bereich der Elektromobilität (Smart Mobility),
- Entwicklung neuer Anwendungsfälle durch integrative Speicherung und Nutzung von Daten aus weiteren Systemen, z.B. Smart Mobility, Smart Governance, Smart Economy und Smart Environment.

Handlungsempfehlungen:

- Aufbau einer Datenstrategie zur sinnvollen Nutzung der Datenplattform,
- Einbeziehen von Partnern (Kommunen, Unternehmen) mit der erforderlichen Expertise für die Planung und den Aufbau der Datenplattform,
- Identifizieren von Verantwortlichen im eigenen Haus für die relevanten Plattformenthemen,
- Fördern von Kreativität zur Formulierung von Fragestellungen, die durch Kombination digitaler Daten beantwortet werden können,
- Abwägen von Chancen und Risiken bei der Verwendung der Daten.

7 Praxisbeispiele

7.1 Praxisbeispiel des Landkreises Fürth zur Wissensdatenbank im Landratsamt

1. Beschreibung des Projekts

a) Ausgangssituation und Gegenstand des Projekts

Die Wissensdatenbank (Knowledge Center = KC) soll eine Grundlage bzw. eine Art Datenbank oder Wiki darstellen, auf die Mitarbeiter bei Bedarf zugreifen können um damit ihr Wissen aufzufrischen oder auch um Wissen niederzuschreiben. Zudem soll das KC die Arbeitsgrundlage des Bürger.Service. (Theke und Bürgertelefonie) werden, mit deren dessen Mitarbeiter die Bürgerfragen beantworten können. Diese Informationen wurden zuvor von den Fachbereichen zur Verfügung gestellt.

b) Ziele des Projekts:

- Optimierte Beauskunftung der Bürgerfragen hinsichtlich Volumen und Qualität der vor allem an den Bürger.Service. angeschlossenen Fachbereichen (aktuell: Kfz-Zulassung und Führerscheinwesen), dies ist ein sich stetig weiterentwickelnder Bereich, daher kann kein Zeitraum genannt werden.
- Angebot der Möglichkeit der Einrichtung eines „internen Bereiches“ des KC für Fachbereiche in denen diese ihr fachbereichspezifisches Wissen teilen können und auch ggf. mit den Mitarbeitern des Bürger.Service.
- Angebot der Möglichkeit vorhandenes Wissen der Mitarbeiter in das KC zu transferieren und anderen zur Verfügung zu stellen. Dies ist besonders wichtig bei langjährigen Mitarbeitern, die kurz vor der Pension / Rente stehen.
- Einführung einer Wissensdatenbank zur optimierten Beauskunftung am Bürger.Service.

c) Organisation des Projekts:

- Projektleitung: Herr Ehrhardt, Leitung Sachgebiet Z2 Zentrale Dienste, EDV, Bürgerservice
- Projektverantwortung: Herr Eder, Projektmanager / Arbeitsbereichsleiter Z23 Bürgerservice
- Betroffene Mitarbeiter: Mitarbeiter des Bürger.Service. zur implementieren des Wissens in das KC („befüllen der Wissensdatenbank“) sowie die Mitarbeiter der Fachbereiche, die das Wissen zur Verfügung stellen müssen.
- Beteiligte: Frühe Beteiligung des Personalrats, Datenschutzbeauftragten sowie Informationssicherheitsbeauftragten.

2. Projektumsetzung

a) Was waren die einzelnen Projektschritte?

- Identifizierung der ersten Fachbereiche „Startbereiche“
- Hospitation in den Fachbereichen
- Wissensermittlung „Was soll in die Datenbank rein?“
- Kontrolle der Fachbereiche des ermittelten Wissens „Absegnung“
- Architektur und Befüllen der Wissensdatenbank, auch Rücksprache mit USU
- Kontrolle der Aktualität des vorhandenen Wissens durch die Wiedervorlage
- Weiterverbreitung und Vorstellung der Wissensdatenbank im Hause

b) Wie wurde über das Projekt informiert?

- Durch Nutzung des Intranets
- Durch Vorstellung bzw. Präsentation in den Abteilungen
- Vorstellung im jährlich stattfindenden hauseigenen „World Cafe“

c) Wie wurden die vom Projekt betroffenen Kolleginnen und Kollegen beteiligt bzw. mitgenommen?

- Mitarbeiter des BürgerService konnten das zu ermittelnde Wissen „aus erster Hand“ aus den Fachbereichen erfahren



- Dieselben Mitarbeiter konnten sehr eigenständig bestimmen in welcher Form das Wissen ihnen bei der Arbeit zur Verfügung steht. Nur der Rahmen bzw. die Architektur wurde von der Führung vorgegeben.
- d) Welche Hürden bzw. Vorbehalte gab es bzw. bestehen weiterhin?
 - Der Nutzen wurde anfangs vor allem von den Fachbereichen, nicht vollständig erkannt („Das ist doch wie das Intranet“). Jedoch konnten die Bedenken nach der Präsentation der Wissensdatenbank und den damit verbundenen Vorteilen ausgeräumt werden.

3. Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse des Projekts

- a) Was wurde bisher erreicht (Nutzen)?
 - Der Bürgerservice beaufkundet Bürgeranfragen größtenteils über das Wissen der Wissensdatenbank.
 - Auch einfachere Funktionen des KC, wie die Anwesenheitsampel oder die Nachvollziehbarkeit der Zuständigkeiten haben sich für das ganze Amt als interessant herausgestellt.
- b) Wie sehen weitere Projektschritte aus?
 - Implementierung von weiteren Fachbereichen des Landratsamtes in die Wissensdatenbank.
 - Einrichtung von internen Bereichen, zu denen nur die zugewiesenen Mitarbeiter Zugang haben.

4. Erfolgsfaktoren und Praxisempfehlungen

- a) Was hat sich bewährt?
 - Hospitationen in den Fachbereichen zur Wissensaufnahme aus erster Hand.
 - Möglichst freies Eintragen in das KC („Wie schaut das Wissen aus?“)
 - Funktionen miteinzubringen, die für das ganze Amt nützlich sind.
- b) Was war besonders positiv?
 - Die Beaufkudtung durch das KC ist sehr effektiv und zeitsparend – wenn es richtig eingetragen ist.
 - Generelle Funktionen sind meist für große Teile des Amtes interessant.
- c) Was würden Sie heute anders machen?

Es ist darauf zu achten, dass etwaige Schnittstellen zu Fachprogrammen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen können. Hier ist frühzeitig zwischen den Bereichen ein Kontakt herzustellen, der auch regelmäßig überprüft werden muss.
- d) Auf was sollten Kolleginnen/Kollegen bei ähnlicher Aufgabenstellung ganz besonders achten?

Nach Gesprächen mit anderen Landratsämtern können wir sagen, dass es unabdingbar ist den Mitarbeitern ein solides Hospitieren in den Fachbereichen zu ermöglichen sowie ausreichend Zeit einzuplanen in denen das Wissen in die Datenbank eingetragen wird. Hierfür hatten wir 3 Monate (mit 3 Vollzeitkräften) zur Verfügung.

7.2 Praxisbeispiel des Landkreises Ebersberg zum Chatbot „Ebi“

1. Beschreibung des Projekts

Gegenstand des Projekts ist der Chatbot „Ebi“ auf der Homepage des Landratsamtes Ebersberg. Dieser soll den Service des Landkreises optimieren, indem er Anfragen direkt beantwortet und gleichzeitig die Mitarbeiter des Landratsamtes unterstützt und entlastet. Der Chatbot hilft den Besuchern der Webseite dabei, sehr gezielte Antworten auf die meisten Fragen zu finden, oder leitet sie wo erforderlich direkt zum passenden Ansprechpartner weiter. Die Wissensdatenbank von „Ebi“ soll mithilfe von Eingaben der Webseitenbesucher regelmäßig erweitert und verbessert werden, um noch präziser Auskunft geben zu können. Beim Landkreis ist das Projekt an der Amtsleitung angedockt und wird von der Abteilungsleiterin 1, Brigitte Keller geleitet.

2. Kurze Beschreibung der Projektumsetzung

Der Chatbot wurde inhaltlich auf die Themen des Landratsamtes angepasst. Mithilfe der Sachbearbeiter der einzelnen Sachgebiete des Landratsamtes wurden anschließend die vorhandenen Themengebiete auf Vollständigkeit überprüft und weitere wichtige Fragen und Antworten hinzugefügt. Im Anschluss wurde „Ebi“ auf der Webseite des Landkreises Ebersberg eingebunden und wird seitdem ausgiebig von Besuchern genutzt. In regelmäßigen Abständen werden neue Nutzereingaben trainiert und Antworten und Themen bei Bedarf hinzugefügt. Vorbehalte bestanden wegen zusätzlicher Arbeit und dem nicht erkannten Nutzen. Inzwischen stellt sich Akzeptanz ein, vor allem wegen hoher Nutzung von Ebi, einer sympathischen Variante und Ersatz der umständlicheren Suchfunktion auf der Homepage.

3. Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse des Projekts

„Ebi“ ist seit April 2020 live erreichbar. Bereits über fünftausend Nutzer haben ihm seitdem Fragen gestellt. Der Chatbot kann schon auf über fünfzehntausend individuelle Nutzereingaben Antworten geben und hat sich vor allem für die Bearbeitung von Anfragen im Zuge der Covid-19-Pandemie als nützliche Unterstützung erwiesen. Für Besucher des Landratsamtes ist er eine kontaktlose Alternative, um sich über die Neuigkeiten im Landkreis aus der Sicherheit der eigenen vier Wände zu erkundigen. Mit regelmäßiger Pflege und Wartung, sollen die Antworten des Bots zukünftig noch präziser ausfallen und die Themengebiete noch differenzierter dargestellt werden.

4. Erfolgsfaktoren und Praxisempfehlungen

Regelmäßiger Kontakt und genaue Absprache zwischen Chatbot-Anbieter und Mitarbeitern des Landratsamts und der einzelnen Sachgebiete helfen dabei, den Bot immer auf dem neuesten Stand zu halten. Dadurch, dass die Webseite des Landkreises Ebersberg regelmäßig aktualisiert wird, kann „Ebi“ selbst in Krisenzeiten schnell und gezielt updaten, sodass die Besucher immer die korrekten und neuesten Informationen erhalten. Die Verantwortung für die Inhalte liegt komplett beim Unternehmen. So wird die künstliche Intelligenz optimal trainiert und es entsteht praktisch kein zusätzlicher Aufwand im Amt. Der Bot lernt und wächst mit der Anwendung und ist langfristig in der Lage, den Kundenservice deutlich zu verbessern. Der Start ist schwierig. Deshalb empfiehlt sich eine Ansiedlung des Projekts auf der Ebene der Amtsleitung, um die vielen Mitarbeiter aus allen Sachgebieten des Hauses wertzuschätzen und die Führungskräfte mitzunehmen.

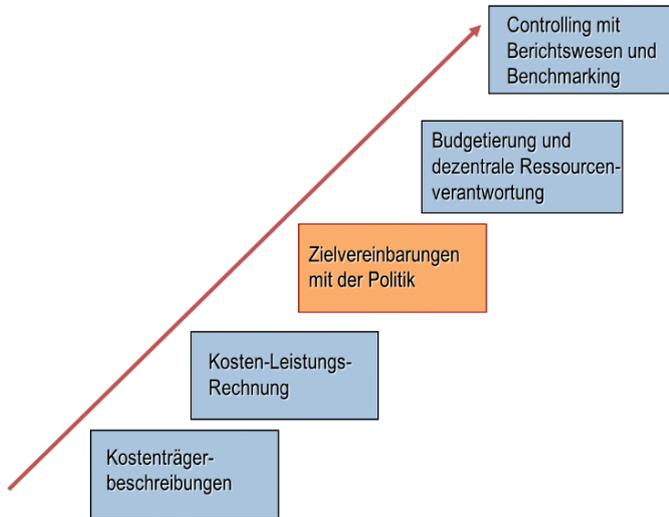
7.3 Praxisbeispiel des Landkreises Miltenberg zur Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Controllings

1. Kurze Beschreibung des Projekts

- a) Ausgangssituation und Gegenstand des Projekts
Einführung der Kosten- und Leistungsrechnung sowie des Controllings.
- b) Ziele: Steigerung von Effektivität (Wirksamkeit) und Effizienz (Wirtschaftlichkeit).
- c) Organisation des Projekts
 - Projektleitung: Leitung Controlling
 - Projektteam: Leitung Büro Landrat, Leitung Organisation und Personal, Leitung Finanzen, Leitung Revision, Vertretung Personalrat (während der Aufbauphase des Controllings). Das Team besteht auch weiterhin. Neben aktuellen Themen werden die unterjährigen Controllingberichte sowie die Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs besprochen.
 - Der Landrat hat das Projekt mit viel Engagement unterstützt.
 - Die Projektschritte wurden gemeinsam mit den Landkreisen des Bayerischen Innovationsrings umgesetzt. Wichtige Basis sind hierbei auch die Leitfäden.

2. Kurze Beschreibung der Projektumsetzung

a) Was waren die einzelnen Projektschritte?



b) Wie haben Sie über das Projekt informiert?

- Präsentationen im Rahmen der Personalversammlung
- Moderierte Workshops zu bestimmten Themen wie z.B. Kostenträgerbeschreibungen, Zielvereinbarungen
- Sachgebietsweise wurde das Projekt vorgestellt.
- Die Sachgebietsleiter*innen wurden schriftlich über neue Schritte informiert
- Artikel in der Mitarbeiterzeitung
- Präsentationen in Sitzungen des Personalrats
- Pflicht-Seminar für neue Führungskräfte: Einführung in die Grundlagen der Betriebswirtschaft und das Controlling.
- Präsentation des Projektes der Politik
- Zielvereinbarungs-Workshops mit der Politik
- Gemeinsame Besprechungen im Innovationsring mit den Sachgebietsleiter*innen, wenn es um Detailfestlegungen von z.B. Maßgrößen oder der Kostenträgerstruktur ging.

c) Wie wurden die vom Projekt betroffenen Kolleginnen und Kollegen beteiligt bzw. mitgenommen?

Siehe b). Zusätzlich sollten die Sachgebietsleiter*innen als Multiplikatoren innerhalb ihres Sachgebietes fungieren und die Mitarbeiter*innen über das Projekt informieren.

d) Welche Hürden bzw. Vorbehalte gab es bzw. bestehen weiterhin?

Die Steuerung des Informationsflusses. Es gibt immer Mitarbeiter*innen, die sich nicht ausreichend über das Controlling informiert fühlen, wie z.B. was passiert mit den erfassten Produktzeiten, was passiert mit den Kennzahlen, wozu werden die Fallzahlen benötigt usw. Controlling wird auch häufig mit Kontrolle gleichgesetzt. Das Projektteam ist ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie.

3. Ergebnisse bzw. Zwischenergebnisse des Projekts

a) Was wurde bisher erreicht (Nutzen)?

Die Kosten- und Leistungsrechnung ist aufgebaut, das Controlling mit Berichtswesen und Benchmark etabliert. Budgetplanung, Produktbeschreibungen, Fallzahlen, Kennzahlen, Controllingberichte und auch die Produktzeiten werden als Steuerungselemente genutzt. Das Berichtswesen von Kämmerei und Controlling ist aufeinander abgestimmt.

b) Wie sehen weitere Projektschritte aus?

Controlling ist ein Prozess. Neben Standardberichten ist es wichtig, offen für neue Berichtsformen und -inhalte zu sein. Es ist auch wichtig immer wieder zu reflektieren, was ist notwendig, was sollte ausgebaut und auf was kann verzichtet werden. Zudem kommen neue Aufgaben und Projekte hinzu, wie z.B. Corona-Pandemie, Kostendeckung Staatsaufgaben oder Digitalisierungsprozesse. Wenn es der Zeitrahmen zulässt, wäre der Zielvereinbarungsprozess zu reflektieren.

4. Erfolgsfaktoren und Praxisempfehlungen

a) Was hat sich bewährt?

- Das Projektteam und die Seminare für zukünftige und auch neue Führungskräfte haben sich bewährt. Die umfassende Information der Auszubildenden und zukünftigen sowie neuen Führungskräfte ist wichtig.
- Die einzelnen Projektschritte wurden, bevor sie für das gesamte Haus eingeführt wurden, mit drei engagierten Sachgebieten in einer Pilotphase getestet.
- Die gemeinsamen Abstimmungsrunden des Innorings von Controlling und Sachgebietsleiter*innen haben sich ebenfalls bewährt.

b) Was war besonders positiv?

Die Unterstützung durch den Landrat. Sehr wertvoll war und ist die Zusammenarbeit innerhalb des Innovationsrings und der Austausch mit Kolleginnen und Kollegen. Die Leitfäden des Innovationsrings sind auch wichtig, da man sich - z.B. bei der Umverteilung der Aufwendungen und Erträge - auf diese berufen kann. Die Zielvereinbarungsprozesse und die Vorstellung der Ergebnisse des Kennzahlenvergleichs haben bei der Politik zu einem wesentlich besseren Verständnis der Leistungen der Verwaltung geführt.

c) Was würden Sie heute anders machen?

Noch früher die Kommunikationsstrategie und -inhalte festlegen. Die Fortschritte der Digitalisierung bieten hierzu neue Möglichkeiten.

d) Auf was sollten Kolleginnen/Kollegen bei ähnlicher Aufgabenstellung ganz besonders achten?

Controlling ist Kommunikation auf allen Ebenen, mit den Führungskräften, der Führungsspitze und der Politik. Die Interpretation der Zahlenwerke zum Beispiel und die Umsetzung der Ergebnisse gelingen zielführend nur in einem konstruktiven Miteinander. Controlling selbst sollte man als einen Prozess verstehen und diesen eher sportlich nehmen. Flexibilität muss vorhanden sein. Wichtig ist jedoch, gerade zu Beginn, gewisse Standards einzuführen und an diesen auch festzuhalten.

7.4 Praxisbeispiel des Landkreises Freising zum Ablaufplan einer Einarbeitung mit Checklisten

Wann?	Wer?	Was?
vor Stellenausschreibung	Vorgesetzte/r und Personalamt	Stellen-/Arbeitsplatzbeschreibung ggf. erstellen oder aktualisieren
vor Dienstantritt	Personalamt	Arbeitsvertrag an neue Kollegin/neuen Kollegen aushändigen
	Vorgesetzte/r	Informieren der Kolleginnen und Kollegen über neue Mitarbeiter/in
		Patin/Paten auswählen
vor Ausscheiden der Vorgängerin/des Vorgängers		Einarbeitungsplan erstellen (gemeinsam mit Paten und mit Vorgänger/in)
		Arbeitsplatz einrichten
		Ablauf Einarbeitungszeit / Probezeit vermerken



	Patin/Pate	sich mit dem Einarbeitungskonzept vertraut machen
		Einarbeitungsplan mit Vorgesetzter/ Vorgesetztem besprechen
		sich Informationen über den Arbeitsplatz der neuen Kollegin/des neuen Kollegen beschaffen
1. Tag	Vorgesetzte/r	persönliche Begrüßung
		Einführungsgespräch
		Besprechen des Einarbeitungsplans
		Vorstellung im Sachgebiet/in der Abteilung
		Übergabe des Aufgabengebiets mittels aktueller Stellenbeschreibung
		Vorstellung der Patin/des Paten
		Nachmittag: Möglichkeit zum Austausch der ersten Eindrücke
	Patin/Pate	Information über Rolle der Patin/des Paten
		Informationen über Sachgebiet/Abteilung
		Informationen über das Haus (Rundgang!)
		Einführen und Kennenlernen des Arbeits- platzes inkl. einiger Hinweise zum Thema Umweltschutz (z.B. Mülltrennsystem, ggf. Funktion der Heizungsregelung, Schlüsselab- holung etc.)
1. Woche	Vorgesetzte/r	Gespräch über Einarbeitungsfortschritte und Prüfung des Einarbeitungsplans
	Patin/Pate	Vorstellen bei den am 1. Tag nicht anwesen- den Bezugskollegen
		Vorstellen bei Landrätin/beim Landrat
		Gespräche über Einarbeitungsfortschritte und Prüfen des Einarbeitungsplans
	IT	IT-Schulung falls erforderlich
	Personalamt	über Neueinstellung, Umsetzung oder Rück- kehr nach Beurlaubung alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses informieren („Pfiffikus“)
bis zu drei Monaten	Patin/Pate	Einweisung in die neuen Aufgaben, fachliche Betreuung und Unterstützung
	Vorgesetzte/r	Bericht an Personalstelle, ob Einarbeitung als abgeschlossen betrachtet werden kann (bei interner Umsetzung)
bis zum Ende der Probezeit	Patin/Pate	regelmäßige Unterstützung
		Ansprechpartner/in bei Unklarheiten
		regelmäßiger Austausch über die Einarbeitungs- fortschritte und die Integration ins Haus
zum Ende der Probezeit	Vorgesetzte/r	Bericht an Personalstelle, ob Probezeit bestanden ist
		Gespräch mit neuer Kollegin/neuem Kollegen über Verlauf der Probezeit sowie der Einarbeitungsphase



Einarbeitung neuer Mitarbeiter/in Checkliste für Vorgesetzte/n

Name der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters

Vor Stellenausschreibung	erledigt am:
1. Stellen-/Arbeitsplatzbeschreibung ggf. erstellen/aktualisieren (Vorgesetzte/r, Organisationsamt)	
Vor Dienstantritt	erledigt am:
2. Dienstantritt vormerken – Termin für die Einführung der neuen Mitarbeiterin/ des neuen Mitarbeiters für die Einführung freihalten	
3. künftige Kolleginnen/Kollegen sowie Abteilungsleitung informieren z.B. über <ul style="list-style-type: none"> – Name, Vorname – beruflicher Werdegang – Kompetenzen – Aufgabenbereich – geplante Einführungs- und Einarbeitungsmaßnahmen – Datum der Arbeitsaufnahme/Uhrzeit – wo sitzt sie/er? – persönliche Besonderheiten (Behinderungen etc.) 	
4. Patin/Paten auswählen und einweisen (im Einvernehmen), Aushändigung und Erläuterung des Einarbeitungskonzeptes sowie der Einarbeitungsbrochure	
5. Arbeitsplatz einrichten (kann teilweise an Patin/Paten delegiert werden): <ul style="list-style-type: none"> – Raumfrage klären (SG 12) – Mobiliar beschaffen (SG 12) – EDV – Ausstattung beschaffen (SG 12) – Telefonanschluss, Bedienungsanleitung und Telefonverzeichnis besorgen (SG 12) – sonstige technische Ausstattung ergänzen, z.B. <ul style="list-style-type: none"> – Taschenrechner, Diktiergerät, (SG 12) – Büromaterial ergänzen (SG 12) – Gesetze, Vorschriften, Arbeitsplatzbeschreibung bereitlegen – Türschild vorbereiten (Ziel: spätestens 1 Tag vor Arbeitsantritt der/ des Neuen) (SG 12) – Schlüssel besorgen (SG 12) – Essensmarken besorgen (SG 11) – Persönliche Besonderheiten berücksichtigen (z.B. Behinderung, Raucher/in oder Nichtraucher/in etc.) 	
6. Info an <ul style="list-style-type: none"> – SG 12 wegen Telefondurchwahl – IT – Netzanmeldung Stempel SG 12 wegen Unterschriftsbefugnis/ Namenskürzel – Poststelle 	
7. Einarbeitungsplan gemeinsam mit Patin/Paten und mit Vorgänger/in erstellen. Falls möglich Einarbeitung durch Amtsvorgänger/-in sicherstellen oder zumindest Kontakt herstellen.	



8. Termin mit nächst höherem Vorgesetzten und Landrat vereinbaren	
9. Begrüßungsgeschenk (z.B. Schokolade, Blumen) besorgen	
10. Ende der Einarbeitungs- bzw. Probezeit vermerken	
1. Tag	erledigt am:
11. Begrüßung und Einführungsgespräch <ul style="list-style-type: none"> – generelle fachliche Aufgaben des Sachgebietes sowie die Geschäftsverteilung im Haus erläutern – organisatorische Gliederung des Sachgebietes – Besprechung des Einarbeitungsplans – Vorstellung im Sachgebiet/in der Abteilung – Übergabe des Aufgabengebiets an die neue Mitarbeiterin/ den neuen Mitarbeiter (Stellenbeschreibung) – Mitarbeiter/in zu Verbesserungsvorschlägen und Eigeninitiative ermuntern – weitere Gesprächstermine vereinbaren – Vorstellung der Patin/des Paten 	
1. Woche	erledigt am:
12. Gespräch über Einarbeitungsfortschritte führen und Prüfung des Einarbeitungsplans <ul style="list-style-type: none"> – bisherige positive oder auch negative Erfahrungen erörtern – Entwicklung der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters mit Einarbeitungsplan abgleichen (zusammen mit Patin/Paten) 	
13. Fortbildungsbedarf abklären und ggf. zu Seminaren anmelden	
14. weitere regelmäßige Kontaktgespräche vereinbaren	
Bis zu drei Monaten	erledigt am:
15. Bericht an Personalamt, ob Einarbeitung als abgeschlossen betrachtet werden kann (bei interner Umsetzung)	
Zum Ende der Probezeit	erledigt am:
16. Bericht an Personalamt, ob Probezeit bestanden ist	
17. Gespräch mit neuer Kollegin/neuem Kollegen über Verlauf der Probezeit sowie der Einarbeitungsphase	



Einarbeitung neue/r Mitarbeiter/in Checkliste für die Patin/den Paten

Name der neuen Mitarbeiterin/des neuen Mitarbeiters

Vor Dienstantritt	erledigt am:
1. sich mit dem Einarbeitungskonzept vertraut machen	
2. Dienstantrittstermin vormerken (Einführungstag möglichst von anderen Terminen freihalten!)	
3. Einarbeitungsplan mit Vorgesetzter/Vorgesetztem besprechen	
4. Informationen über den Arbeitsplatz der neuen Kollegin/des neuen Kollegen einholen, z.B. über: <ul style="list-style-type: none">– Zeiterfassungssystem– Posteingang und -ausgang, Postverteilung– Wiedervorlage– wo kann neue Kollegin/neuer Kollege kopieren/faxen/scannen?– Zeichnungs-/Unterschriftenregelung – Erstausrüstung z.B. Büromaterial (Wie ist die Ausgabe geregelt? Bestellverfahren?)– Formulare, Datenstruktur– Fachliteratur bzw. IT-Lizenzen (z.B. Rechtsdatenbank)– interner Urlaubsplan– Vertretungsregelungen	
1. Tag	erledigt am:
5. Begrüßung und Einführungsgespräch <ul style="list-style-type: none">– Information über Rolle der Patin/des Paten– detaillierte Information über das Sachgebiet (Aufgaben, Abläufe, „Spielregeln“)	
6. Rundgang durch das Haus <ul style="list-style-type: none">– dabei u.a. Räumlichkeiten wie Zeiterfassungssystem, Poststelle, Aufenthaltsraum, Garten, umliegende Geschäfte (Essensmarken), Kopierer, Fax, Kasse zeigen– dabei Vorstellen bei Personalamt, Personalrat,– Gleichstellungsstelle, Koordination Verwaltungsreform, Pforte,– Hauptamt sowie Kolleginnen und Kollegen aus anderen Sachgebieten, mit denen die neue Kollegin/der neue Kollege dienstlich zu tun hat.	
7. Überreichung der Einarbeitungsbroschüre	
8. Einführung und Kennenlernen des Arbeitsplatzes <ul style="list-style-type: none">– Zuständigkeiten und Abläufe im Haus erklären (z.B. Postlauf,– Umlaufmappe, Beschaffung Büromaterial, siehe Punkt 4)	
1. Woche	erledigt am:
9. Erklären der technischen Arbeitsmittel wie Telefon, Computer, Kopierer, Fax, Overhead-Projektor etc. Hinweise zum Thema Umweltschutz: Mülltrennsystem, Heizung, Benutzung von E-Mail statt Papierausdruck etc; Hinweis auf Stichwort Umweltschutz in „Wir von A – Z“	



10. über EDV- Ansprechpartner (SG 12) und dezentralen Benutzerdienst informieren	
11. Vorstellen bei den am 1. Tag nicht anwesenden Bezugskollegen	
12. Vorstellen beim Landrat	
Bis zum Ende der Probezeit	erledigt am:
13. regelmäßige Unterstützung/Ansprechpartner/in sein bei sämtlichen Unklarheiten	
14. Einweisung in die neuen Aufgaben, fachliche Betreuung und Unterstützung (z.B. Musterfälle, anfängliche Begleitung bei Parteiverkehr oder Außendienst)	
15. Integration fördern (z.B. Mittagspause, zu Betriebsveranstaltungen mitnehmen)	
16. regelmäßiger Austausch über die Einarbeitungsfortschritte und die Integration ins Haus	



Der Bayerische Landkreistag ist einer der vier Kommunalen Spitzenverbände in Bayern.

Neben dem Bayerischen Landkreistag sind dies der Bayerische Gemeindetag, der Bayerische Städtetag und der Bayerische Bezirkstag. Die 71 bayerischen Landkreise haben sich freiwillig zu diesem Kommunalen Spitzenverband zusammengeschlossen, der gleichzeitig eine Körperschaft des öffentlichen Rechts mit Dienstherreneigenschaft ist. Wesentliches Ziel des Bayerischen Landkreistags ist es, die kommunale Selbstverwaltung auf der Kreisebene zu sichern und zu stärken: Nach außen, insbesondere gegenüber dem Gesetzgeber und den Ministerien, werden die gemeinsamen Interessen der bayerischen Landkreise vertreten, nach innen werden die Mitglieder informiert und beraten.

Bayerischer Innovationsring für Landratsämter

Im Innovationsring des Bayerischen Landkreistags haben sich 26 Landkreise zusammengeschlossen, um die Landratsämter auf die Herausforderungen der Zukunft vorzubereiten. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere die demografische Entwicklung, die Anforderungen unserer Informations- und Wissensgesellschaft, die Kommunalfinanzen sowie die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger an den Service und die Qualität von Verwaltungsleistungen. Als praktische Hilfestellungen veröffentlicht der Innovationsring regelmäßig Leitfäden, die von den Projektgruppen „Personal und Führung“, „Betriebswirtschaft“, „Organisation/eGovernment“ sowie „Service- und Kundenorientierung“ erarbeitet werden. Die Projektgruppen bilden die thematischen Schwerpunkte des Bayerischen Innovationsrings ab und verdeutlichen seinen ganzheitlichen Ansatz der Verwaltungsmodernisierung.



**BAYERISCHER
LANDKREISTAG**

Kardinal-Döpfner-Straße 8 - 80333 München
Telefon: +49 (0) 89/286615-0 - Telefax: +49 (0) 89/282821
info@bay-landkreistag.de - www.bay-landkreistag.de