Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein

Januar 2022

Thesis zur Erlangung des wissenschaftlichen Grades

Master of Arts (M.A.)

Masterstudiengang

Europäisches Verwaltungsmanagement, Jahrgang 2020

verfasst von:

Tamara Strassheim

Linda Wulff

Erstgutachter: Prof. Dr. Michael Frey
Zweitgutachter: Tobias Heyduk (M.A.)

Abstract

Die Oberrheinkonferenz bildet den institutionellen Rahmen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit in der Oberrheinregion und verfügt damit über einen einzigartigen Charakter. Diese Tätigkeit setzt ein spezifisches Wissen voraus. Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Gestaltung des Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz aus rechtswissenschaftlicher und politikwissenschaftlicher Perspektive. Die Umsetzung erfolgt einerseits durch eine praxisnahe Rechtsanwendung, die sich an den Vorschriften des Landes Baden-Württemberg orientiert und andererseits der Analyse bisheriger Praktiken und daraus entwickelter politisch-administrative Handlungsempfehlungen. Für die Beantwortung der Forschungsfragen werden literaturwissenschaftliche, juristische und qualitative Methoden angewendet.

The Upper Rhine Conference forms the institutional framework in cross-border cooperation in the Upper Rhine region and thus has got a unique character. This activity requires specific knowledge. This paper deals with the design of knowledge management in the Upper Rhine Conference from a legal and political science perspective. On the one-hand, the implementation is carried out through a practical application of the law, which is oriented towards the regulations of the state of Baden-Württemberg, and on the other hand, the analysis of previous practices and develops political-administrative recommendations for action. Literary, legal and qualitative methods are used to answer the research questions.

La Conférence du Rhin Supérieur constitue le cadre institutionnel dans la coopération transfrontalière dans la région du Rhin Supérieur et dispose ainsi d'un caractère unique. Cette activité présuppose un savoir spécifique. Le présent travail s'intéresse à l'organisation de la gestion des connaissances au sein de la Conférence du Rhin Supérieur dans une perspective de sciences juridiques et politiques. La mise en œuvre se fait d'une part par une application pratique du droit, qui s'oriente sur

les prescriptions du Land de Baden-Wurtemberg, et d'autre part par l'analyse des pratiques existantes et développe des recommandations d'action politico-administratives. Pour répondre aux questions de recherche, des méthodes littéraires, juridiques et qualitatives sont appliquées.

Vorbemerkung

In dieser Arbeit wird durch die Verfasserinnen aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden dabei ausdrücklich mitgemeint, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

In dieser Arbeit wurden die Abschnitte betreffend des Wissens (Theorieteil und Auswertung), 6.3 Stärken und Schwächen, sowie 7. Handlungsempfehlungen durch Linda Wulff bearbeitet und verschriftlicht. Die Abschnitte bezüglich des Wissensmanagement (Theorieteil und Auswertung), sowie 5. Rechtswissenschaftliche Aspekte wurden durch Tamara Strassheim bearbeitet und verschriftlicht.

Die weiteren Abschnitte, wurden in Absprache durch beide Verfasserinnen gemeinschaftlich erstellt. Dies erschien aus Gründen der Nachvollziehbarkeit und Vollständigkeit für zwingend erforderlich.

Inhaltsverzeichnis

Abstract I
Vorbemerkung III
Abbildungsverzeichnis VIII
Tabellenverzeichnis VIII
Abkürzungsverzeichnis IX
1 Einleitung 1
1.1 Ziele der Arbeit 2
1.2 Aufbau der Arbeit 2
2 Theoretische Grundlagen 4
2.1 Wissen 4
2.1.1 Begriffsbestimmungen 4
2.1.2 Die Wissenstreppe 7
2.1.3 Wissensdimensionen 9
2.2 Wissensmanagement 13
2.2.1 Begriffsbestimmung 14
2.2.2 Wissensmanagement-Modelle 20
2.2.3 Wissensmanagement auf nationaler und internationaler Ebene 27
2.3 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit 30
2.3.1 Begriffsdefinition 30
2.3.2 Kultur in grenzüberschreitenden Organisationen 31
2.3.3 Transnationale öffentliche Verwaltungskulturen 33
3 Methodisches Vorgehen 37
3.1 Gründe für die Auswahl der Oberrheinkonferenz 37
3.2 Forschungsmethoden 38
3.2.1 Literaturwissenschaftliche Methode 38
3.2.2 Empirische Methode 39
3.2.3 Juristische Methode 40
3.3 Datenerhebung 42
3.3.1 Deduktive Datenerhebung 42
3.3.2 Dokumentenanalyse 42
3.3.3 Experteninterviews 42
3.3.3.1 Expertenauswahl 43
3.3.3.2 Aufbau des Interviewleitfadens 44
3.4 Verfahren der Datenanalyse 49
3.5 Methodische Herausforderungen 50

3.5.1 Empirische Herausforderungen 51
3.5.2 Verschiedene methodische Verfahren 52
3.5.3 Grenzüberschreitende Herausforderungen 53
4 Oberrheinkonferenz 55
4.1 Oberrhein 55
4.2 Aufbau 57
4.3 Aufgaben des Gemeinsamen Sekretariats 59
5 Rechtswissenschaftliche Aspekte 61
5.1 Rechtliche Grundlagen 62
5.1.1 Allgemeines Recht 62
5.1.2 Besondere rechtliche Grundlagen 64
5.1.2.1 Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung 65
5.1.2.2 Akteneinsichtsrechte 71
5.2 Auswirkungen der rechtlichen Grundlagen 74
5.2.1 Rechtliche Bewertung 74
I. § 1 Abs. 2 LIFG 74
a.) Tatbestandsmerkmale 75
b.) Zusammenfassung 78
II. § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG 78
a.) Tatbestandsmerkmale 78
b.) Zusammenfassung 82
5.2.2 Soll-Zustand 83
I. Aktenführung 83
a.) Ordnung der Aktenführung 84
b.) Landeseinheitlicher Aktenplan 84
II. Akteneinsicht 85
a.) Form 86
b.) Verfahren 87
c.) Ablehnungsgründe 89
6 Ergebnisse 94
6.1 Ist-Zustand 94
6.1.1 Wissen 95
6.1.1.1 Explizites grenzüberschreitendes Wissen 95
6.1.1.2 Aneignung neues Wissen 99
6.1.1.3 Einarbeitung neuer Mitarbeiter 100
6.1.2 Wissensmanagement 102
6.1.2.1 Maßnahmen 102

6.1.2.2 Wissenstransfer 104
6.2 Neue Erkenntnisse aus der Auswertung 105
6.2.1 Implizites Wissen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit 105
6.2.2 Interkulturelle Fähigkeiten 111
6.2.3 Verständnis von Wissensmanagement 115
6.2.4 Wissensmanagement auf nationaler und grenzüberschreitender Ebene 116
6.3 Stärken und Schwächen 117
6.3.1 Stärken 118
6.3.1.1 Austausch mit Kollegen 118
6.3.1.2 Netzwerkarbeit der Infobesten 118
6.3.1.3 Option der freien Organisation des Wissens 119
6.3.1.4 Wissensorganisation über das Gemeinsame Sekretariat 119
6.3.1.5 Evaluierung und Controlling zweimal jährlich der ORK 119
6.3.1.6 Vorsitz als fester Bestandteil der Arbeitsstelle 120
6.3.1.7 Arbeiten mit Vermerken 120
6.3.1.8 Datenbank der Infobest 120
6.3.2 Schwächen 121
6.3.2.1 Unzureichendes Wissensmanagementsystem 121
6.3.2.2 Geringe Verschriftlichung 121
6.3.2.3 Nichtnutzung Extranet 122
6.3.2.3 Keine geregelte Übergabe mit der Folge von Wissensverlust 123
6.3.2.4 Fehlende Fremdsprachenkenntnisse 124
6.3.2.5 Wissensaustausch zwischen Infobest und ORK 125
6.3.2.6 Nebenberufliche Tätigkeit 125
6.3.2.7 Aufeinandertreffen verschiedener politischer Systeme 125
6.3.2.8 Fehlende Kapazitäten für die Infobest 126
7 Handlungsempfehlungen 128
7.1 Notwendigkeit der Formalisierung, Verschriftlichung des Wissens aufzeigen und einfordern 128
7.2 Vermerke führen 129
7.3 Bewusstsein für implizites Wissen schaffen 130
7.4 Übergabe der Posten vereinheitlichen und standardisieren 131
7.5 Hospitationsprogramm einführen 132
7.6 Gemeinsame Datenbasis schaffen 133
7.7 Bewusste Aktenführung einführen 133
8 Fazit 135
8.1 Zusammenfassung Forschungsfrage 1 135

8.2 Zusammenfassung Forschungsfrage 2 136
8.3 Zusammenfassung Forschungsfrage 3 139
Literaturverzeichnis 142
I. Allgemein 142
II. Internetquellen 151
Erklärung Verfasserin 153
Erklärung Verfasserin 153

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Wissenstreppe. 8
Abbildung 2: Die Dimensionen des Wissens 11
Abbildung 3: Wissensspirale 12
Abbildung 4: Überblick der Referenzdisziplinen des Wissensmanagements. 21
Abbildung 5: TOM - Modell. 22
Abbildung 6: Inter- und Intraorganisational. 24
Abbildung 7: Kreislauf der Bausteine nach Probst (2010). 26
Abbildung 8: Dimensionen transnationaler Verwaltungskulturen. 34
Abbildung 9: Verfahrensschritte der Arbeit. 50
Abbildung 10: Karte des Oberrheins. 55
Abbildung 11: Organigramm der Oberrheinkonferenz. 58
Abbildung 12: Trichter-Modell. 108

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht des privatwirtschaftlichen und öffentlichen Wissensmanagements. 16
Tabelle 2: Übersicht nationales und internationales Wissensmanagement. 28
Tabelle 3: Übersicht der befragten Experten. 44
Tabelle 4: Übersicht der Aktenformen. 68

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AG	Arbeitsgruppe
Art.	Artikel
BW	Baden-Württemberg
GRCh	Charta der Grundrechte
IKRB	Interkantonale Koordinationsstelle bei der Regio Basiliensis
AnO Schriftgut	Gemeinsame Anordnung der Ministerien über die Verwaltung des Schriftguts der Behörden, Dienststellen und sonstigen Einrichtungen des Landes Baden-Württemberg
GG	Grundgesetz
h. M.	herrschende Meinung
LAP	Landeseinheitlicher Aktenplan
LIFG	Landesinformationsfreiheitsgesetz
LVwVfG	Landesverwaltungsverfahrensgesetz
ORK	Oberrheinkonferenz
ORR	Oberrheinrat
AEUV	Vertrag der Arbeitsweise der Europäischen Union
EUV	Vertrag der Europäischen Union

1 Einleitung

Die Oberrheinregion gilt heute als eine der bestvernetzten Grenzregionen in Europa und kann auf zahlreiche sowie erfolgreiche Projekte und Kooperationen zurückblicken. Mit Deutschland, Frankreich und der Schweiz treffen hierbei drei Nationen aufeinander, welche den gegenseitigen Nutzen wahrnehmen und umsetzen. Bei grenzüberschreitendem Projekt stoßen in diesem Zuge unterschiedliche Rechts- und Steuersysteme der beteiligten Staaten im grenzüberschreitenden Austausch aufeinander und führen zu Herausforderungen, die es zu überwinden gilt.

Die Oberrheinkonferenz mit ihrem Gemeinsamen Sekretariat bildet dabei den Zusammenschluss der deutschen, französischen und schweizerischen Regierungs- und Verwaltungsbehörden und vermittelt an die verschiedenen Einrichtungen. Der Oberrheinrat bildet mit seinem Gremium das politische Pendant. Spezifisches Wissen aller beteiligten Akteure ist dabei Voraussetzung für eine erfolgreiche Gestaltung der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. In der Praxis besteht dieses Wissen überwiegend aus langjährig angesammeltem Erfahrungswissen der treibenden Stakeholder. Das angeeignete Wissen ist an einzelne Personen gebunden und geht bei einem Stellenwechsel verloren. Erschwerend kommt die zersplitterte Landschaft der grenzüberschreitenden Einrichtungen hinzu, welche erst verstanden und erlernt werden muss. Dies hat zur Folge, dass neue Mitglieder und Akteure in diesem Berufsfeld eine lange Einarbeitungszeit durchlaufen.

Der Aufbau und die Struktur eines Systems des Wissensmanagements schafft eine Systematik und macht bisher gewonnene Erfahrungen für Außenstehende zugänglich. Der ursprünglich aus der Betriebswirtschaftslehre entstammender Begriff des Wissensmanagement kennzeichnet in seiner theoretischen Kernidee den Zusammenhang zwischen individuellem und organisationalem Wissen sowie dem entsprechenden innovativen Lernprozess.

In der Praxis besteht die Herausforderung darin, entwicklungsrelevantes Wissen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit von Personen in das interne System zu integrieren und als personenunabhängiges Wissen systemisch zu speichern und zu nutzen. Da sich die Wissensbasis von den grenzüberschreitenden Einrichtungen aus

einer Vielschichtigkeit von Wissensinhalten, wie Erfahrungswissen, Kenntnisse über die eigene Verwaltungskultur und Wissen über die jeweilige Tätigkeit, sowie deren Quellen und Prozessen der Wissensproduktion zusammensetzt, liegt die Problematik in der Praxis darin, die Komplexität der einzelnen Abläufe in eine gesamte Struktur und Basis zusammenzufassen.

1.1 Ziele der Arbeit

In Anbetracht der Notwendigkeit und Relevanz sowie der Forschungsdefizite im Hinblick auf das Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit betten sich die Ergebnisse dieser Arbeit in die rechts-, politik- und verwaltungswissenschaftliche Diskussion ein. Abgeleitet hat sich diese Arbeit das Ziel gesetzt, folgende Forschungsfragen zu untersuchen:

1. Welchen rechtlichen Verpflichtungen müssen die Akteure der Oberrheinkonferenz bei der Umsetzung des Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nachkommen?

2. Wie können die Wissenselemente und das gewonnene Erfahrungswissen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Oberrheinkonferenz identifiziert werden?

3. Wie lässt sich das Wissensmanagement der Oberrheinkonferenz optimieren und zugänglich machen?

1.2 Aufbau der Arbeit

Der Aufbau dieser Arbeit orientiert sich an den in Abschnitt 1.1. dieser Arbeit vorgestellten drei Forschungsfragen. Dabei wird zunächst auf die theoretischen und methodischen Grundlagen sowie die Vorstellung der Fallauswahl eingegangen. Diese Grundlagen dienen einerseits dazu eine Basis der Themen Wissen, Wissensmanagement und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu schaffen. Andererseits gilt es das konzeptionelle Forschungsdesign vorzustellen. Um die Forschungsfragen qualitativ und praxisgerecht zu beantworten, wurden für diese Arbeit die juristische und sozialwissenschaftliche Methode kombiniert. Aus Sicht der Verfasserinnen wird damit die Komplexität der Thematik und gleichzeitig der

praktische Mehrwert berücksichtigt. Darüber hinaus ist der Aufbau und die Struktur der Oberrheinkonferenz für den weiteren Verlauf dieser Arbeit bedeutsam.

In Kapitel 5 dieser Arbeit wird die erste forschungsleitende Frage betrachtet und somit die rechtlichen Verpflichtungen der Oberrheinkonferenz dargestellt. Der zweiten Forschungsfrage ist das Kapitel 6 gewidmet, indem die empirischen Ergebnisse zum Erfahrungswissen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit analysiert werden. Im anschließenden Kapitel 7 soll die dritte Forschungsfrage in Form von Handlungsempfehlungen für die Oberrheinkonferenz beantwortet werden. Schließlich werden in Kapitel 8 die Ergebnisse zusammengefasst und resümiert.

2 Theoretische Grundlagen

Dieses Kapitel dient der Erläuterung der theoretischen Grundlagen und Begrifflichkeiten von Wissen, Wissensmanagement und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, die für das thematische Verständnis im weiteren Verlauf der Arbeit erforderlich sind.

2.1 Wissen

Diese Arbeit untersucht das Wissen, insbesondere das Erfahrungswissen, in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Beispiel der Oberrheinkonferenz. Aus diesem Grund ist es zunächst von zentraler Bedeutung den Begriff Wissen zu definieren.

2.1.1 Begriffsbestimmungen

Unsere Gesellschaft wird häufig als Wissensgesellschaft bezeichnet, welche sich von der Industriegesellschaft weiterentwickelt hat.[1] Galten früher die Produktionsfaktoren Arbeit, Kapital und Boden noch als wichtigste Güter, kommt heute dem Wissen als zusätzliche Art Rohstoff eine zentrale Bedeutung hinzu, die mittlerweile als wichtigste Ressource unseres Landes angesehen wird und mit der es sorgsam umzugehen gilt.[2] Um auf die unterschiedlichen Problemstellungen angemessen reagieren zu können ist eine breite Wissensbasis notwendig. Dabei zählt nicht nur das Faktenwissen, sondern auch die Fähigkeit, die eigenen Kompetenzen angemessen anzuwenden.[3]

Aber was genau meinen wir eigentlich, wenn wir von Wissen sprechen? Philosophen beschäftigen sich bereits seit der Antike mit dem Begriff Wissen.[4] Laut Duden versteht man unter dem Begriff „die Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand (auf einem bestimmten Gebiet) besitzt“ oder „die Kenntnis, das Wissen von

[1] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 11.
[2] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 108.
[3] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 108.
[4] Müller/Förtsch, 2015, S. 11.

etwas.“[5] Schnell wird allerdings aus der Literatur ersichtlich, dass es keine einheitliche Definition von Wissen gibt und es zudem nicht leicht zu definieren ist.[6] Dennoch herrscht in der Literatur Konsens darüber, dass die Begriffe Daten, Informationen und Wissen, Schlüsselbegriffe des Wissens darstellen. Sie weisen eine klare Hierarchie zueinander auf und sind Voraussetzung zu einer eindeutigen Verwendung der Konzepte und Modelle.[7] Im Folgenden sollen daher die Begriffe Daten, Information und Wissen voneinander abgegrenzt werden.

Daten

Jeder Text besteht zunächst einmal aus Daten, wie Wörtern, Sätzen oder Formeln, welche sich wiederum aus einzelnen Zeichen (Zahlen, Buchstaben, Satzzeichen etc.) zusammensetzen und unabhängig von der Interpretation einer Person existieren.[8] Die reinen Ansammlungen von Daten haben ohne einen Kontext keine Bedeutung für das Individuum, sie sind zunächst symbolische Abbildungen von Sachverhalten.[9] Dabei werden Daten allgemein als „hart“ angesehen, wenn die Vertrauenswürdigkeit des Messinstruments und die Gültigkeit der Messung über jeden Zweifel erhaben sind.[10]

Information

Daten werden erst dann zu Informationen, wenn sie in einen Kontext gebracht werden[11] und zur Verfolgung eines Ziels verwendet werden.[12] Ob Daten also zu Informationen werden, ist abhängig vom Empfänger. Nur wenn dieser die Relevanz für sein aktuelles Bedürfnis erkennt, erhalten Daten für ihn einen Informationscharakter.[13] Für den Betrachter werden Informationen allerdings dann wertlos, wenn er diese „nicht mit anderen aktuellen oder in der Vergangenheit gespeicherten Informationen vernetzen kann.“[14] Zudem kann die Information

[5] Duden: https://www.duden.de/suchen/dudenonline/wissen (zuletzt abgerufen am 07.01.22)
[6] Müller/Förtsch, 2015, S. 11.
[7] Wilkesmann/Rascher, 2004, S. 114.
[8] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 111.
[9] vgl. Gehle, 2006, S. 23f.
[10] vgl. Weggemann 1999 in: Wilkesmann, 2004, S. 114.
[11] vgl. Gehle, 2006, S. 23f.
[12] vgl. Albrecht, 1992, S. 44.
[13] vgl. Roumois, 2013, S. 41.
[14] vgl. North, 1998, S. 36.

unpersönlich gemacht werden, indem sie als Form von Daten an eine Person weitergegeben wird. Schließlich kann die Information in einer Datensammlung kommuniziert werden.[15]

Wissen

Wissen besteht aus der Gesamtheit aller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten eines Menschen. Es ist in den Handlungen eines Menschen, aber auch in dessen individuellen Denken und Fühlen verankert.[16] Wissen entsteht, wenn Informationen bewusst verarbeitet und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden. Informationen selbst sind wertneutral. Erst durch die Verarbeitung einer Person erhalten sie einen Wert, der jedoch immer subjektiv bestimmt und abhängig von dem bereits vorhandenen persönlichen Wissen ist.[17] Sie wird in das vorhandene Wissensgeflecht eingepflanzt.[18] In dieser Arbeit versteht man unter Wissen „den Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen."[19] Durch diesen Prozess wird neues Wissen generiert. „Ob und wie die Informationen vernetzt werden, ist von der Person und deren Sozialisation, Lernprozessen, Erfahrung und Kulturkreis abhängig."[20] Dieser Prozess geschieht nicht immer bewusst, sondern jedes Individuum ordnet Informationen ganz unbewusst bestimmten Merkmalen zu.[21]

Durch das Prinzip der Vernetzung wird klar, warum beispielsweise zwei Menschen trotz gleicher Informationen zu unterschiedlichen Entscheidungen kommen: Sie bewerten und kombinieren die Informationen unterschiedlich.[22] Gelingt es dem Menschen, sein erworbenes Wissen in Worte zu fassen und zu kommunizieren, produziert er wieder Daten. Werden diese dann von seinem Gegenüber kontextbezogen verstanden und als relevant erkannt, entstehen Informationen. Wissen stellt demnach das Ergebnis eines Lernprozesses dar.[23]

[15] vgl. Weggemann 1999 in: Wilkesmann, 2004, S. 114.
[16] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 110.
[17] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 110.
[18] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 109.
[19] North, 1998, S. 37.
[20] Herbst, 2000, S. 9.
[21] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 109.
[22] vgl. Herbst, 2000, S. 10.
[23] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 108.

Grundsätzlich unterscheidet man bei Wissen zwischen zwei Arten: dem deklarativen und dem prozeduralen Wissen. Das deklarative Wissen sind feststehende Informationen, wie Fakten, Ereignisse oder komplexere Zusammenhänge. Dieses Wissen lässt sich leicht verschriftlichen und in Nachschlagewerken, Fachbüchern oder auch auf Webseiten nachlesen.[24] Das prozedurale Wissen bedeutet hingegen Handlungswissen, auf welche Art und Weise Dinge getan werden.[25]

Des Weiteren kann das Wissen von verschiedenen Trägern abgegrenzt werden. Dabei unterscheidet man die Träger in Personen und Gruppen. Zum einen gibt es persönliches Wissen, welches nur für eine Person zugänglich ist und daher individuell entwickelt wird und dadurch die Wissensbasis verwaltet und organisiert wird.[26] Neben dem persönlichen Wissen gibt es weiterhin ein kollektives Wissen. Dieses kollektive Wissen entsteht durch Diskurse zwischen Mitgliedern einer Gesellschaft.[27] Das Wissen vieler Personen wird versprachlicht und mit der Zeit systematisiert. Für neue Mitglieder gilt es dieses Wissen, welches in Regeln, Normen und Strukturen der Organisation niederschlägt, kennenzulernen. Das kollektive Wissen ist jedoch oft nicht schriftlich fixiert, sondern wird mit der Zeit erworben.

2.1.2 Die Wissenstreppe

Klaus North stellte 1999 erstmals in „Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen“ sein Modell der Wissenstreppe vor.[28] Es erläutert anschaulich, wie Daten, Information und Wissen aufeinander aufbauen und beschreibt, wie ein Unternehmen oder eine Organisation durch

[24] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 112.
[25] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 112.
[26] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 116.
[27] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 116.
[28] Müller/Förtsch,2015, S.16f.

Wissensmanagement einen Wettbewerbsvorteil erlangen kann. Im Folgenden werden die einzelnen Schritte der Darstellung erklärt.

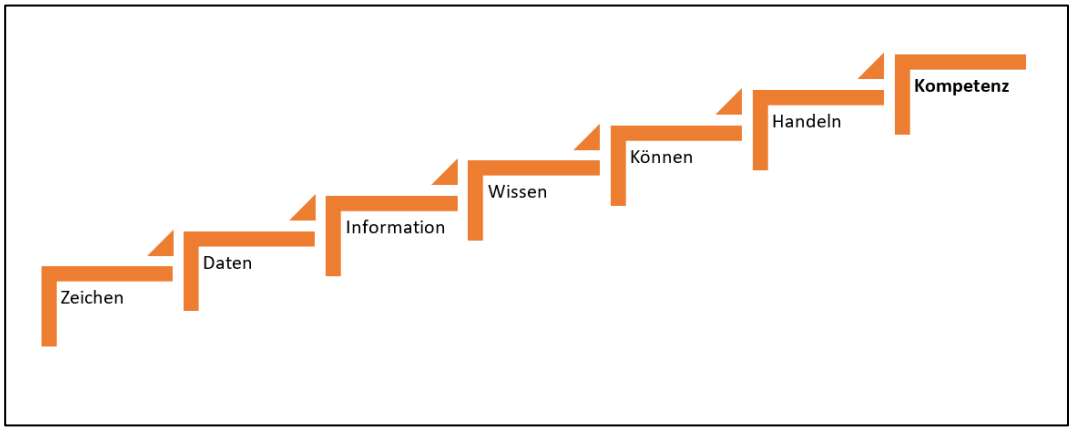

Abbildung 1: Wissenstreppe.
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an North (1998).

Zur Erzeugung von Wissen entstehen aus Zeichen Daten und aus Daten Informationen. Die kleinste Einheit der Treppe bildet das Zeichen, also einzelne Buchstaben oder Zahlen. Eine syntaktische Anordnung der Zeichen wird zu Daten, wie etwa Zeichenfolgen. Die Daten stehen mit nichts in Bezug und sind daher nicht interpretierbar. Durch die Einbindung der Daten in einen Kontext werden daraus Informationen. Werden Informationen dann interpretiert, werden diese zu Wissen.

Damit Wissen nutzbar und für eine Organisation von Bedeutung werden kann, muss das Wissen in ein „Können“ mit Anwendungsbezug umgewandelt werden[29], sodass Mitarbeiter das vorhandene Wissen im richtigen Kontext anwenden können. Mitarbeiter müssen wissen, wie etwas zu tun ist und setzen damit ihr Wissen in praktischer oder theoretischer Form[30] in Handlungen um. Wissen in eine korrekte Handlung umsetzen zu können macht die Kompetenz einer Organisation aus. Aus eben diesen Kompetenzen geht laut North für Unternehmen bei Einzigartigkeit dieser Kompetenz ein Wettbewerbsvorteil hervor und für die Organisation entsteht ein Alleinstellungsmerkmal. Übertragen auf die öffentliche Verwaltung bedeutet

[29] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 111.
[30] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 111.

dies, dass sie ihren Aufgaben und allen neuen Anforderungen gewachsen sind.[31] Übertragen auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, welche sich natürlich nicht in einem Wettbewerb sieht, kann hier trotzdem das Potential und die Umsetzungsmöglichkeiten, erweitert werden.

2.1.3 Wissensdimensionen

Die Unterscheidung verschiedener Dimensionen von Wissen geht auf den Wissenschaftstheoretiker Michael Polanyi zurück. Seine Erkenntnisse, dass noch mehr Wissen existiert als ausgedrückt werden kann und dass es möglich ist, zumindest Teile davon zu ergründen, sind für das Wissensmanagement in Abschnitt 2.2 dieser Arbeit von zentraler Bedeutung. Seine Differenzierung in explizites und implizites Wissen bildet heute die Grundlage für die Ansätze des Wissensmanagements.[32]

[31] Müller/Förtsch, 2015, S.16f.
[32] vgl. Roumois, 2013, S. 46.

Explizites Wissen

Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden.[33] Es kann unter anderem in Texten, Formeln oder Datenbanken sowohl festgehalten als auch gespeichert werden und ermöglicht eine einfache Weitergabe des Wissens.[34] Hierzu zählen z.B. Prozessbeschreibungen, Organigramme, Berichte und Tabellen. Explizites Wissen ist demnach vom Wissensträger unabhängig, denn „es ist außerhalb der Köpfe einzelner Personen in Medien gespeichert."[35] Nach Müller/Förtsch (2015) wird das explizite Wissen in Verwaltungen beispielsweise in Organigrammen oder Dienstanweisungen dargestellt. Es ist wichtig, das Vorhandensein explizites Wissen publik zu machen und die Informationen aktuell zu halten, da es sonst seinen Nutzen bzw. seinen Wert verliert.[36]

Explizites Wissen kann durch die praktische Anwendung und deren häufige Wiederholung in implizites Wissen, was im Folgenden erklärt wird, überführt werden.[37] Mit jeder weiteren Anwendung wird dieser Vorgang selbstverständlicher.

Implizites Wissen

Bei implizitem Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen.[38] Gemeint ist damit Wissen, welches man schwer in Worte fassen kann. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen.[39] Dieses Wissen kann nur schwer weitergegeben werden, da es meist unbewusst präsent ist[40] und häufig unbewusst erworben[41] wird. Es ist in den Köpfen einzelner Personen gespeichert. Die zentrale Herausforderung im Wissensmanagement ist dementsprechend einen größtmöglichen Teil des impliziten Wissens zu explizieren.

[33] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[34] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[35] North, 1998, S. 46.
[36] Müller/Förtsch, 2015, S.12.
[37] vgl. Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[38] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[39] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[40] vgl. Gehle, 2006, S.26.
[41] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.

Nach Müller/Förtsch (2015) geht es bei implizitem Wissen in der öffentlichen Verwaltung mutmaßlich eher um das vorteilhafte und geschickte Bewerkstelligen von Abläufen, das richtige Bauchgefühl, wer wann wozu um Rat zu fragen ist, wann eine Entscheidung wie zu treffen ist oder den Umgang mit Menschen, als um tatsächliche Fertigkeiten wie z.B. handwerkliche Vorgänge oder Ähnliches.[42] Implizites Wissen kann in explizites Wissen umgewandelt werden, indem man sich das implizite Wissen in das Bewusstsein und in die Erinnerung ruft.[43]

In Abbildung 2 sollen die bereits vorgestellten Dimensionen und Träger von Wissen direkt im Blick auf die Praxis in der öffentlichen Verwaltung dargestellt werden.[44]

	Ontologische Dimension		
		individuelles Wissen	kollektives Wissen
epistemologische Dimensionen	explizites Wissen	„embrained knowledge“ bewusste, verbalisierbare Fähigkeiten und Kompetenzen	„encoded knowledge“ in Regeln. „Verfahrensrichtlinien“ kristalisiertes Wissen
	implizites Wissen	„embodied knowledge“ verinnerlichtes Können	„embedded knowledge“ in organisationalen Routinen und „mentalen Modellen“ verankertes Wissen

Abbildung 2: Die Dimensionen des Wissens
Quelle:https://wirtschaftslexikon.gabler.de/sites/default/files/styles/max_2600x2600/public/images/wilex/234246.png?itok=yGFQA_sc (zuletzt abgerufen am 04.01.22).

Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Das Modell der Wissensspirale beschreibt die Schaffung von neuem Wissen in einer Organisation und wurde von den Japanern Ikujiro Nonaka und Hirotaka Tekeuchi, aufbauend auf Pelonyi, entwickelt.[45] Sie gelten als Mitbegründer des Wissensmanagements und zeigen in ihrem Werk „The Knowledg-Creating

[42] Müller/Förtsch, 2015, S.12.
[43] Bastian/Groß-Mlynek, 2018, S. 113.
[44] Müller/Förtsch, 2015, S.12.
[45] Müller/Förtsch, 2015, S.15.

Company“ von 1995, dass in allen Mitarbeitern wertvolles Wissen schlummert, welches wie ein Schatz aus dem Meer gehoben werden kann.[46]

Die Wissensspirale stellt dar, dass Wissen in einer kontinuierlichen Transformation „zwischen implizitem und explizitem Wissen erzeugt wird.“[47] Durch vier aufeinander folgende Prozesse wird individuelles „Wissen innerhalb einer Organisation spiralförmig auf höhere Organisationsstufen wie Personengruppen und ganze Organisationen weitergegeben“ (vgl. Abbildung 3):

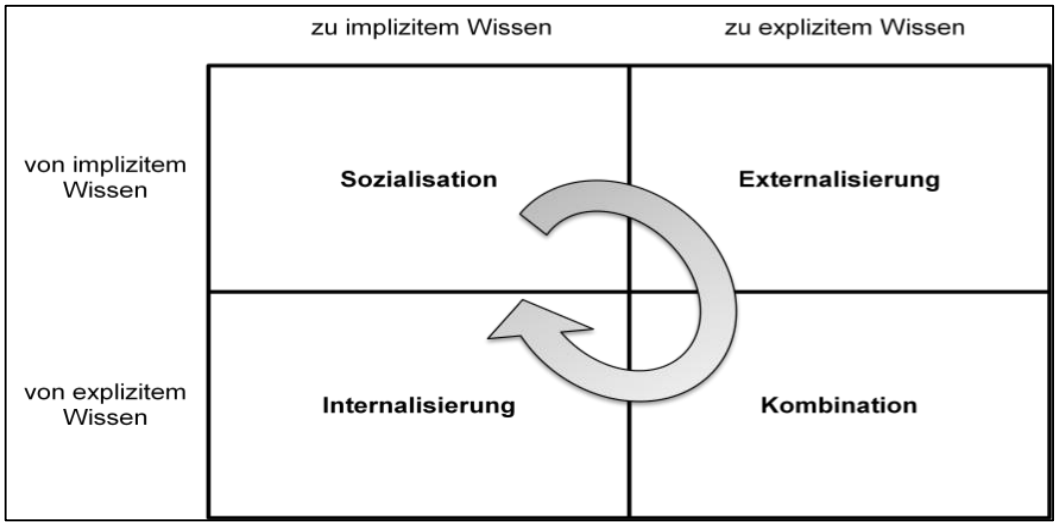

Abbildung 3: Wissensspirale

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Nonaka/ Takeuchi, 2012, S. 91.

Die **Sozialisierung** bezeichnet den Erwerb von implizitem Wissen durch den Erfahrungsaustausch: Menschen lernen durch Beobachtung, Nachahmung und Praxis voneinander, ohne verbal zu kommunizieren.[48] Implizites Wissen wird schweigend weitergegeben und als implizites Wissen aufgenommen.[49] So wandelt sich implizites Wissen in verändertes implizites Wissen.

Die **Externalisierung** bezeichnet den Vorgang, in dem Menschen ihr implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln.[50] Dieser Prozess geschieht in Form von

[46] Müller/Förtsch, 2015, S.15.
[47] Müller/Förtsch, 2015, S.15.
[48] vgl. Nonaka, 2012, S.80.
[49] vgl. Nonaka, 2012, S.80.
[50] Müller/Förtsch, 2015, S.15.

Metaphern, Analogien, Modellen oder Hypothesen und kann als wesentliches Ziel des Wissensmanagements beschrieben werden.[51]

In Kombination von Sozialisierung und Externalisierung entsteht dann eine komplexe und systematische Form von Wissen.[52] Wissen wird „gesammelt und anschließend kombiniert, editiert oder auf eine andere Art verarbeitet, um so neues Wissen zu schaffen.“[53]

Bei der Internalisierung wird das neu erworbene Wissen verinnerlicht. Explizites Wissen wird durch „learning by doing“, also durch den alltäglichen Gebrauch, erneut zu implizitem Wissen und dadurch zu einer Gewohnheit.[54] So wird es mit vorhandenem implizitem Wissen verknüpft. Dieses „neue” implizite Wissen stellt eine verbesserte Form des „alten” impliziten Wissen dar. Die vier Arten der Wissensentstehung stehen in Interaktion zueinander, denn damit eine Wissensentwicklung erreicht werden kann muss das Wissen nach der Internalisierung wieder sozialisiert, sprich anderen zugänglich gemacht werden und die Spirale startet von neuem.

Die Weitergabe des Wissens und die daraus folgende Wissensveränderung kann entweder auf individueller oder auf der organisationalen Ebene erfolgen.[55] Dies stellt „einen Übergang vom individuellen zum kollektiven Wissen dar.“[56]

2.2 Wissensmanagement

Während in dem vorangegangenen Abschnitt der Begriff Wissen definiert wurde, wird in diesem Abschnitt der Begriff Wissensmanagement dargestellt und für ein eindeutiges Verständnis definiert.

[51] vgl. Roumois, 2013, S. 228.
[52] Müller/Förtsch, 2015, S.15.
[53] Müller/Förtsch, 2015, S.15
[54] Müller/Förtsch, 2015, S. 15.
[55] Müller/Förtsch, 2015, S. 15.
[56] Müller/Förtsch, 2015, S.15.

Das Wissensmanagement hat seinen theoretischen Ursprung in der Privatwirtschaft. Fortschrittlich findet sich das Wissensmanagement auch immer mehr in der öffentlichen Verwaltung wieder, weshalb im Folgenden eine Unterscheidung zwischen privatwirtschaftlichem und öffentlichem Wissensmanagement im Folgenden vorgenommen wird. Anschließend erfolgt eine Gegenüberstellung zwischen dem organisatorischen und persönlichen Wissensmanagement. Zwar legt das Wissensmanagement seinen Fokus auf das explizite Wissen, jedoch stellt das implizite Wissen eine besondere Herausforderung dar und spielt auch für das persönliche Wissensmanagement eine besonders Rolle.[57]

Des Weiteren erfolgt eine Abgrenzung des Wissensmanagements gegenüber ähnlichen Wissenschaften. Ferner werden verschiedene Modelle des Wissensmanagements erläutert, um aufzuzeigen, wie Wissensmanagement gestaltet werden kann. Um schließlich den Fokus auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu richten, wird zwischen dem Wissensmanagement auf nationaler und internationaler Ebene differenziert.

2.2.1 Begriffsbestimmung

In der Fachliteratur gibt es weder eine einheitliche Definition des Begriffs „Wissensmanagement“, noch ist der Begriff mit einer Theorie verbunden. Es wird wiederholt diskutiert, dass die Begriffe Wissen und Management nicht miteinander vereinbar sind oder dass sich der Begriff Wissen in vielerlei Hinsicht nicht direkt auf das Wissensmanagement richtet.[58] Nach herrschender Meinung soll jedoch durch die Verbindung der Begriffe Wissen und Management ausgedrückt werden „das Wissen zu organisieren.”[59] Damit ist gemeint, das Wissen, welches in den Regeln und Routinen der Organisation steckt, immer wieder zu hinterfragen und das individuelle und häufig implizite Wissen in den Köpfen der Individuen

[57] Gust von Loh, 2008 in: https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Informationswissenschaft/gust_von-loh/1204549266wissensman.pdf (zuletzt abgerufen am 03.01.2021), S. 118.
[58] vgl. Willke, 1998, S. 1, in: Wissel, 2001, S. 127; vgl. Lenk et al., 2021, S. 54; vgl. Wewer/ Fischer 2019, S. 655.
[59] Gehle, 2006, S. 44.

systematisch zu erschließen.[60] Im Rahmen dieser Arbeit wird Wissensmanagement als „der gesamte Prozess von der Wissenserfassung, Wissensänderung bis hin zum Finden und Strukturieren von Wissen“[61] verstanden. Dabei wird auf den Wissensbegriff aus Punkt 2.1 dieser Arbeit verwiesen. Das Wissensmanagement in dieser Arbeit nimmt sich zum Ziel, das implizite und explizite Wissen für die Organisation sichtbar und nutzbar zu machen, womit die sozialen, ökonomischen und politischen Ziele verfolgt werden.[62]

Privatwirtschaftliches und öffentliches Wissensmanagement

Die Begriffsdefinition des Wissensmanagements lässt bereits vermuten, dass es kein allumfassendes Konzept des Prozesses geben kann, sondern dass eher eine Vielzahl an Kategorien zu beachten sind.[63] Wesentliche Kategorien des Wissensmanagements stammen aus der privatwirtschaftlichen Verwaltung und können an das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung angeglichen werden.[64] Im Folgenden werden das privatwirtschaftliche und öffentliche Wissensmanagement in Form der Tabelle 1 gegenübergestellt. Diese Übersicht in Anlehnung an Müller et al. (2015) zeigt sechs Kategorien, wobei die Kategorien „Leistung” und „Ebene“ durch die Verfasserinnen ergänzt werden, da diese Grundvoraussetzungen des jeweiligen Wissensmanagements bilden.

Kategorien	**privatwirtschaftliches Wissensmanagement**	**öffentliches Wissensmanagement**
Leistung	betriebliche Leistungen	öffentliche Leistungen
Ebene	Marktwirtschaft	Politik
Ziel	Wettbewerbsfähigkeit	Bürgerorientierung
Organisationskultur	produktorientiert	aufgabenorientiert

[60] Wewer/ Fischer, 2019, S. 655.
[61] Christmann-Jacoby/ Maas, 1997, S. 23 in: Lehner, 2006, S. 33.
[62] Wewer/ Fischer, 2019, S. 654.
[63] Cakir, 2008, S. 11.
[64] vgl. Müller/ Förtsch, 2015, S. 8.

Innovation	hoch	Gering
Einsatz von Wissensmanagement-Methoden	umfangreich	Eingeschränkt
Bedeutung von Regelungen	gering	hoch

Tabelle 1: Übersicht des privatwirtschaftlichen und öffentlichen Wissensmanagements.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Müller/Förtsch, 2015.

Ein privatwirtschaftliches Unternehmen bietet betriebliche Leistungen an, „um schneller und erfolgreicher Produkte auf den Markt zu bringen."[65] Diese werden auf der Ebene der Marktwirtschaft angeboten und stehen somit in ständiger Konkurrenz zu anderen Unternehmen. Mit Hilfe des Wissensmanagements soll das Wissen des Unternehmens langfristig gesteigert werden.[66] Jede betriebliche Leistung verfügt über ein spezielles Wissen, dass Produkte durch Innovation weiterentwickeln soll. Folglich führt das privatwirtschaftliche Wissensmanagement nahezu immer zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.[67] Ferner sind in der Privatwirtschaft grundsätzlich keine Grenzen im Bereich der Methodenanwendung gesetzt. Hintergrund ist, dass kaum rechtliche Regelungen bei der Umsetzung zu berücksichtigen sind.

Das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung verfolgt das Ziel der Bürgerorientierung. Durch die öffentlichen Leistungen orientiert sich das Wissen der öffentlichen Verwaltung verstärkt am Bürger.[68] Hintergrund ist, dass die Organisationskultur und somit auch das Wissen aufgabenorientiert[69] ist. Der Aufgabenbezug hat den Erwartungen von Politikern, Bürgern und des

[65] Wissel, 2001, S. 129.
[66] Lehner, 2006, S. 33.
[67] Müller/ Förtsch, 2015, S. 8.
[68] Wewer/ Fischer, 2019, S. 656.
[69] Müller/ Förtsch, 2015, S. 8.

Verwaltungspersonals zu entsprechen.[70] Zusätzlich unterliegt das Wissen zahlreichen rechtlichen Regelungen zur Umsetzung des Wissens-managements[71], weshalb das Wissensmanagement nur eingeschränkt in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden kann. Schließlich ist die Bedeutung von rechtlichen Regelungen im Bereich der öffentlichen Verwaltung höher als bei der Privatwirtschaft.

Zusammenfassend lässt sich darstellen, dass sich die Faktoren nicht verallgemeinern lassen. Sie dienen zu einer übersichtlichen Gegenüberstellung des privatwirtschaftlichen und öffentlichen Wissensmanagements. Die Faktoren unterliegen weder einer Gewichtung, noch wurden sie detailliert und in der Tiefe analysiert. Mit Hilfe der Übersicht kann nicht gesagt werden, ob das Wissensmanagement in der Privatwirtschaft oder in der öffentlichen Verwaltung bessere Voraussetzungen für einen Erfolg hat oder gar besser funktioniert. Vielmehr soll die Übersicht zeigen, dass obwohl das privatwirtschaftliche Wissensmanagement als klassischer Vorreiter gilt, die Faktoren auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden können. Inwieweit sich umfangreichere Unterscheidungen oder Gemeinsamkeiten zwischen dem privatwirtschaftlichen und öffentlichen Wissensmanagements ableiten lassen, muss an dieser Stelle offengelassen werden.

Organisatorisches und persönliches Wissensmanagement

Das Verständnis von Wissensmanagement kann durch den organisatorischen und den persönlichen Ansatz ergänzt werden. Ferner finden sich beide Ansätze des Wissensmanagements sowohl in der Privatwirtschaft als auch in der öffentlichen Verwaltung wieder. Entscheidend ist jedoch, in welcher Gewichtung diese Ansätze zueinanderstehen, die die Organisationen selbst priorisieren kann. In der Literatur wird der organisatorische Ansatz häufig durch den Begriff „technologieorientierte" und der persönliche Ansatz durch „humanzentrierte" Grundeinsichten des Wissensmanagements ergänzt. Das organisatorische Wissensmanagement stellt die instrumentellen Rahmenbedingungen fest, die das Wissen in einer Organisation

[70] Lenk et al, 2021, S. 97.
[71] Lenk et al, 2021, S. 118.

identifizieren.[72] Dabei werden die Instrumente oftmals mit technischen Hilfsmitteln unterstützt. Das heißt, Mitarbeiter müssen nicht nur auf notwendige Daten oder Informationen zeitnah und einfach zugreifen können, sondern auch in die Lage versetzt werden, mit diesen Hilfsmitteln kompetent umzugehen und valide Entscheidungen, sowie Handlungen daraus abzuleiten. Im Allgemeinen gibt es ein breites Spektrum an Methoden und Instrumenten des organisatorischen Wissensmanagements. Das persönliche Wissensmanagement zielt auf die Ebene des individuellen Handelns der Mitarbeiter ab.[73] Es fördert damit die Entwicklung und Nutzung von Wissen und Kompetenzen.[74] Hinsichtlich der Kontext- und Personenabhängigkeit steht auch bei dem humanzentrierten Ansatz das Individuum im Mittelpunkt.[75]

Abgrenzung

Solange keine allgemeine Klarheit und Einigkeit in der Literatur darüber bestehen, wie Wissen im Wissensmanagements organisiert werden kann[76], ist es von Bedeutung, das Wissensmanagement von anderen Wissenschaften abzugrenzen. Nach Lehner (2006) können sogenannte Referenzdisziplinen des Wissensmanagements in verschiedene Hauptwissenschaften unterteilt werden.

Abbildung 4 zeigt einen Überblick der folgenden Referenzdisziplinen: Informatik und informatiknahe Wissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Humanwissenschaften und sonstige Wissenschaften. Der Inhalt sonstiger Wissenschaften wie z. B. Politikwissenschaften, Pädagogik oder Rechts-wissenschaften sollen nicht ausgeschlossen werden, jedoch können die drei hervorgehobenen Disziplinen als Hauptwurzeln des Wissensmanagements beachtet werden.[77] Für eine detaillierte Auflistung der Disziplinen wird in dieser Arbeit auf die einschlägige Literatur verwiesen.

[72] Pircher, 2014, S. 29.
[73] Lehner, 2006, S. 35.
[74] Pircher, 2014, S. 82.
[75] Lehner, 2006, S. 36.
[76] Lehner, 2006, S. 107.
[77] vgl. Maier, 2004, S. 21-34 in: Lehner, 2006, S. 108.

Das Konzept der Informatik betrachtet das Wissensmanagement vorrangig aus einer technischen Sicht.[78] Dabei wird das sogenannte Informations-management dem Wissensmanagement untergeordnet.[79] Entscheidend ist, dass der Wissensbegriff durch den Informationsbegriff erweitert wird und damit einen Teil des Wissensmanagements bildet.[80] Sobald Informationen interpretiert werden, ergibt sich daraus Wissen.[81] Somit stehen beide Managementformen fließend miteinander in Verbindung.[82]

Das Informationsmanagement zielt „auf die reine Informationsversorgung einer Organisation und die damit verbundene Technik ab“[83], „wohingegen das Wissensmanagement für den Inhalt verantwortlich ist.“[84]

Ein weiterer Schwerpunkt des Wissensmanagements bildet die Wirtschaftswissenschaft. Das Wissensmanagement steht dabei in einem Näheverhältnis zum Personalmanagement und dem Organisations-management.[85] Wenn im Zuge von Wissensmanagement Kenntnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten weiterentwickelt werden, worunter auch das Wissen fällt, überschneidet sich dies mit dem Personalmanagement.[86] Sobald es sich um die Wissensentwicklung der Organisation handelt betrifft es das Organisationsmanagement.[87] Im Bereich der Humanwissenschaft wird das Individuum als zentraler Wissensträger angesehen, dessen kognitiven Fähigkeiten durch das Wissensmanagement unterstützt werden sollen.[88] „Gemeint ist hiermit das Lernen durch Beobachtung des Verhaltens andere Personen.“[89] Fehlen die sozialen Aspekte bei der Wissensmanagement Ein- und Durchführung, hat es im Extremfall ein Scheitern des Wissensmanagements zur Folge.[90]

[78] Lehner, 2006, S. 162.
[79] Wissel, 2001, S. 130f.
[80] Wissel, 2001, S. 131.
[81] Müller/ Förtsch, 2015, S. 17.
[82] Gust von Loh, 2008, S. 120.
[83] Wissel, 2001, S.130.
[84] Gust von Loh, 2008, S. 120.
[85] Lehner, 2006, S. 36f.
[86] Wewer/ Fischer, 2019, S. 654.
[87] Lehner, 2006, S. 109.
[88] Lehner, 2006, S. 36f.
[89] Wewer/ Fischer, 2019, S. 659.
[90] Wyssusek, Boris, 2004, S. V.

Dies ermöglicht die Schlussfolgerung, dass das klassische Wissens-management „die Elemente der Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftsinformatik und der [Humanwissenschaften] beinhaltet“[91], wobei sie keine Wertung oder Gewichtung darstellen.[92] Die Referenzdisziplinen des Wissensmanagements sind stark durch die verschiedenen Definitionen von Wissen und Wissensmanagement bestimmt, weshalb die Referenzdisziplinen durch weitere Unterdisziplinen ergänzt werden können. Eine klare Abgrenzung des Wissensmanagements zu anderen Wissenschaften kann hier nur in Grundzügen dargestellt werden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit ist es deshalb unvermeidbar, dass sich das Wissensmanagement mit anderen Referenzdisziplinen überschneidet.

2.2.2 Wissensmanagement-Modelle

In der Literatur finden sich häufig verschiedene Modelle des Wissensmanagements, die aufzeigen, wie Wissensmanagement gestaltet werden kann. Dabei bildet die Unternehmenspraxis die Grundlage aller Wissensmanagement-Modelle[93], so können diese auch uneingeschränkt auf das Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung angewendet werden.

[91] Gust von Loh, 2008, S. 120.
[92] Lehner, 2006, S. 108.
[93] Gehle, 2006, S. 43.

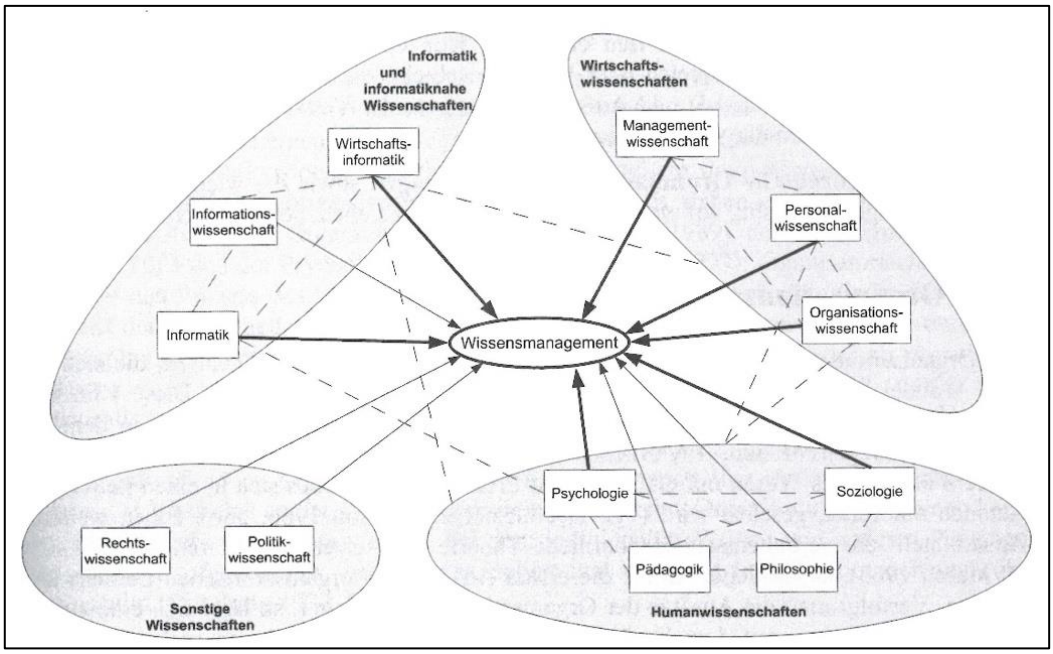

Abbildung 4: Überblick der Referenzdisziplinen des Wissensmanagements. Quelle: Lehner, 2006, Seite 107.

Bei den Modellen handelt es sich nicht um Theorien. Vielmehr zeigen sie auf, unter welchen Bedingungen das Management von Wissen gelingen kann.[94] Diese Arbeit beschränkt sich auf die drei klassischen Wissensmanagement-Modelle. Zu Beginn wird ein Bezug zum Modell der Wissensspirale aus Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit hergeleitet, um dieses im Bereich des Wissensmanagements zu ergänzen. Anschließend folgt das TOM-Modell, welches die Einflussfaktoren des Wissensmanagements beschreibt und für das Gesamtverständnis des Wissensmanagements entscheidend ist. Abschließend wird das Modell „Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements" erläutert, auf das ein besonderer Fokus in dieser Arbeit gelegt wird.

Wissensspirale

Die Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (1995) fällt unter einen der klassischen Ansätze. Für die Erklärung der einzelnen Schritte wird auf Abschnitt 2.1.3 dieser Arbeit verwiesen. Durch den spiralförmigen Ablauf wird das Wissen innerhalb einer Organisation kontinuierlichen zwischen implizitem und explizitem

[94] Wewer/ Fischer, 2019, S. 657f.

Wissen transformiert. Vorteil dieses Modells ist die Berücksichtigung von implizitem Wissen im Rahmen des Wissens-managements, was in anderen Modellen häufig keine Beachtung findet.[95]

Auf der anderen Seite ist die Wissensspirale kritisch zu betrachten. Einerseits werden die kulturellen Barrieren nicht berücksichtigt, da das Modell „von einer japanischen Arbeitskultur ausgeht, in der die soziale Verknüpfung zwischen Mitarbeitern und die Beziehung zwischen Mitarbeiter und deren Organisation viel stärker ausgeprägt sind als zum Beispiel in westlichen Kulturen und somit nicht allgemein repräsentativ“ ist.[96] Andererseits suggeriert das Modell eine strikte Reihenfolge der Ebenen, die in der Praxis kaum umzusetzen sind.[97] Das Modell der Wissensspirale soll vielmehr einen Überblick verschaffen, dass sich das Wissen von implizitem zu explizitem im Bereich des Wissensmanagements bewegt und deshalb schwer voneinander zu trennen ist.

TOM-Modell

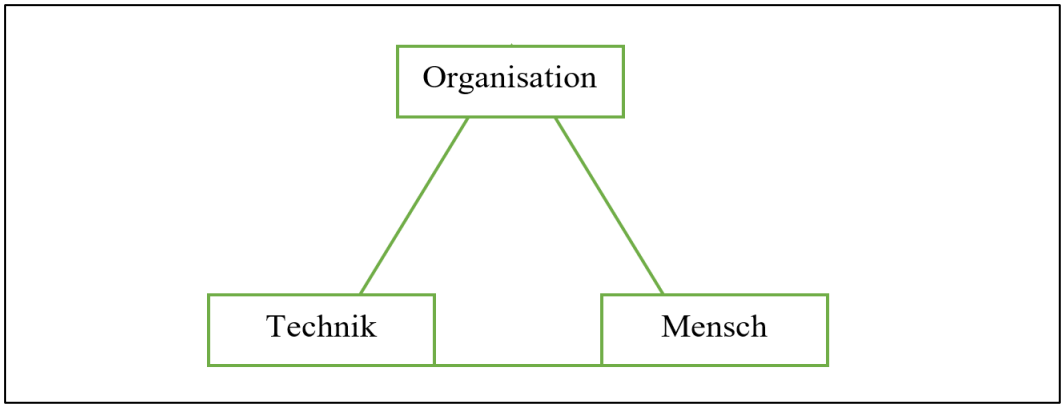

Abbildung 5: TOM - Modell.

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Wissensmanagement-Modell nach Bullinger et al. (1998) beschreibt das sogenannte TOM-Modell. Es handelt sich dabei um ein Akronym der drei Faktoren: „Technologie, Organisation und Mensch“[98] (vgl. Abbildung 5). Nach herrschender

[95] Gehle, 2006, S. 132.
[96] Cakir, 2008, S. 10.
[97] Gehle, 2006, S. 132.
[98] vgl. Müller/ Förtsch, 2015, S. 17.

Meinung ist bei diesem Modell entscheidend, dass Wissen an sich nicht gemanagt werden kann, sondern nur durch diese Faktoren unterschieden.[99]

Das Wissen soll mit diesem technischen Verfahren neu gewonnen werden.[100] Durch den Einsatz von Informationstechniken allein kann jedoch noch kein Wissensmanagement organisiert werden.[101] In der Organisation wird das Wissensmanagement in das Tagesgeschäft der Organisation eingebunden.[102] Entscheidend für eine Organisation ist, ob das Wissen zwischen verschiedenen Organisationen geteilt wird oder nicht. Dabei kann grundsätzlich zwischen intraorganisational und interorganisational unterschieden werden (vgl. Abbildung 6). Das intraorganisationale Wissensmanagement erfolgt innerhalb einer Organisation, während das interorganisationale Wissensmanagement zwischen verschiedenen Organisationen und Bürgern erfolgt.[103] Des Weiteren bildet der Faktor „Mensch" die kleinste Einheit des Wissensmanagements und ist Träger von Fähigkeiten und Erfahrungswissen.[104] „Denn weder die Übernahme organisationaler Wissensaufgaben noch die Realisierung technischer Verfahren des Wissensmanagements in Organisationen ist ohne Menschen denkbar."[105] Der Faktor Mensch ist dafür verantwortlich, ob das Wissensmanagement bestehen kann oder angenommen wird, weil er die Ressource Wissen besitzt.[106]

[99] Wewer/ Fischer, 2019, S. 655.
[100] Lenk et al, 2021, S. 101.
[101] Wewer/ Fischer, 2019, S. 656.
[102] Gust von Loh, 2008, S. 121.
[103] Wewer/ Fischer, 2019, S. 655f.
[104] Probst et al, 2006, S. 67.
[105] Gehle, 2006, S. 69.
[106] Gust von Loh, 2008, S. 121.

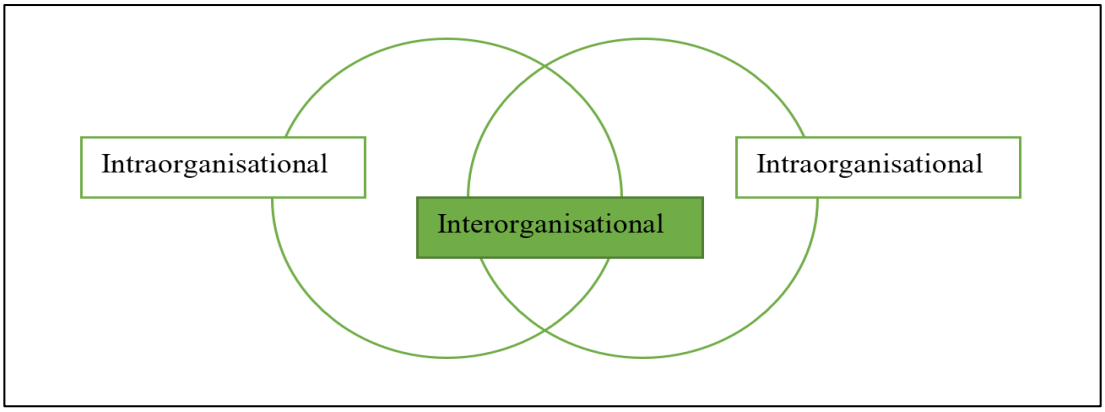

Abbildung 6: Inter- und Intraorganisational.

Quelle: Eigene Darstellung.

Hintergrund dieses Modells ist, dass sich die Zuständigkeiten des Wissensmanagements in einer der Gestaltungsdimensionen Technik, Organisation oder Mensch widerspiegelt.[107] Das bedeutet, dass das Wissensmanagement entweder in der IT-Abteilung (Technik), im Bereich der Organisationsentwicklung (Organisation) oder als eigene Stabstelle (Mensch) zentralisiert werden kann. Ziel des TOM-Modells ist es, bei der Umsetzung alle Faktoren im Gleichgewicht zu halten. Sobald ein Faktor priorisiert wird, wirkt sich das nachteilig auf die anderen Faktoren aus.

Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements

In Probst et al. (2006) wird das Modell „der Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements“ erläutert. Die Grundlage dieser Theorie basiert auf der Betriebswirtschaft und bietet Unternehmen einen praktischen Leitfaden zur Einführung von Wissensmanagement.[108]

In diesem Modell stellen die Wissensziele und Wissensbewertung die strategischen Kernprozesse des Wissensmanagements dar und werden um sechs operative Teilaufgaben ergänzt.[109] Der Kreislauf der Bausteine bildet mit der Festlegung der

[107] Wewer/ Fischer, 2019, S. 661.
[108] Gust von Loh, 2008, S. 124.
[109] Wewer/ Fischer, 2019, S. 657.

Wissensziele den Anfang[110], da sie aufzeigen, auf welcher Ebene welche Fähigkeiten entwickelt werden sollen.[111]

Dabei können nach Probst et al. (2006) zwischen „normativen, strategischen und operativen Wissenszielen“ unterschieden werden:

- Normative Wissensziele betreffen die Ebene der grundlegenden unternehmenspolitische sowie alle unternehmenskulturellen Aspekte.
- Strategische Wissensziele werden für langfristige Programme festgelegt, die zur Erreichung des Wissens entwickelt werden.
- Operative Wissensziele sollen die Umsetzung der strategischen Programme auf der Ebene der täglichen Aktivitäten des Unternehmens sicherstellen.

Mit Hilfe der Wissensbewertung soll die Effizienz und der Erfolg der eingeführten Maßnahmen überwacht werden.[112] Die Ergebnisse des Wissensmanagements werden bewertet und für zukünftige Maßnahmen entsprechend angepasst.[113] Diese Erkenntnisse aus der Wissensbewertung fließen wieder in den Baustein Wissensziele ein und bilden somit einen wiederkehrenden Kreislauf des Wissensmanagements.[114] Zwar erweist sich Wissen als keine messbare Ressource, dennoch gibt es verschiedene Methoden, die die Messung der Wissensziele ermöglichen.[115]

Im Rahmen des operativen Kernprozesses fallen die sechs Bausteine aus Abbildung 7, welche nach Müller/ Förtsch (2015) folgendermaßen definiert werden: [116]

- Wissensidentifikation: Das interne und externe Wissen wird erhoben. Dieser Baustein bildet die Grundlage für weitere Bausteine.[117]

[110] Müller/ Förtsch, 2015, S. 18f.
[111] Lenk et al., 2021, S. 66.
[112] Gust von Loh, 2008, S. 125.
[113] Cakir, 2008, S. 14.
[114] Müller/ Förtsch, 2015, S. 19.
[115] Gust von Loh, 2008, S. 125.
[116] Gehle, 2006, S. 132.
[117] Müller/ Förtsch, 2015, S. 18f.

- Wissenserwerb: Das Wissen wird zu einem erheblichen Teil durch Quellen gedeckt.
- Wissensentwicklung: Neue Fähigkeiten, Ideen, Produkte und Prozesse werden erlernt/entwickelt.
- Wissensteilung bzw. Wissensverteilung: Der Transfer von Erfahrungswissen ist erforderlich, um isoliert vorhandene Informationen und Erfahrungen für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.
- Wissensnutzung: Durch die Identifikation und Ver-/Teilung des Wissens muss das Wissen für Empfänger abrufbar sein.
- Wissensbewahrung: Die Dokumentation von Erfahrungen, Vorgängen und Prozessen sowie Wissensweitergabe ist unumgänglich.

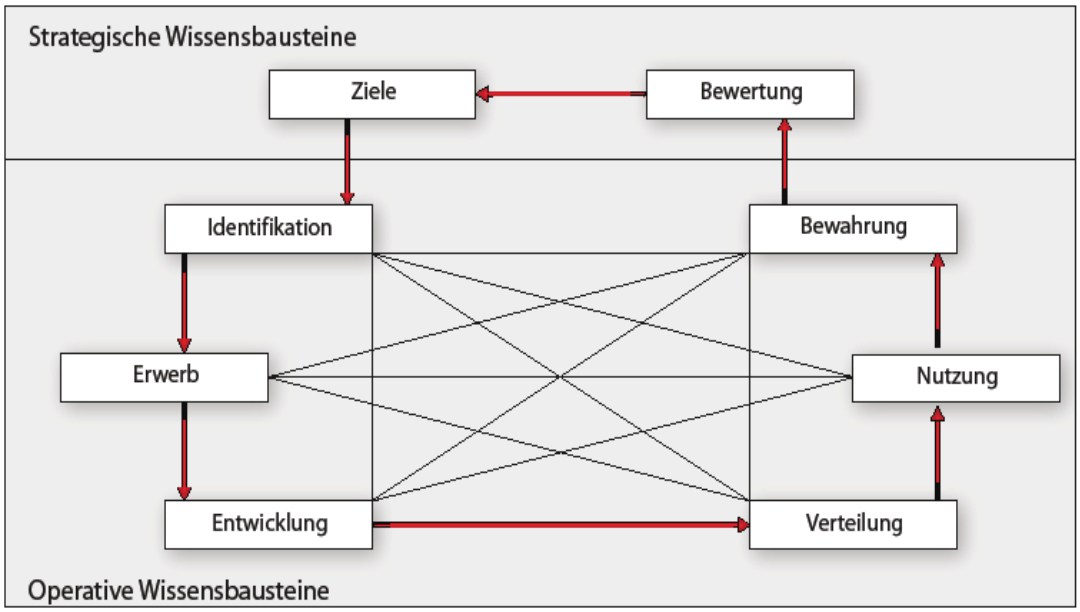

Abbildung 7: Kreislauf der Bausteine nach Probst (2010).

Quelle: https://www.wissensentwicklung.at/probst-wissensbausteine/ (zuletzt abgerufen am 03.01.2021).

Zusammenfassend handelt es sich bei den drei dargelegten Modellen um praxisorientierte Handreichungen, nicht jedoch um Theorien, die erklären, unter welchen Bedingungen das Management von Wissen gelingen kann und wann

solche Versuche scheitern.[118] Vielmehr entsteht das Wissensmanagement durch die Verknüpfung und Zusammenführung verschiedener Methoden und Techniken.[119]

2.2.3 Wissensmanagement auf nationaler und internationaler Ebene

Bisher konnte im Rahmen dieser Arbeit ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand des Wissensmanagements dargestellt werden. Das bisherige Wissensmanagement-Verständnis soll in diesem Abschnitt in den nationalen und den internationalen Kontext gebracht werden. Da die direkten internationalen Beziehungen zwischen den öffentlichen Verwaltungen selbst bislang wenig betrachtet wurden[120], bezieht sich diese Unterscheidung primär auf die privatwirtschaftliche Verwaltung. Hintergrund bildet der Faktor Organisation aus Abschnitt 2.2.2 dieser Arbeit, welcher zwischen interorganisational und intraorganisational differenziert. Das nationale Wissensmanagement wird ausschließlich in einem Land praktiziert und wird somit interorganisational strukturiert. Unter interanationalem Wissensmanagement versteht man in dieser Arbeit die Strukturierung des Wissens von mindestens zwei nationalen Organisationen (vgl. Abbildung 6). Die folgende Übersicht dient als Grundlage des Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Eine Gewichtung oder Bewertung wird nicht vorgenommen.

Kategorie	**Nationales Wissensmanagement**	**Internationales Wissensmanagement**
Organisation	Interorganisational	intraorganisational
Struktur	Zentralisiert	dezentralisiert
Zuständigkeit	national	international
Rechtliche Vorgaben	nationales Recht	verschiedene nationale Rechte
Sprache	Einsprachig	mehrsprachig

[118] Wewer/ Fischer, 2019, S. 657.
[119] Lehner, 2006, S. 33.
[120] Beck, 2015, S. 9.

Interkulturalität	national	international
Wissensmarkt	Eingeschränkt	offen

Tabelle 2: Übersicht nationales und internationales Wissensmanagement. Quelle: Eigene Darstellung.

Das nationale Wissensmanagement entspricht einer zentralisierten Struktur. Hintergrund ist die nationale Zuständigkeit, welche das nationale Wissen generiert und bewahrt.[121] Hierunter versteht man, dass eine Führungsposition das Wissensmanagement koordiniert. Stattdessen wird das Wissen bei dem internationalen Wissensmanagement dezentral organisiert.[122] Aufgrund der Internationalität gilt die Wissensnutzung als besondere Herausforderung, da der Überblick über die internen Fähigkeiten und Wissensbestände verloren geht.[123]

Ein weiterer Punkt ist die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften und Pflichten. Entscheidend für das nationale Wissensmanagement sind ausschließlich die nationalen Vorschriften, während beim internationalen Wissensmanagement mehrere nationale Vorschriften berücksichtigt werden müssen und eine Steuerung über Werte, Empfindungen, Verhaltenskodex und auch ungeschrieben Regeln hinzukommt.[124]

Aufgrund der internen Organisation wird das Wissen national kommuniziert. Daraus ergibt sich grundsätzlich eine geringe Interkulturalität der Organisation, da sie sich ausschließlich im nationalen kulturellen Rahmen befindet. Dieses ist nicht zu verwechseln mit der Diversität der Mitarbeiter in einer nationalen Organisation, die hier keine Berücksichtigung findet. Hinsichtlich der Mehrsprachigkeit im internationalen Wissensmanagement ist zu erwähnen, dass sich internationale Organisationen grundsätzlich auf eine Arbeitssprache einigen.[125] Diese spiegelt sich in der einheitlichen Kommunikation der technischen Hilfsmittel wider.

[121] Cakir, 2008, S. 16.
[122] Cakir, 2008, S. 31.
[123] Gehle, 2006, S. 76.
[124] Gehle, 2006, S. 80.
[125] Cakir, 2008, S. 42.

Dementsprechend ergibt sich eine hohe Interkulturalität in internationalen Organisationen.

Das nationale Wissensmanagement konzentriert sich auf die nationalen Kunden bzw. Bürger und beschränkt sich dadurch auf den nationalen Wissensmarkt. Das könnte zur Folge haben, dass das nationale Wissensmanagement oftmals einseitig betrachtet wird und sich selten von fest verankerten Strukturen lösen kann. Zusammenfassend ergeben sich beim nationalen Wissensmanagement ökonomische Nachteile, welche sich insbesondere in der Innovationsfähigkeit widerspiegeln. Folglich kann sich das nationale Wissen und das Wissensmanagement nur bedingt weiterentwickeln. Dies kann bis hin zur Monopolisierung oder zum Verlust des Wissens im nationalen Wissensmanagement führen.

Folge der Internationalität ist der offene Wissensmarkt, der verschiedenen Ländermärkten zur Verfügung steht, womit eine weltweite Steuerung des Wissensbestands und Wissensbedarfs einhergeht.[126] Einerseits vergrößert sich der Wissensmarkt und weitet das Spektrum von nationalem zu internationalem Wissen aus. Andererseits wird dadurch ein gewisser Wissensverlust riskiert.[127] Aufgrund der eindimensionalen Ausrichtung von nationalen Organisationen können in Anlehnung an Cakir (2008) folgende Beweggründe für das Streben nach dem internationalen Charakter identifiziert werden:

- Sichern von (knappen) Ressourcen oder Mitarbeitern,
- Produkte und Dienstleistungen in anderen Märkten als dem nationalen Markt zu vertreiben,
- Anpassung der Produkte und Dienstleistungen an die nationalen bzw. internationalen Umstände,

[126] Gehle, 2006, S. 76.
[127] Cakir, 2008, S. 16.

- internationales Lernen heißt, dass in jeder Nation dazugelernt wird und das erlernte Wissen entweder ganz oder teilweise in den anderen Nationen erfolgreich eingesetzt werden kann.

2.3 Grenzüberschreitende Zusammenarbeit

Benachbarte Randgebiete, sogenannte Grenzregionen, bilden aufgrund des ständigen Überschreitens der Grenze und dem ständigen Austausch mit dem Nachbarn eine grenzüberschreitende Zusammenarbeit.[128] In diesem Abschnitt wird zunächst die grenzüberschreitende Zusammenarbeit thematisiert und im Hinblick auf die transnationale Verwaltungskultur eingegrenzt. Hierzu wird vorab der Begriff sowie die Kultur der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zur eindeutigen Einordnung bestimmt.

2.3.1 Begriffsdefinition

In der Fachliteratur existieren umfassende Definitionen zu den Begriffen der Grenze und der Zusammenarbeit. Hinsichtlich des Begriffs der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wird deutlich, dass sich die Wissenschaft erst Mitte der 1990er Jahre mit diesem Thema befasste.[129] Aktuell wird deshalb auch häufig der Begriff der transnationalen Kooperation verwendet. In dieser Arbeit versteht man unter grenzüberschreitender Zusammenarbeit, „wenn sich [Akteure] von beiden Seiten der Grenze organisatorisch, personell, inhaltlich und finanziell [an gemeinsamen Projekten] beteiligen.“[130] „Grenzüberschreitende Gebiete und die in ihnen stattfindenden Zusammenarbeit sind sogenannte Subsysteme.”[131] Diese sind durch eine Vielzahl von Akteuren geprägt, „die aus unterschiedlichen verwaltungskulturellen Kontexten kommen.“[132] Darunter fallen beispielsweise Akteure aus der Wirtschaft, Forschung, Politik und Verwaltungen. Die Akteure der

[128] Wassenberg, 2010, S. 38.
[129] Wassenberg, 2010, S. 41.
[130] Gappe, 2003, S. 159.
[131] vgl. Frey, 2005: https://www.researchgate.net/publication/303942961_Eurodistrikte_als_neue_Form_der_grenzuberschreitenden_Zusammenarbeit_am_Oberrhein_Grundlagen_und_Gestaltungsmoglichkeiten (zuletzt abgerufen am 08.01.2022) in: Beck, 2015, S.7.
[132] Beck, 2015, S. 8.

grenzüberschreitenden Zusammenarbeit stoßen angesichts der Vielfalt von verschiedenen Nationen auf kulturelle Unterschiede.

2.3.2 Kultur in grenzüberschreitenden Organisationen

Im folgenden Abschnitt werden die nationale Kultur und die Organisationskultur voneinander abgegrenzt. Dies ist insoweit relevant, da die Akteure in Grenzregionen bei der täglichen Zusammenarbeit auf kulturelle Diversitäten stoßen und es zu einem interkulturellen Kontakt kommt.[133]

Ebenso vielfältig wie die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist das Verständnis von Kultur. Aufgrund der Komplexität des Begriffs kann Kultur auf verschiedenen Ebenen dargestellt werden. Die Nationalkultur wird meist als oberste Ebene gesehen, da sich Nation und Kultur oftmals historisch als eine Einheit entwickelt haben.[134] Unter nationaler Kultur werden die Werte und Gewohnheiten verstanden, die in der Familie, der Umgebung, in der gelebt wird, erworben werden.[135] Sie entsprechen den sogenannten Grundwerten. Die nationale Kultur wird beispielsweise durch die Regierung, Gesetze und Rechtssysteme, religiöse Gemeinschaften, Schulsysteme und Familien-strukturen geprägt, womit die Bevölkerung einen Teil der nationalen Kultur bildet.[136] Grenzregionen spiegeln die jeweiligen Nationalkulturen wider.[137]

Unter einer Organisationskultur wird „die kollektive Programmierung des Geistes, die die Mitglieder einer Organisation von einer anderen unterscheidet", verstanden.[138] Organisationen kennzeichnen sich dadurch aus, dass Aufgaben arbeitsteilig durchgeführt und routiniert werden.[139] Sobald ungeregelte Situationen in koordinierten Abläufen entstehen, muss auf das Erfahrungswissen des Individuums zurückgegriffen werden.[140] „Solche Störsituationen treten infolge von Internationalisierungen besonders häufig auf, weil nicht im eingespielten Takt

[133] Kumbruck/ Derboven, 2016, S. 52.
[134] Köppel, 2007, S. 22.
[135] Hofstede/ Hofstede, 2005, S. 396.
[136] Hofstede/ Hofstede, 2005, S. 24f.
[137] Köppel, 2007, S. 22.
[138] Hofstede/ Hofstede, 2005, S. 393.
[139] Kumbruck/ Derboven, 2016, S. 52.
[140] Kumbruck/ Derboven, 2016, S. 53.

agiert werden kann, sondern Vertreter anderer Kulturen aufgrund fremder Regeln Irritationen hervorrufen und/ oder selbst irritiert sind."[141]

Zusammentreffen von Vertretern unterschiedlicheren Kulturen finden sich vor allem in grenzüberschreitenden Arbeitsgruppen wieder. Arbeitsgruppen werden gebildet, um möglichst alle Kompetenzen hinsichtlich eines Themas punktuell zu vereinen.[142] Treffen Menschen aus verschiedenen Nationen aufeinander, wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert. „Interkulturelle Kompetenz hilft deshalb nicht nur bei der Kommunikation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Nationen, sondern grundsätzlich Menschen, die sich gegenseitig als 'fremd' erleben."[143] Die Identifizierung der eigenen Kultur kann dabei als erster Schritt der interkulturellen Kompetenz bezeichnet werden. Erst durch die eigene Reflexion der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenz sowie der eigenen Motivation, können Abweichungen von Werten und Gewohnheiten einer anderen Kultur als fremd angesehen werden.[144]

Die niederländischen Kulturwissenschaftler Geert Hofstede und Edward T. Hall können als Vorreiter der interkulturellen Kommunikation gesehen werden. Edward T. Hall geht davon aus, dass Kultur wie eine Sprache angeeignet wird. Ähnlich wie beim Sprachenlernen muss auch für Kultur eine Art Grammatik erlernt werden, die ihre Form in sogenannten Kulturdimensionen wiederfindet.[145] „Als Kulturdimension wird eine Variable [...] bezeichnet, die in bestimmter Kombination auftretende individuelle oder gesellschaftliche Phänomene beschreibt und analysiert."[146] Nationale Kulturen und deren Dimensionen erweisen sich nur teilweise als nützlich für das Verständnis von Organisationskulturen[147], weshalb auf die einschlägige Literatur verwiesen wird.

Die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Kulturen ist mit besonderen Herausforderungen verbunden. In Anlehnung an Kopper (2003) und

[141] Kumbruck/ Derboven, 2016, S. 53.
[142] vgl. Zeutschel, 1999, S. 132 in: Köppel, 2007, S. 9.
[143] Witzenleiter/ Luppold, 2020, S. 4.
[144] Köppel, 2007, S. 41.
[145] Witzenleiter/ Luppold, 2020, S. 65.
[146] Barmeyer, 2011, S. 93.
[147] Hofstede/ Hofstede, 2005, S. 46.

Kumbruck/Derbove (2015) können folgende Herausforderungen zusammengefasst werden:[148]

- Fremdsprachliche Kommunikation: Die fremdsprachliche Kom-munikation ist eine sichtliche Herausforderung in multikulturellen Teams. Sobald die Kommunikation eingeschränkt ist, beispielsweise durch mangelnde Sprachkenntnisse, führt dies unvermeidlich zu Missverständnissen und potentiellen Konflikten. Eine hohe fremdsprachliche Kompetenz kann zu einer höheren Macht- und Statusstelle führen, während eine fehlerhafte Sprechweise oder eine Sprechweise mit einem ausländischen Akzent eine Stereotypisierung auslösen kann.

- Stereotypisierung: Stereotypen beinhalten vereinfachte Aussagen über Eigenschaften oder Verhaltensweisen von Gruppen oder Individuen und dienen somit der Einordnung oder Abgrenzung.[149] In Bezug auf die fremde Sprache in multikulturellen Teams werden Stereotypen verstärkt. Mit der Wahrnehmung einer „gemeinsamen Binnengruppenidentität" können diese verhindert werden.

- Macht- und Statusunterschiede: Die Sprachgewandtheit und der nationale Hintergrund spielen eine wichtige Rolle in Bezug auf Machtverhältnisse in multinationalen Teams. Kulturen mit einem hohen Status bekommen zunächst einmal mehr Gehör.

In Europa findet die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zunehmend in nationalen öffentlichen Verwaltungen statt[150], weshalb auch diese Arbeit ihren Fokus auf die „transnationale öffentliche Verwaltung" legt.

2.3.3 Transnationale öffentliche Verwaltungskulturen

Entscheidend für die transnationalen, öffentlichen Verwaltungen ist die Verbindung verschiedener nationaler Kulturen. Unter transnationalen öffentlichen Verwaltungskulturen versteht man „grenzüberschreitende politisch-administrative

[148] Kumbruck/ Derboven, 2016, S. 58 - 60.
[149] vgl. Suppan, 1998, S. 16 in: Barmeyer/ Genkova, 2011, S. 177.
[150] Fisch, 2015, S. 114.

Interaktionen, bei denen im Unterschied zur klassischen internationalen Politik, mit dem Staat als einheitlicher Bezugspunkt, sektorale und territoriale Akteure direkte Kooperationsbeziehungen mit ihren jeweiligen Pendants aus anderen Staaten entwickeln."[151] Um die transnationalen öffentlichen Verwaltungskulturen national voneinander abzugrenzen, werden in diesem Abschnitt die einschlägigen Merkmale einer transnationalen Verwaltungskultur definiert. dabei kann zwischen vier Dimensionen unterschieden werden (vgl. Abbildung 8).[152]

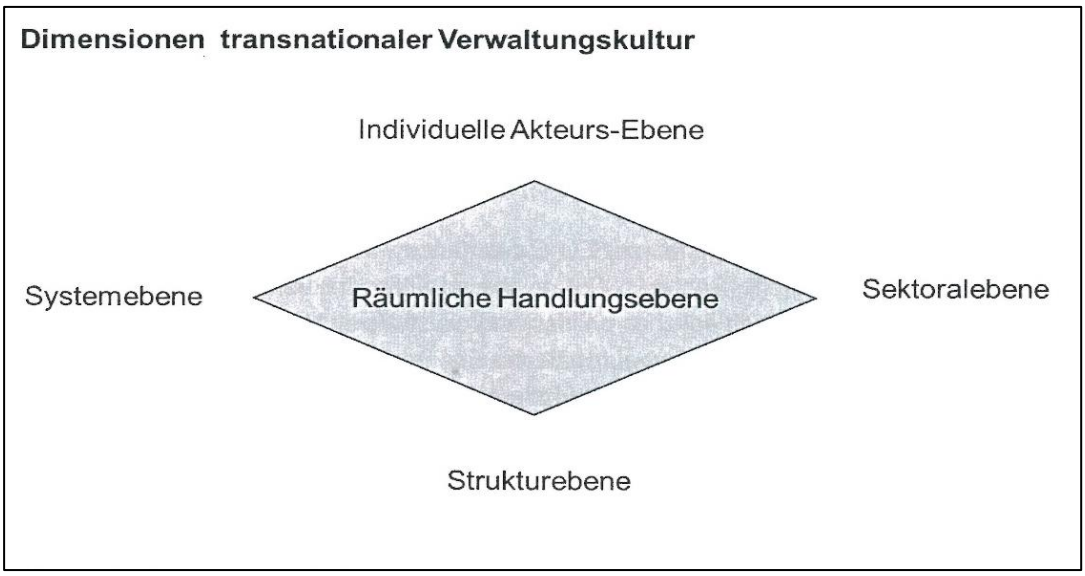

Abbildung 8: Dimensionen transnationaler Verwaltungskulturen.
Quelle: Beck et al, 2015, S. 10.

Beck (2015) entwickelte im Rahmen eines Workshops folgende Dimensionen und definiert diese folgendermaßen:[153]

- Die Systemebene beschreibt die „unterschiedlichen nationalen Politik- und Verwaltungssysteme". „Diese sind durch unterschiedliche strukturelle, funktionale und verwaltungskulturelle Muster der Akteure" charakterisiert.
- Die Strukturebene bezieht sich auf das Zusammenspiel von transnationalen öffentlichen Verwaltungskulturen und wird „durch festgelegte Ziele, Prinzipien und Verfahren" und der eigenen (=nationalen)

[151] Beck, 2015, S. 9.
[152] Beck, 2015, S. 7.
[153] Beck, 2015, S. 11-12.

„Verwaltungskulturen der beteiligten Akteure und Systeme“ geprägt. Beispielsweise ob diese Zusammenarbeit „stark organisiert oder nicht organisiert, formell oder informell, strategisch oder operationell und ob diese punktuelle oder regelmäßige Natur“ sind.

- Bei der Sektoralebene handelt es sich um die politikfeldspezifischen Muster auf Ebene der beteiligten Länder. „So lassen sich für verschiedene Fachverwaltungen grundlegende Funktionsmerkmale herausarbeiten, die zum einen durch den jeweils zugrundeliegenden Verwaltungstypus (Ordnungs-, Leistungs-, Planungsverwaltung etc.) sowie die in Frage stehende Fachaufgaben (Umwelt-, Verkehrs-, Wirtschafts-, Hochschul-, Justiz-, Sozial-, Gesundheitsverwaltung etc.) geprägt sind.“

- Die individuelle Akteursebene prägt die verschiedenen öffentlichen Verwaltungen. Neben dem „Stellvertreterhandeln (Principal-Agent Beziehung)“ spielt die „individuell-personelle Disposition eine wichtige Rolle. Zwar sind die beteiligten Akteure immer auch Träger einer spezifischen übergeordneten Landeskultur, sie können jedoch nicht einfach auf die [...] Repräsentanten ihrer jeweiligen Landeskultur oder Organisation reduziert werden.“

Neben diesen Dimensionen können weitere Merkmale der transnationalen Verwaltungskultur charakterisiert werden. Fisch (2015) ergänzt, dass transnationale öffentliche Verwaltungen „nicht wirklich zu festen gemeinsamen Organisationsstrukturen“ werden, da „höchstens die eher technisch unterstützenden Koordinierungssekretariate“ hauptamtlich besetzt sind.[154] Ferner liegt dies am völkerrechtlichen Gleichberechtigungsprinzip und dem damit verbundenen Einstimmigkeitsprinzip. Die Zusammenarbeit findet zwischen Mitarbeitern der verschiedenen Fachverwaltungen statt, „die an sich ähnliche Aufgaben verfolgen, aber räumlich mit ihrer Arbeit doch in ihren unterschiedlichen nationalen Kontexten verhaftet bleiben.”[155]

[154] Fisch, 2015, S. 114.
[155] vgl. Mayr, 2006; Thedieck, 1992 in: Fisch, 2015, S. 115.

Gerade im Hinblick auf die administrative, juristische, psychologische und interkulturelle Vielfalt der transnationalen Kooperation können verschiedene Herausforderungen entstehen. Große Hürden stellen die unterschiedlichen nationalen Gesetzgebungen, administrative Systeme, Sprachen und Kulturen dar.[156] Des Weiteren führen mangelnde Kenntnisse über den geschichtlichen und kulturellen Hintergrund des Nachbarlandes zu Unverständnis und potentiellen Konflikten.[157] Ferner besteht die inhaltliche Herausforderung darin, über grenzüberschreitende Netzwerke und Synergien in den Bereich Wirtschaft, Beschäftigung, Bildung, Gesundheit, Medien und Kultur zu schaffen.[158] Nach Beck (2010)[159] steht die grenzüberschreitende Zusammenarbeit vor sieben zentrale Herausforderungen, welche sich in allen europäischen Grenzregionen beobachten lassen:

- Funktionale Äquivalenz unterschiedlicher politisch-administrativer Systeme;
- Wissensgenerierung und Wissensmanagement;
- Kompetenzrahmen und Handlungsspielräume,
- Interaktion unterschiedlicher Arbeits- und Verwaltungskulturen/ Sprachen;
- Strukturierung der Kooperation;
- Messen von Mehrwert und Wirksamkeit grenzüberschreitender Handlungsansätze;
- Sicherung der Nachhaltigkeit.

[156] Lambertz/ Ramakers, 2010, S. 62.
[157] Wassenberg, 2010, S. 39.
[158] Lambertz/ Ramakers, 2010, S. 69.
[159] Beck, 2010, S. 323.

3 Methodisches Vorgehen

Mithilfe der empirischen Untersuchung soll das theoretische Konzept in Kapitel 2 dieser Arbeit umgesetzt und die Forschungsfragen aus Kapitel 1 dieser Arbeit herausgearbeitet werden. Die zentralen Fragen sind, wie das Wissen und Wissensmanagement am Beispiel der Oberrheinkonferenz identifiziert und gezielte Handlungsempfehlungen für ein Wissensmanagementkonzept dargestellt werden können.

Im ersten Abschnitt dieses Kapitels wird die Fallauswahl vorgestellt. Ferner wird detailliert erläutert, welche Forschungsmethoden gewählt wurden. Im dritten Abschnitt werden die damit verbundenen methodischen Herausforderungen benannt und entsprechende Lösungsstrategien zur Überwindung dieser Herausforderungen aufgezeigt.

3.1 Gründe für die Auswahl der Oberrheinkonferenz

Für die Verfasserinnen lässt sich die Oberrheinkonferenz als einen besonderen grenzüberschreitenden Fall einordnen. Neben der persönlichen Nähe weist der Oberrhein im Vergleich zu anderen deutschen Grenzregionen eine lange Geschichte der Institutionenbildung auf. Folglich fiel die Wahl auf die Oberrheinkonferenz, da sie seit 1975 ein zentrales Informations- und Koordinationsorgan der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein abbildet. Die Oberrheinkonferenz fällt durch die Vielfalt an Akteuren und der seit 1975 unveränderten Struktur auf. Sie gilt als Vermittlerin zwischen nationaler und regionaler Ebene und kann auf eine Vielzahl an erfolgreichen Projekten. Diese wird beispielsweise durch die agierenden Fachverwaltungen aus Deutschland, Frankreich und der Schweiz bestärkt. Aber auch die festgelegten Arbeitsgruppen und die abgestimmten Expertenausschüsse bestätigen die Beständigkeit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Des Weiteren fällt die Vielzahl der Themen- und Handlungsfelder auf, die von Bildung bis Verkehr reichen und über verschiedene politische Ebenen angestrebt werden. Kern der Oberrheinkonferenz

bildet das Gemeinsame Sekretariat. Im Jahr 1996 wurde das Gemeinsame Sekretariat im Rahmen einer Vereinbarung geschaffen und wird seither vertraglich weitergeführt. Sie gilt als Bindeglied der Oberrheinkonferenz und den anderen Akteuren der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Fast alle deutschen Grenzregionen sind mehrsprachig geprägt und müssen zwischen unterschiedlichen Staatskonstrukten kooperieren. Eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Grenzregionen ist denkbar und wünschenswert, allerdings müssen die jeweiligen Einflüsse und Strukturen der betreffenden Grenzregion berücksichtigt werden. Die Oberrheinkonferenz gilt als besonders etablierte deutsche Grenzregion und kann daher als ein besonderer Fall gesehen werden, weshalb sie für diese Arbeit als Fallbeispiel für den Zeitraum von dem vom 05. November 2022 bis zu dem 06. Dezember 2022 untersucht wird.

3.2 Forschungsmethoden

Die hiesige Arbeit setzt literaturwissenschaftliche, empirische sowie juristische Forschungsmethoden zur Untersuchung der Forschungsfragen ein. Auch wenn bisher Handreichungen fehlen, die diese Methoden miteinander verbinden, besteht die Ansicht, „dass zur Rechtskenntnis nicht nur das Wissen um die Rechtsnorm (iusti atque iniusti scientia), sondern auch die Einsicht in die menschliche Wirklichkeit."[160] Gerade wegen der Vielfalt und Komplexität im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist es notwendig, dass verschiedene Methoden miteinander kombiniert werden, um die verschiedenen Handlungsfelder der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit darzustellen.

3.2.1 Literaturwissenschaftliche Methode

Als erste Quelle der Informationsgewinnung wird die einschlägige sozial- und politikwissenschaftliche Literatur verwendet, die im theoretischen Teil der Arbeit herangezogen wird. Die Thematik des Wissens und des Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, insbesondere auch das

[160] Schroeder, 2013: in: Hamann: https://hanjo.1hamann.de/research/jura2017-759.pdf (zuletzt abgerufen am 02.01.2021).

Erfahrungswissen, wurde bisher noch nicht umfassend literarisch behandelt. Die Wissenschaft, zu nennen sind dabei Ansätze wie die Wissenstreppe nach North, beschäftigt sich allerdings seit der Antike mit der Forschung über die Entstehung und Verarbeitung von Wissen, wie auch dem Wissensbegriff an sich.

Die Thematik des Wissensmanagements wurde zwar schon auf die öffentliche Verwaltung angewendet, doch besteht auch hier weder eine einheitliche Definition noch eine einheitliche Terminologie. Dennoch sind hier Müller/ Förtsch zu nennen, welche umfassende Literatur zum Wissensmanagement veröffentlicht haben. Auch die Publikationen von Probst et al (2006) und Nonaka und Takeuchi (1995) beinhalten wertvolle Grundlagen zum Verständnis von Wissen und dem Wissensmanagement. Ein Ansatz zum Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist kaum vorhanden. Hierbei ist die Literatur von Beck als Vorreiter in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu sehen.

3.2.2 Empirische Methode

Bisher fehlen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Instrumente für eine empirische Untersuchung.[161] Besonders im Bereich des Wissens und Wissensmanagements besteht in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Forschungsbedarf. Des Weiteren wird die grenzüberschreitende Zusammenarbeit stärker auf der normativen als auf empirischen Ebenen definiert als auf der empirischen. Für die empirische Analyse bietet es sich deshalb an, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit auf eine konkrete Institution, wie die Oberrheinkonferenz einzugrenzen. Darüber hinaus wird die literaturwissenschaftliche Methode zur Vorbereitung der Durchführung der Experteninterviews verwendet.

Die zentrale Erhebungsmethode im Rahmen dieser Arbeit ist aus dem Feld der qualitativen Sozialforschung, das leitfadengestützte Interview, welche auf dem semi-strukturierten Verfahren beruht.[162] „Dieses Interview orientiert sich an einem

[161] Pütz, 2004, S. 97.
[162] Gläser/ Laudel, 2010, S. 35.

Leitfaden, welcher die relevanten Themen und Fragestellungen vorgibt, nicht jedoch die Reihenfolge der Themen oder Antwortmöglichkeiten. Die Interviewten können frei antworten, das Interview orientiert sich thematisch am Leitfaden und es müssen alle relevanten Themen im Interview angesprochen werden, um eine Vergleichbarkeit der Daten sicherzustellen."[163] Grundlage des Leitfadens bilden die theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 dieser Arbeit.

Die Auswertung der Interviews wird mithilfe der qualitativen Inhaltsanalyse durchgeführt. Verstanden wird darunter ein Verfahren zur Beschreibung ausgewählter Textbedeutungen.[164] Die qualitative Inhaltsanalyse soll anhand der theoriebasierten Interviewfragen aufbauen. Grundlage bilden die erstellten Oberkategorien, welche ein übergreifendes Ergebnis beinhalten sollen.

Die Interviews werden entweder via Zoom, einer internetbasierten und visuell gestalteten Kommunikationsplattform, oder per Telefon geführt. Die Gespräche variieren zwischen einer Dauer von 20 und 45 Minuten. Die Interviews werden elektronisch aufgenommen und anschließend anonymisiert verschriftlicht, um sie im Anschluss thematisch aufzubereiten. Da alle Interviewpartner über ausreichende Deutschkenntnisse verfügen, können die Interviews in deutscher Sprache geführt werden.

3.2.3 Juristische Methode

Bei der Methode der Rechtswissenschaft handelt es sich überwiegend um die Auslegung von Gesetzen.[165] Dabei wird der abstrakte Gesetzestext auf einen konkreten Fall ausgelegt. Da keine gesetzlichen Grundlagen zur juristischen Methodenlehre existieren, wird mit der sogenannten Falllösungstechnik der Sachverhalt anhand der gesetzlichen Regelungen subsumiert.[166]

Der Adressat der Methodenlehre bildet in dieser Arbeit die Praxis. Für die Praxis spielen insbesondere deskriptive Aussagen eine besondere Rolle, welche unter die

[163] Misoch, 2019, S. 13.
[164] Schreier, 2014, S.3.
[165] Wank, 2020, S. 6 Rn 22.
[166] Wank, 2020, S. 6 Rn 22f.

retrospektive Methodenlehre fallen.[167] Entscheidend ist dabei einerseits die Feststellung darüber, was geltendes Recht ist und andererseits, dass die Auslegung den anerkannten Regeln und der herrschenden Meinung entspricht. Die Legaldefinition gilt als primäre Auslegungshilfe. Sobald diese fehlt, erfolgt die Auslegung nach den vier allgemein anerkannten methodischen Grundsätzen:

- grammatische Auslegung,
- systematische Auslegung,
- historische Auslegung oder
- teleologische Auslegung.

Danach wird nach dem Verfassungs- und Unionsrecht ausgelegt. Sofern sich Argumente keinem Auslegungsgrundsatz zuordnen lassen sind sie juristisch unbeachtlich. Hinsichtlich der fehlenden gesetzlichen Grundlagen in Bezug auf das Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit kommt den Verfasserinnen die Aufgabe zu, Probleme und Rechtsfragen der Thematik selbstständig zu bearbeiten, sie inhaltlich zu begrenzen und die Abhandlungen in ansprechender Weise zu gliedern.[168] Nach Möllers (2018) kann zwischen verschiedenen Aufbautypen juristischer Arbeiten unterschieden werden: fallorientierter oder normorientierter Aufbau, Rechtsprinzipien und historische Arbeit. Es ist grundsätzlich üblich, dass sich Aufbautypen überschneiden[169], weshalb für diese Arbeit der Schwerpunkt sowohl auf dem normorientierten Aufbau als auch auf den Rechtsprinzipien gelegt wird. Nach Möllers (2018) orientiert sich ein normorientierter Aufbau an Gesetzesnormen und den einzelnen Tatbestandsmerkmalen einer Norm. Sofern es eine Generalklausel oder konkretisierungsbedürftige Tatbestände betrifft, sind diese in Form eines fallorientierten Aufbaus darzustellen. Darüber hinaus lassen sich Rechtsprinzipien oft nicht an einer Norm festmachen. Schließlich kann die juristische Methodenlehre nicht gewährleisten, dass die Gesetzesanwendung zu einem „richtigen“ oder „gerechten” Ergebnis führt.[170]

[167] Wank, 2020, S. 7 Rn 27.
[168] Möllers, 2018, S. 170 Rn 25.
[169] Möllers, 2018, S. 171 Rn 28.
[170] Wank, 2020, S. 13 Rn 51.

3.3 Datenerhebung

Im folgenden Abschnitt werden die verschiedenen Instrumente zur Datenerhebung vorgestellt. Die deduktive Datenerhebung bildet in dieser Arbeit die zentrale Vorgehensweise in der empirischen Forschung.

3.3.1 Deduktive Datenerhebung

Grundlage der deduktiven Forschung bildet die juristische Methode aus Abschnitt 3.2.3 dieser Arbeit. Die erarbeiteten rechtlichen Grundlagen werden am grenzüberschreitenden Fallbeispiel angewendet und bestätigt oder entkräftet. Im Hinblick auf die Ergebnisse der Experteninterviews wird eine induktiv-deduktive Vorgehensweise angewendet. Die Praxis soll mit Hilfe der erarbeiteten Theorie aus Kapitel 2 dieser Arbeit überprüft werden. Besonders im Hinblick auf die geringe Forschung der Thematik bietet es sich deshalb an, die Ergebnisse aus den Experteninterviews induktiv auszuwerten.

3.3.2 Dokumentenanalyse

Für die Datenerhebung der rechtlichen Grundlagen und der rechtlichen Auswirkung wird die Dokumentenanalyse angewendet. Dabei handelt es sich überwiegend um Organisationsdokumente, wie Organigramme, Abkommen, Vereinbarungen, Anordnungen und amtliche Veröffentlichungen. Dokumentenanalysen weisen einen hohen Grad an Exaktheit bei Namen und Daten auf[171], welche für diese Arbeit eine wichtige Grundlage bildet.

3.3.3 Experteninterviews

Neben der Dokumentenanalyse bildet die Durchführung von Experteninterviews ein weiteres Fundament der Datenerhebung. Folglich wird die Auswahl der Experten begründet und der Aufbau des Interviewleitfadens vorgestellt.

[171] Yin, 2009, S. 102f.

3.3.3.1 Expertenauswahl

Die Auswahl der Experten erfolgt nach den Prinzipien einer ganzheitlichen Betrachtung im Hinblick auf die handelnden Akteure der Oberrheinkonferenz. Unter Experten wird eine „spezifische Rolle des Interviewpartners als Quelle von Spezialwissen über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte"[172] verstanden. In der Oberrheinkonferenz gibt es eine Vielzahl an Akteuren, folglich werden aus jedem der beteiligten Ländern - Deutschland, Frankreich und die Schweiz - verantwortliche Personen der betroffenen Akteure befragt. Da jeder Interviewpartner aus seiner persönlichen Perspektive berichtet, werden mehrere Interviewpartner herangezogen. Vor diesem Hintergrund verfolgen die Interviews das Ziel, Experten aus verschiedenen Akteuren, Ebenen, Ländern und mit unterschiedliche Kooperationserfahrungen zu repräsentieren.

Im Rahmen dieser Arbeit werden elf Experteninterviews durchgeführt, in denen alle beteiligten Nationalstaaten, Deutschland, Frankreich und die Schweiz, berücksichtigt werden. Innerhalb der Oberrheinkonferenz werden zwischen Delegationssekretären, Vorsitz in den Arbeitsgruppen und Expertenausschüssen unterschieden, welche ebenfalls bewusst für die Interviews ausgewählt werden. Zu den Akteuren außerhalb der Oberrheinkonferenz gehören die Infobesten.

In Tabelle 3 werden die Funktionen und Staatszugehörigkeiten der elf Interviewpartner dargestellt. Zwischen den Nationen Deutschland (DE), Frankreich (FR) und der Schweiz (CH) wird unterschieden.

[172] Gläser/ Laudel, 2010, S. 12.

Interviewpartner	**Leitfaden**
Delegationssekretär	CH, DE, FR
Arbeitsgruppen Vorsitz	DE, CH, CH
Expertenausschuss Vorsitz	DE, CH
Infobest	CH, DE, DE
Mitglied in Expertenausschuss	FR

Tabelle 3: Übersicht der befragten Experten.
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Auswahl der Interviewpartner hat nicht den Anspruch, repräsentativ für alle deutschen Grenzregionen oder grenzüberschreitende Kooperationen zu sein. Sie spiegeln ausschließlich die allgemeine Arbeitsstruktur der Oberrheinkonferenz wider. Dennoch ist festzuhalten, dass es sich im Rahmen dieser Arbeit als äußerst schwierig erwiesen hat, französische Gesprächspartner zu finden. Neben den elf Gesprächspartnern wurden weitaus mehr Interviewanfragen verfasst, welche jedoch unbeantwortet blieben.

3.3.3.2 Aufbau des Interviewleitfadens

Grundsätzlich lässt sich der Leitfaden in Wissensmerkmale und Wissensmanagement untergliedern. Für den weiteren Verlauf der Analyse ist es notwendig, vorab die Leitfragen zu definieren und in Oberkategorien einzuordnen. Aufgrund der komplexen Thematik wird der Leitfaden anhand der gewonnenen empirischen Daten kontinuierlich überprüft[173] und entsprechend überarbeitet. Die Gliederung der Leitfragen ist der Anlage 1 sowie der Aufbau des Interviewleitfadens der Anlage 2 zu entnehmen.

[173] Gläser/ Laudel, 2010, S. 118.

Themenblock 1: Wissensmerkmale

Oberkategorie 1: Grenzüberschreitendes Wissen (implizit und explizit)

Zu Beginn des Interviews wird den Befragten mitgeteilt, dass diese Arbeit eine Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen vornimmt. Dies beruht auf der Zielsetzung dieser Arbeit, den Wissensbegriff auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu beziehen und zu definieren sowie explizit auch auf das Erfahrungswissen einzugehen und zu verschriftlichen. Auf dieser Basis sollen grenzüberschreitende Wissensmerkmale heraus-gefunden werden. Nach Ansicht der Verfasserinnen lässt sich dies auf Basis der Literatur am besten erfragen, wenn zwischen implizitem und explizitem Wissen differenziert wird.

Einführung Fragebogen:

Als explizites Wissen wird das transparente und abrufbare Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und ist damit dokumentiertes Wissen.

Bei implizitem Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden.

Dem impliziten Wissen (Erfahrungswissen) kommt im Rahmen dieser Arbeit im grenzüberschreitenden Kontext eine besondere Bedeutung zu. Aus diesem Grund zielen die ersten Fragen des Interviews darauf ab, das implizite Wissen der Akteure herauszufinden. Da es schwierig ist auf sein implizites Wissen zuzugreifen, sollen sich die Interviewten anhand von Beispielen wiedergeben, wie sie sich das implizite Wissen, eventuell auch unbewusst, aneignen.

Neben der Einteilung in implizites und explizites Wissen sollen die Besonderheiten des grenzüberschreitenden Wissens festgestellt werden, das heißt, ob ein spezifisches Wissen bei der Arbeit im grenzüberschreitenden Kontext existiert. Die

zweite Frage bezieht sich daher auf das Wissen, welches ausschließlich aufgrund der Arbeitserfahrung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erlangt wird.

Darüber hinaus gehen die Verfasserinnen der Frage nach, auf welche verschriftlichten Wissensarten/ oder -formen die Akteure derzeit zugreifen und welche Wissenselemente in schriftlicher Form regelmäßig genutzt werden. Die vierte Frage dient dazu zu erfahren, wie auf das explizite Wissen zugegriffen wird. Dies gibt einen Einblick in die derzeitige Organisationsmethode der Akteure. Ergänzend zu den Fragen bezüglich des impliziten und expliziten Wissens wurde nachgefragt, wie die Befragten den Anteil zwischen dem impliziten und expliziten Wissen in ihrer Arbeit im grenzüberschreitenden Kontext einschätzen würden. Die Ausprägung soll zeigen, dass die beiden Wissensarten Anwendung finden und in welchem Ausmaß sie zueinanderstehen.

Oberkategorie 2: Interkulturelle grenzüberschreitende Fähigkeiten

Die Arbeit im grenzüberschreitenden Umfeld bedeutet automatisch auch, dass verschiedene Nationen an der Kooperation beteiligt sind. Im Rahmen der Oberrheinkonferenz treffen die französische, die deutsche und die schweizerische Arbeitskultur aufeinander. Da jedes Land einen eigenen Arbeitsstil hat und gewisse Abläufe verfolgt, kann es zu interkulturellen Missverständnissen kommen. Um diese möglichst gering zu halten, bietet es sich an, die eigene Kultur zu reflektieren und sich dessen bewusst zu sein. Man sollte sich ebenfalls mit der anderen Kultur befassen, um ein gegenseitiges Verständnis dafür aufzubauen. Die interkulturelle Kompetenz bietet die Möglichkeit, sich in der fremden Kultur oder den fremden Kulturen zu integrieren. Durch das Verständnis über die fremde Kultur können Prozesse und Handlungen besser nachvollzogen werden. In einem weiteren Schritt können gemeinsam weitere Vorgehensweisen beschlossen werden, ohne den jeweils anderen vor den Kopf zu stoßen.

Die befragten Akteure haben im Zusammenhang mit ihrer grenzüberschreitenden Tätigkeit Erfahrungen mit den drei beteiligten Kulturen. Nach Ansicht der Verfasserinnen gehören diese interkulturellen Kompetenzen zu einem grenzüberschreitenden Wissen dazu. Durch die Frage fünf, sollen die

interkulturellen Fähigkeiten speziell bei der Arbeit in der Oberrheinkonferenz herausgefunden werden. Ziel ist es, diese Punkte dem grenzüberschreitenden Wissen als Element zuzuordnen.

Oberkategorie 3: Aneignung von neuem Wissen

Frage sechs zielt darauf ab zu erfahren, ob ein neuer Delegationssekretär, AG-Leiter sowie Infobest-Mitarbeiter auf die neue Stelle eingearbeitet wird und ob gerade das implizite Wissen weitergegeben wird oder weitergegeben werden kann. Hierbei gilt es zu erfragen, ob sich die Akteure dem impliziten Wissen, also dem Erfahrungswissen, bewusst sind. Darüber hinaus ist interessant, ob dieses grenzüberschreitende Erfahrungswissen, welches sich unbewusst entwickelt, auch an Nachfolger weitergeben werden würde oder bereits weitergeben wird. Standardisierte Verfahren und aktuelle Durchführungen würden nicht nur das Bewusstsein, sondern auch die Notwendigkeit zur Weitergabe dieses Wissens aufzeigen. Durch eine Verschriftlichung von Erfahrungen würde implizites Wissen in explizites Wissen umgewandelt werden und somit der Organisation auch unabhängig von der Person von Nutzen sein.

Mit der siebten Frage soll herausgefunden werden, wie sich neues Wissen in der Organisation aneignet wird und wie dadurch neues Wissen für die Organisation entsteht. Dabei gilt es zu erfahren, ob standardisierte Verfahren zum Erlernen von implizitem oder explizitem Wissen verfolgt werden, wie beispielsweise Schulungen für neue Mitglieder. Darüber hinaus ist interessant, wie das neue Wissen in das bestehende Wissen einsortiert wird, was zum Beispiel in Form von Datenbanken vollzogen werden könnte. Schwerpunktmäßig interessant ist dabei, ob speziell auch für das implizite Wissen Strategien verfolgt werden, um dieses zu erlernen.

Themenblock 2: Wissensmanagement

Oberkategorie 4: Wissensmanagement allgemein

Für den weiteren Verlauf des Experteninterviews ist entscheidend, dass der Begriff Wissensmanagement festgelegt wird. Da keine einheitlichen Definitionen und Theorien zum Thema Wissensmanagement existieren, wird es den Interviewten überlassen, Wissensmanagement selbst festzulegen. Hintergrund ist, ob sich die Interviewten bereits mit der Thematik des Wissensmanagements beschäftigt haben oder Berührungspunkte mit dem Thema hatten. Aufbauend auf ihr eigenes Verständnis von Wissensmanagement kann in dieser Frage evaluiert werden, ob und wie Wissensmanagement in ihrer Rolle betrieben wird. Darüber hinaus soll herausgefunden werden, was die Motivation für diese Maßnahmen war, um somit ein Verständnis zu schaffen, Wissensverlust zu vermeiden.

Oberkategorie 5: Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Es stellt sich die Frage, inwieweit sich das internationale Wissensmanagement vom Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit abgrenzen lässt. Eine wichtige Abgrenzung zu internationalen Organisationen ist, dass grenzüberschreitende Organisationen dezentralisiert mit weitgehend autonomen Entscheidungen sind.[174] Dabei wird Wissen in jeder Niederlassung getrennt organisiert.[175] Das bedeutet, dass das Wissensmanagement in der jeweiligen nationalen Organisation nach den nationalen Vorgaben bearbeitet wird. Über diese Fragen soll ein Bewusstsein für das Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ermittelt werden.

Hierbei soll festgestellt werden, ob die Interviewten Unterschiede zwischen einem nationalen und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement sehen. Da viele der Interviewten in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nebenberuflich

[174] vgl. Cakir, 2008, S. 16.
[175] Cakir, 2008, S. 16.

tätig sind kann daraus ermittelt werden, was ihrer Meinung nach die grenzüberschreitende Zusammenarbeit charakterisiert und kennzeichnet.

Oberkategorie 6: Notwendigkeit

Darauf aufbauend ist wichtig, die Notwendigkeit eines grenzüberschreitenden Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz zu ermitteln. Dabei wird weder auf eine Wertung des Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz noch auf eine Pflicht zur Umsetzung abgezielt. Sie dient ausschließlich dafür zu ermitteln, ob ein Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wichtig ist und als sinnvoll angesehen wird.

Oberkategorie 7: Wissensaustausch

Auch wenn diese Rubrik nur eine Frage enthält, ist sie für die Erhebung dieser Arbeit wichtig. Damit soll dargestellt werden, ob und wie der Austausch von Wissen stattfindet. Entscheidend sind dabei auch die Akteure, mit denen Wissen ausgetauscht wird. Schließlich soll dargestellt werden, in welcher Verbindung die Akteure zueinanderstehen.

3.4 Verfahren der Datenanalyse

Des Weiteren wird im folgenden Abschnitt das Forschungsdesign vorgestellt. Auch wenn diese Arbeit verschiedene Forschungsmethoden miteinander verbindet, wird für die Datenanalyse ein qualitatives Analyseverfahren gewählt. Grundlage der qualitativen Datenanalyse bildet die qualitative Inhaltsanalyse der Experteninterviews.

Zur Auswertung der Experteninterviews wird die qualitative Inhaltsanalyse als geeignete Methode gesehen, welche unter Verwendung eines erstellen Analyserasters genutzt wird.[176] Das weitere Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse entspricht dem Verständnis von Gläser und Laudel: „Die qualitative Inhaltsanalyse wertet Texte aus, indem sie ihnen in einem systematischen

[176] vgl. Behnke et al., 2010, S. 339f.

Verfahren Informationen entnimmt."[177] Zu diesem Zweck wird der Text mit den Oberkategorien auf relevante Informationen hin durchsucht. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden neben dem Ursprungstext auch die im Text enthaltenen Informationen und Bewertungen verwendet. Die aus den Interviews extrahierten Informationen werden somit unabhängig von deren Ursprung weiterverarbeitet und strukturiert.[178]

Die inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse soll anhand der theoriebasierten Interviewfragen, gewissen Themen und Merkmale analysieren, welche in den Experteninterviews gestellt werden. Daraus ergibt sich für jede abgefragte Oberkategorie ein übergreifendes Ergebnis. Schließlich werden im Rahmen dieser Arbeit folgende Schritte durchgeführt (vgl. Abbildung 9):

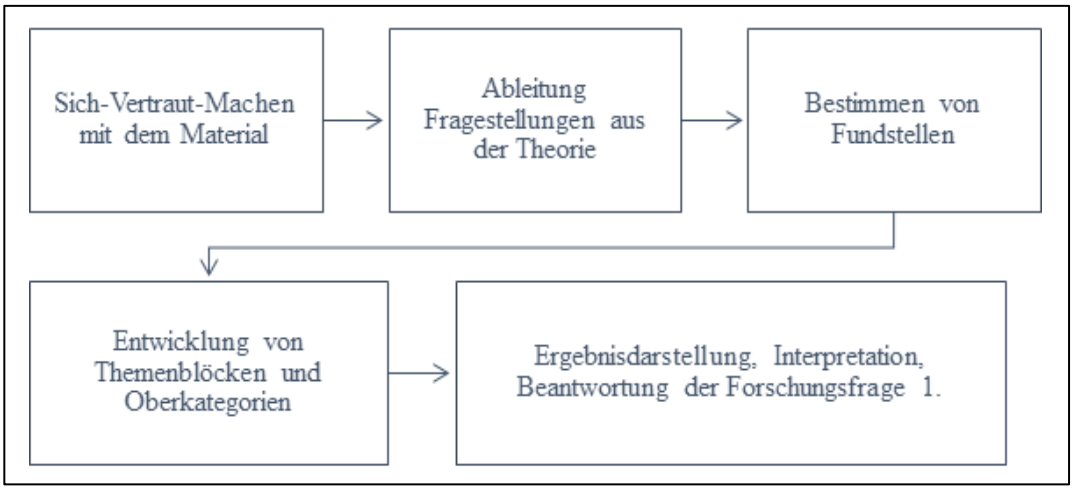

Abbildung 9: Verfahrensschritte der Arbeit.
Quelle: Eigene Darstellung.

3.5 Methodische Herausforderungen

Um die Qualität der empirischen und juristischen Untersuchung in dieser Arbeit sicherzustellen sind methodische Herausforderungen zu berücksichtigen. Im Folgenden werden die zentralen methodischen Herausforderungen und die von den Verfasserinnen angewandte Strategien zur Bewältigung vorgestellt.

[177] Gläser/ Laudel, 2010, S. 46.
[178] vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 44.

3.5.1 Empirische Herausforderungen

Leitfadengestützte Experteninterviews sind dazu geeignet, einen thematischen Rahmen vorzugeben, alle relevanten Themenkomplexe aufzulisten und eine Vergleichbarkeit der Daten zu ermöglichen.[179] In der quantitativen Forschung unterliegen die Methoden den sogenannten „klassischen" Gütekriterien: Objektivität, Reliabilität und Validität werden herangezogen, um die Qualität der Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes zu sichern.[180] Das Ziel ist eine systematische Vorgehensweise der Datendurchführung, -erhebung, -aufzeichnung, -transkription und -auswertung sicherzustellen.[181] Diese Gütekriterien sind nach herrschender Meinung jedoch nicht auf die qualitative Forschung übertragbar. Entsprechend der klassischen Gütekriterien erschuf Misoch (2019) sogenannte Grundprinzipien, an die folgende Heraus-forderungen angelehnt werden:

- Grundprinzip 1: Neutralität und kontrollierte Subjektivität
- Grundprinzip 2: Verlässlichkeit
- Grundprinzip 3: Triangulation

Unter Grundprinzip 1 wird die Neutralität des datenerhebenden Forschers verstanden, um die durch ihn vorgenommene Datenerhebung und -auswertung möglichst wenig zu beeinflussen. Zwar kann besonders in der qualitativen Forschung die Subjektivität nicht verhindert werden, jedoch zielt Grundprinzip 1 auf eine sogenannte kontrollierte Subjektivität ab. Hinsichtlich der Datenerhebung wird diese Herausforderung dadurch bewältigt, dass alle Interviews aufgezeichnet und transkribiert werden. Die Inhalte der Interviews sind im Wortlaut dokumentiert und werden von den Interviewpartnern bewilligt.

Eine weitere Herausforderung in der qualitativen Forschung ist, dass Interviews kaum identisch wiederholt werden können. Hierbei wird die Verlässlichkeit der qualitativen Daten hinterfragt. Sowohl für eine verlässliche Datenerhebung als auch für die Datenauswertung ist die transparente Darstellung entscheidend. Dies kann damit gelöst werden, dass das Zustandekommen der Daten offengelegt wird, sodass

[179] Misoch, 2019, S. 66.
[180] Misoch, 2019, S. 245.
[181] Misoch, 2019, S. 245.

transparent wird, welche inhaltliche Aussagen von der Befragten stammen und an welchem Punkt die Interpretationsleistungen des Forschenden beginnt.[182] Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse ergibt sich daraus einerseits eine Darstellung der tatsächlichen Daten und andererseits eine Darstellung der transkribierten Experteninterviews, sodass diese intersubjektiv nachvollziehbar gemacht werden.[183]

Mit Hilfe des Grundprinzips 3 soll die konkrete Forschungsfrage durch den Einsatz verschiedener empirischer Methoden, mehrere Forschenden oder verschiedener Theorien untersucht werden.[184] Für diese Arbeit bietet es sich an, die Daten von verschiedenen Sichtweisen der beteiligten Akteure zu erheben, da die Oberrheinkonferenz besonders durch ihre Vielzahl an Akteuren und unterschiedliche Ebenen charakterisiert ist. Dies entspricht dem sogenannten datentrangulierenden Verfahren.[185]

Schließlich besteht eine weitere Herausforderung darin, dass in einem leitfadengestützten Interview Informationen ausgelassen werden können. Auch wenn Kategorien den Rahmen des Leitfadens vorgeben bedeutet dies nicht, dass diese Kategorien abschließende Daten enthalten. Zwar beschreibt Misoch (2019), dass das Übersehen von Informationen im Laufe der Erfahrung abnimmt. Dennoch kann diese Herausforderung insoweit bewältigt werden, indem die Interviewten ihre Sichten in Form von Beispielen wiedergeben. Damit kann die Chance verringert werden, dass gerade wegen der Komplexität der Thematik unbewusst Informationen ausgelassen werden.

3.5.2 Verschiedene methodische Verfahren

Die Kombination der Methodenlehre der empirischen Sozialwissenschaft und der Rechtswissenschaft stellt eine weitere Herausforderung dieser Arbeit dar. Während die empirische Sozialforschung objektive Aussagen über die gesellschaftliche Wirklichkeit trifft, bemüht sich die juristische Methodenlehre auf Grundlage der

[182] vgl. Flick, 2011, S. 398 in: Misoch, 2019, S. 250.
[183] Misoch, 2019, S. 250.
[184] Denzin, 1989 in: Misoch, 2019, S. 252.
[185] Denzin, 1989, S. 252.

Rationalität und semantischer Bestimmtheit der Rechtsnorm, Entscheidungsregeln für praktisch juristische Problemlösungen zur Verfügung zu stellen.[186] Dabei ist die Kombination dieser Methoden von der sogenannten Rechtssoziologie und der Mixed-Methods abzugrenzen. Bei der Rechtssoziologie wird das soziologische Empire das Recht überprüft, während die Mixed-Methods eine gleichzeitige Anwendung von unterschiedlichen qualitativen und/oder quantitativen Methoden voraussetzt. Weder die Rechtssoziologie noch die Mixed-Methods entsprechen dieser Arbeit. Aus Sicht der Verfasserinnen bietet die eigene Kombination beider Methoden eine optimale Informationsgewinnung für die komplexe Thematik. Hieraus ergibt aus qualitativer und juristischer Sicht ein praktischer Mehrwert.

3.5.3 Grenzüberschreitende Herausforderungen

Neben den beschriebenen Herausforderungen können weitere methodische Herausforderungen identifiziert werden. In Anbetracht der trinationalen Empirie spielt die Kommunikationsfähigkeit bei der Durchführung der Experteninterviews eine weitere entscheidende Rolle. Auch wenn der Leitfaden strukturiert aufgebaut ist können einerseits sprachliche Barrieren die mündliche Kommunikation des Interviewten einschränken. Für diesen Fall wurde eine einfache Sprache und eine detaillierte Erklärung bestimmter Begriffe vorgenommen. Andererseits ist die interkulturelle Kompetenz bei der Vorbereitung und Durchführung des Interviews zu beachten. Zwar sind den Verfasserinnen die interkulturellen Unterschiede bekannt sodass versucht wird, bewusst auf diese Rücksicht zu nehmen, dennoch kann trotz Vermeidung der sprachlichen Barrieren und interkulturellen Missverständnisse nicht ausgeschlossen werden, dass Informationen fehlinterpretiert werden.

Hinsichtlich des geringen Forschungsstandes in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit und der Problemstellung des Wissensmanagements besteht eine weitere Herausforderung darin, dass das Vertrauen in der Wissensmanagement-Organisation hinterfragt wird. Hierbei ist eine sensible Durchführung des Interviews zu beachten. Ziel ist es, dass sich die Interviewten während des

[186] Kißler, 1984, S. 53.

Gesprächs öffnen und von ihren Erfahrungen berichten. Daher ist gerade die enge Korrelation zwischen Vertrauen, der Bereitschaft und der kritischen Wahrnehmung zu zeigen.[187]

[187] vgl. Cozby, 1973 in: Misoch, 2019, S. 231.

4 Oberrheinkonferenz

Im Folgenden Kapitel wird die Region Oberrhein, die Oberrheinkonferenz (ORK) und deren Aufbau und Aufgaben, sowie deren rechtlichen Grundlagen vorgestellt. Das Gemeinsame Sekretariat der ORK bildet die Untersuchungseinheit dieser Arbeit. Zusammen mit der Schnittstelle zu den Infobesten bildet sie zusätzlich den Verwaltungsapparat der grenzüberschreitenden, trinationalen Einrichtung am Oberrhein.

4.1 Oberrhein

Die Region Oberrhein besteht aus dem deutsch-französisch-schweizerische Grenzgebiet und setzt sich aus den deutschen Teilgebieten Baden und Südpfalz, dem französischen Teilgebiet Elsass und aus den schweizer Teilgebieten mit den Kantonen Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn zusammen (vgl. Abbildung 10).

Abbildung 10: Karte des Oberrheins Quelle: https://rp.baden-wuerttemberg.de/rpf/sgze/oberrhein/. (zuletzt abgerufen am 03.01.2021).

Der Oberrhein kennt „eine lange Tradition der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, welche stark von wirtschaftlichen und zivilgesellschaftlichen Kreisen geprägt ist und sich aus einem informellen Zusammenschluss, durch die Ergänzung regionalstaatlicher Akteure“[188] zu einer institutionellen Form entwickelt hat. Einen offiziellen Rahmen erhielt die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Oberrhein mit der Bonner Vereinbarung im Jahr 1975, welche durch die Basler

[188] Jakob, 2011, S. 103.

Vereinbarung vom 21. September 2000 abgelöst wurde und die rechtliche Basis für die deutsch-französisch-schweizerische Regierungskommission und Oberrheinkonferenz darstellt.[189] Diese Vereinbarung hat die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in den folgenden Grenzgebieten am Oberrhein zum Gegenstand (Art. 2 Basler Vereinbarung):

- den Kantonen Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn;
- dem Land Baden-Württemberg: im Gebiet der Regionen Mittlerer Oberrhein, Südlicher Oberrhein und der Landkreise Lörrach und Waldshut;
- dem Land Rheinland-Pfalz: aus der Region Rheinpfalz den Raum Südpfalz mit den Landkreisen Südliche Weinstraße und Germersheim sowie der kreisfreien Stadt Landau in der Pfalz und aus der Region Westpfalz die Verbandsgemeinde Dahner Felsenland;
- der Region Elsass.

„Der Grenzraum Oberrhein unterteilt sich [wiederum] in drei kleinere, kommunal geprägte Arbeitsgemeinschaften, die als Austausch- und Diskussionsplattform für die lokalen Vertreter und Akteure ins Leben gerufen wurde: PAMINA (Palatina Sud (Südpfalz), Mittlerer Oberrhein, Nord de l'Alsace), die Region CENTRE mit ihren Zentren Straßburg und Offenburg und schließlich die klassische 'Regio' mit der Nordwestschweiz, dem südlichen Elsass und Südbaden, die sich seit neuerer Zeit 'Region TriRhena' nennt."[190]

Mittlerweile gilt der Oberrhein als Modellregion für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, denn in wenigen anderen Grenzregionen Europas gibt es so viele Aktivitäten, so vielfältige Aufgaben und so unterschiedliche Institutionen öffentlicher und privatrechtlicher grenzüberschreitender Zusammenarbeit wie am Oberrhein.[191]

[189] Jakob, 2011, S. 103.
[190] Newrly, 2002, S. 53f.
[191] Jakob, 2011, S. 108.

4.2 Aufbau

Die Oberrheinkonferenz ist das zentrale und institutionelle Gremium der grenzüberschreitenden deutsch-französisch-schweizerischen Zusammenarbeit am Oberrhein.[192] „Ihr Hauptanliegen ist die Vertiefung der dynamischen grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Verwaltungen in der Oberrheinregion.“[193] Sie ist im Jahr 1991 durch den Zusammenschluss der beiden Regionalausschüsse am Oberrhein entstanden[194] und verbindet seither „die Regierungs- und Verwaltungsbehörden auf regionaler Ebene der drei Staaten.“[195]

In Form von trinational zusammengesetzten thematischen Arbeitsgruppen, sowie deren Expertenausschüsse werden Herausforderungen von einem technischen Hintergrund herangegangen. Dabei befassen sie sich mit den Themen wie Raumordnung, Umwelt, regionale Wirtschaftspolitik, Energie, Verkehrs- und Nachrichtenwesen, Arbeits- und Sozialfragen, Unterrichtswesen, Berufsbildung etc.[196]

Derzeit zählt die ORK zwölf Arbeitsgruppen mit 35 Expertenausschüssen, in welchen circa 600 Vertreter der jeweiligen Behörden und nationalen Experten aus den drei Ländern vertreten sind. Begleitet wird diese Zusammenarbeit auf Ebene der Verwaltungen durch das Gemeinsame, trinational zusammengesetzte Sekretariat in Kehl. Abbildung 11 stellt das Organigramm der Oberrheinkonferenz dar.

[192] Staatsministerium Stuttgart, Zusammenarbeit mit Frankreich: https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/in-europa-und-der-welt/frankreich/ (zuletzt abgerufen am 14.12.21).
[193] Staatsministerium Stuttgart, Zusammenarbeit mit Frankreich: https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/in-europa-und-der-welt/frankreich/ (zuletzt abgerufen am 14.12.21).
[194] Hartz/ Caesar, 2018, S. 49.
[195] Staatsministerium Stuttgart, Zusammenarbeit mit Frankreich: https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/in-europa-und-der-welt/frankreich/ (zuletzt abgerufen am 14.12.21).
[196] Newrly, 2002, S. 65.

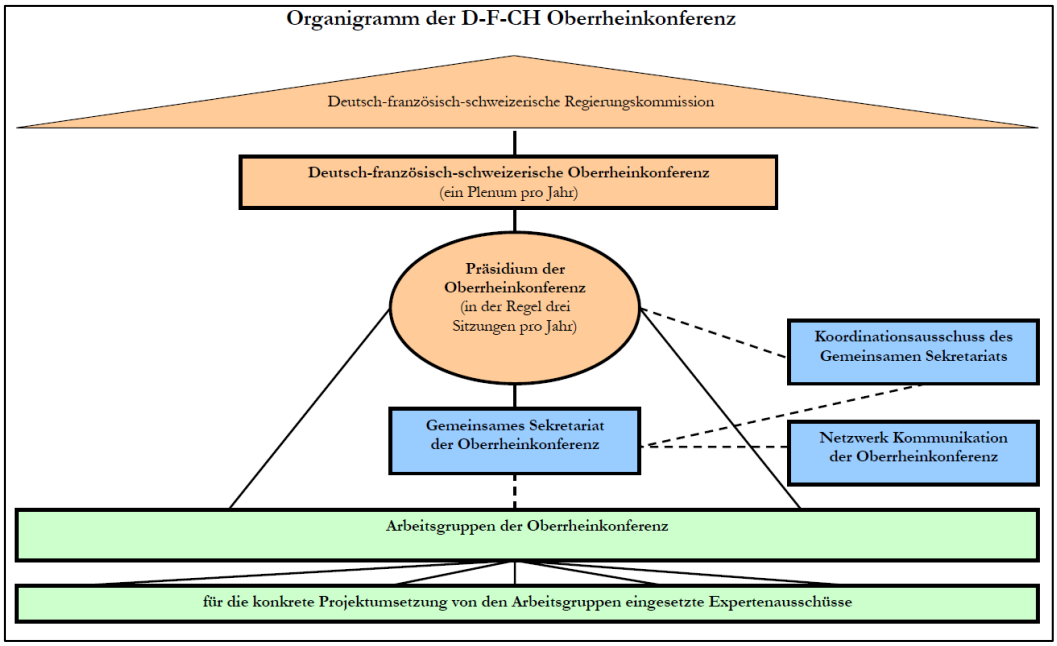

Abbildung 11: Organigramm der Oberrheinkonferenz.
Quelle:
https://www.oberrheinkonferenz.org/de/oberrheinkonferenz/downloads.html
(zuletzt abgerufen am 03.01.2022).

Am Oberrhein kann nach Jakob (2011) von einem eigenen Mehrebenensystem mit grenzüberschreitenden Strukturen gesprochen werden, welche in „eine nationale, regionale und kommunale Ebene eingeteilt werden können.“[197] Auf regionaler Ebene agiert die Oberrheinkonferenz als Verwaltungseinrichtung. Das politische Pendant dazu bildet der Oberrheinrat (ORR) als grenzüberschreitendes Organ der Gewählten und Abgeordneten.

Stößt die regionale Ebene an ihre Grenzen, werden Probleme an die Deutsch-Französisch- Schweizerische Regierungskommission weitergeleitet, welche die nationale Ebene bildet. „Sie nimmt sich derjenigen Fragen an, die nicht auf regionaler Ebene geregelt werden können.“[198] Je nach Themengebiet treten nationale Delegationen zusammen, deren Leitung der jeweiligen Außenministerien obliegt. Optional werden diese von nationalen Ministerien oder regionalen

[197] Jakob, 2011, S. 103.
[198] Staatsministerium Stuttgart, Zusammenarbeit mit Frankreich: https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/in-europa-und-der-welt/frankreich/ (zuletzt abgerufen am 14.12.21).

Gebietskörperschaften begleitet. Die abgegebenen Empfehlungen der Regierungskommission haben keine Rechtskraft.[199]

Die kommunale Ebene der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit wird durch die Eurodistrikte, welche durch die vier Informations- und Beratungsstellen, genannt Infobest, ergänzt werden und diese „Kooperationsstrukturen um ein Netzwerk von Bürgeranlaufstellen erweitern.“[200] In den einzelnen Beratungsstellen arbeiten Teams mit zwei bis sechs Mitarbeitenden und sind die „ersten Ansprechpartner für alle grenzüberschreitenden Fragen zu Deutschland, Frankreich und der Schweiz.“[201] Als öffentliche Institutionen und Anlaufstellen für alle Fragen verfolgen die Informations- und Beratungsstellen das Ziel, das gemeinsame Zusammenleben am deutsch-französisch-schweizerischen Oberrhein zu erleichtern und zu fördern.[202] Je nach thematischen Rahmen der Expertenausschüsse der Oberrheinkonferenz sind die Infobest-Mitarbeiter dort beteiligt.

4.3 Aufgaben des Gemeinsamen Sekretariats

Das Gemeinsame Sekretariat der Oberrheinkonferenz wurde am 6. März 1996 zur Intensivierung der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Organen der Oberrheinkonferenz eingerichtet.[203] Die Oberrheinkonferenz und ihr Präsidium bilden die Aufsicht des Gemeinsamen Sekretariats. Der Sitz des Gemeinsamen Sekretariats ist vertraglich in den Räumen der Villa Rehfus in Kehl am Rhein, dem Standort des Kompetenzzentrums für grenzüberschreitenden und europäische Fragen, geregelt. Das Gemeinsame Sekretariat der Oberrheinkonferenz verfolgt folgende Aufgaben:

- „Die Koordination zwischen Arbeitsgruppen, Expertenausschüssen und den Beschlussgremien der Konferenz; zugleich stellt es einen regelmäßigen

[199] Gerner, 2019, S. 393.
[200] Jakob, 2011, S. 103.
[201] Infobest: https://www.infobest.eu/de/ueber-infobest#article (zuletzt abgerufen am 15.12.21).
[202] Infobest: https://www.infobest.eu/de/ueber-infobest#article (zuletzt abgerufen am 15.12.21).
[203] Oberrheinkonferenz: https://www.oberrheinkonferenz.org/de/oberrheinkonferenz/gemeinsames-sekretariat.html (zuletzt abgerufen am 15.12.21).

Kontakt zwischen der Oberrheinkonferenz und den anderen an der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit beteiligten Akteuren her

- Die Gewährleistung der Organisation der Plenar- und Präsidiumssitzungen der Oberrheinkonferenz
- Die Umsetzung der Beschlüsse der Oberrheinkonferenz und die Vorlage von jährlichen Tätigkeitsberichten
- Die Öffentlichkeitsarbeit für die Oberrheinkonferenz
- Die Unterstützung des Präsidenten in seiner Rolle als Sprecher der Konferenz und die Verbreitung der von der Oberrheinkonferenz erstellten Schriften."[204]

Die obliegenden Aufgaben werden von drei untereinander gleichgestellten Mitarbeitern, den sogenannten Delegationssekretäre und einer Assistentin wahrgenommen (Art. 4 Vereinbarung über die Weiterführung des Gemeinsamen Sekretariats für die Jahre 2019 - 2022). Die entsendenden Stellen sind für Frankreich die Präfektur der Region Grand Est, für Deutschland das Land Baden-Württemberg bzw. das Regierungspräsidium Karlsruhe und für die Schweiz die Interkantonale Koordinationsstelle bei der Regio Basiliensis (IKRB) für die Kantone Basel-Stadt, Basel-Landschaft, Aargau, Jura und Solothurn. Die Assistenz ist beim Regierungspräsidium Freiburg angestellt.

Eine wichtige Voraussetzung für das Gemeinsame Sekretariat nach der „Vereinbarung über die Weiterführung des Gemeinsamen Sekretariats für die Jahre 2019 - 2022" bildet die Zweisprachigkeit in französischer und deutscher Sprache. Danach haben die Delegationssekretäre „nacheinander im Jahreswechsel die Aufgaben der internen Verwaltung zu erfüllen." Für das Jahr 2021 liegt der Vorsitz bei Deutschland, während im Jahr 2022 der Vorsitz zur Schweiz wechselt. Die Finanzierung des Gemeinsamen Sekretariats wird in der Vereinbarung festgehalten, dass jedes Land die Finanzierung jeweils zu einem Drittel übernimmt. Für die Verwaltung des Gemeinsamen Sekretariats und die Führung des Haushalts ist

[204] Oberrheinkonferenz: https://www.oberrheinkonferenz.org/de/oberrheinkonferenz/gemeinsames-sekretariat.html (zuletzt abgerufen am 15.12.21).

außerdem das Land Baden-Württemberg, konkret das Regierungspräsidium Freiburg zuständig.

5 Rechtswissenschaftliche Aspekte

In diesem Kapitel sollen auf Grundlage der geltenden gesetzlichen Regelungen Anwendungsmöglichkeiten für die Verwaltungspraxis des Wissens-managements auf das Gemeinsame Sekretariat aufgezeigt werden. Der erste Abschnitt wird in rechtliche Grundlagen des Gemeinsamen Sekretariats und des Wissensmanagements unterteilt. Hierbei ist zu erwähnen, dass die rechtlichen Grundlagen des Wissensmanagements ausschließlich auf die deutsche Gesetzgebung aufbauen. Hintergrund ist, dass sich das Gemeinsame Sekretariat samt Delegationssekretären und Assistentin auf deutschem Hoheitsgebiet befinden.

Auf eine detaillierte rechtliche Betrachtung aus französischer und schweizerischer Sicht wird aus Gründen des Umfangs dieser Arbeit nicht eingegangen, zumal sich das Wissensmanagement im Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung wiederfindet. Darüber hinaus werden die rechtlichen Grundlagen durch die rechtlichen Grundlagen hinsichtlich der Akteneinsicht ergänzt, um das Wissensmanagement für jedermann zugänglich zu machen.

Der zweite Abschnitt dieses Kapitels beinhaltet die Analyse der rechtlichen Auswirkungen des Wissensmanagements auf die Fachverwaltungen und das Gemeinsame Sekretariat der Oberrheinkonferenz. Da für das Wissensmanagement die rechtlichen Gegebenheiten entscheidend sind, wird eine Analyse der Aktenführung und Akteneinsicht in Form eines Soll-Zustandes an der Oberrheinkonferenz dargestellt.

5.1 Rechtliche Grundlagen

Im Folgenden werden die rechtlichen Grundlagen des Gemeinsamen Sekretariats dargestellt. Anschließend werden die rechtlichen Grundlagen des Wissensmanagement nach deutschem Recht erläutert. Hierbei wird detailliert auf die rechtsstaatliche Aktenführung und die Akteneinsicht eingegangen. Sie bilden damit die besonderen rechtlichen Grundlagen, welche im Wissensmanagement zu berücksichtigen sind. Da das Gemeinsame Sekretariat seinen Sitz in Baden-Württemberg hat und zudem der deutsche Delegationssekretär sowie die Assistentin entsandte Mitarbeiter von Behörden in Baden-Württemberg sind, wird im weiteren Verlauf dieses Abschnittes auf die entsprechenden rechtlichen Grundlagen nach dem Landesrecht Baden-Württemberg eingegangen. Eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen den Landesgesetzen in Baden-Württemberg in Bezug auf das Gesetz des Bundes gibt es nicht, da sie im Wege der „Simultangesetzgebung" identisch erlassen wurden.[205] Dennoch soll gewährleistet werden, dass die Anwendung der länderspezifischen Verwaltungspraxis nahezu vollumfänglich berücksichtigt wird.

5.1.1 Allgemeines Recht

Im Jahre 1975 unterzeichneten die Regierungen der Bundesrepublik Deutschland, der Französischen Republik und der Schweizerischen Eidgenossenschaft eine Vereinbarung über die Bildung einer Regierungskommission zur Prüfung und Lösung nachbarschaftlicher Fragen. Dabei handelt es sich um die „Bonner Vereinbarung", da der Bundesminister des Auswärtigen diese im Auftrag in der Stadt Bonn unterschrieben hatte.

Nach 25 Jahren wurde die Bonner Vereinbarung durch die sog. „Vereinbarung zwischen dem Schweizerischen Bundesrat, der Regierung der Bundesrepublik Deutschland und der Regierung der Französischen Republik über die grenzüberschreitende Zusammenarbeit im Raum Oberrhein" ersetzt. Letzterer Vereinbarung, auch „Basler Vereinbarung" genannt, wird dabei ausdrücklich die

[205] HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 4.

Aufgabe zugewiesen, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Oberrhein durchzuführen.[206] „Der zunehmenden Bedeutung der regionalen Ebene wird das neue Abkommen durch Festhalten des Subsidiaritätsprinzips gerecht.“[207]

Nach Art. 1 Absatz 3 der Basler Vereinbarung entsprechen Art und Umfang der Befugnisse der regionalen Behörden in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit dem jeweiligen innerstaatlichen Recht der Parteien.

Die Schaffung eines Gemeinsamen Sekretariats in der Oberrheinkonferenz erfolgte im Jahr 1996. Seitdem wird das Gemeinsame Sekretariat mit befristeten Vereinbarungen weitergeführt. Mit der aktuellen „Vereinbarung zur Weiterführung des Gemeinsamen Sekretariat und des Gemeinsamen Kooperationsfonds Oberrhein der Deutsch-französisch-schweizerischen Oberrheinkonferenz für die Jahre 2019 – 2022“ wird die fünfte Vertragsphase fortgesetzt. Seit 1996 hat das Gemeinsame Sekretariat in Artikel 2 der Vereinbarung „seinen Sitz in den Räumen der Villa Rehfus in Kehl“ festgelegt.

Darüber hinaus unterliegen die Aufgaben der internen Verwaltung im Jahr 2021 dem deutschen Delegationssekretären (Art. 4 Basler Vereinbarung). Hintergrund ist, dass sowohl die Delegationssekretäre, die Assistentin als auch die Fachverwaltungen der zwölf Arbeitsgruppen und 35 Expertenausschüssen nach Weisung der Gebietskörperschaften handeln, bei denen sie angestellt sind (Art. 4 Basler Vereinbarung).

Bezüglich der Infobesten, welche im ständigen Kontakt mit dem Gemeinsamen Sekretariat stehen und Mitglieder in Arbeitsgruppen sind, wird in dieser Arbeit nicht detailliert eingegangen. Auf die einschlägige Literatur wird diesbezüglich verwiesen.

[206] Newrly, 2002, S. 74.
[207] Newrly, 2002, S. 75.

5.1.2 Besondere rechtliche Grundlagen

„Mit der Führung von Akten tragen die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes erheblich zu grundlegenden Funktionen des demokratischen Staates bei."[208] In diesem Abschnitt werden auf die prinzipiellen Pflichten zur Aktenführung und Akteneinsicht eingegangen. Hierbei finden ausschließlich die Vorschriften des Bundeslandes Baden-Württemberg Anwendung, da sich der Sitz des Gemeinsamens Sekretariats in Kehl und damit im Baden-Württembergischen Rechtsgebiet befindet. Die Einführung der rechtsstaatlichen Aktenführung und der Akteneinsicht erfolgen nach

- dem Grundgesetz (GG),
- dem Landesverwaltungsverfahrensgesetz Baden-Württemberg (LVwVfG),
- dem Landesinformationsfreiheitsgesetz Baden-Württemberg (LIFG) sowie
- dem Europäischen Recht.

Ausgenommen werden jegliche Normen, welche die technische Umsetzung der Aktenführung oder Akteneinsicht einbeziehen, beispielsweise in Bezug auf die elektronische Verwaltungsleistungen. Darunter fallen das E-Government-Gesetz und das Online-Zugangs-Gesetz. Hinsichtlich der modernen Einführung der elektronischen Akte (e-Akte), werden in dieser Arbeit keine Ausnahmerechte an die elektronische Aktenführung gestellt. Vielmehr müssen sie dieselben Anforderungen erfüllen wie beispielsweise Papierakten.[209]

Darüber hinaus können parallel weitere Informationszugangsansprüche u.a. gemäß § 139 Grundbuchordnung Baden-Württemberg, § 49 Gesetz zur Ordnungswidrigkeiten oder § 113c Landesbeamtengesetz Baden-Württemberg geltend gemacht werden.[210] Diese spielen jedoch im Rahmen des Fallbeispiels des Gemeinsamen Sekretariats eine untergeordnete Rolle, weshalb im weiteren Verlauf dieser Arbeit nicht darauf eingegangen wird.

[208] Sannwald, 2017, S. 7.
[209] Sannwald, 2017, S. 7.
[210] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen, § 29 VwVfG Rn 19a in: Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 38.

In diesem Abschnitt sollen die organisatorischen Rahmenbedingungen der Verwaltungen festgelegt werden. Grundsätzlich muss das explizite Wissen in Akten festgehalten und der Zugang zu diesen Akten gewährleistet werden. Sofern die rechtsstaatliche Aktenführung und die Akteneinsicht ordnungsgemäß in den Behörden umgesetzt werden, tragen diese einen elementaren Bestandteil zum Wissensmanagement bei.

5.1.2.1 Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung

Behörden mit Sitz in Deutschland unterliegen dem Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung. Dabei wird das Prinzip thematisch der Schriftgutverwaltung untergeordnet. Die Schriftgutverwaltung dient zur Vereinheitlichung der Verwaltungssprache verschiedener Behörden und Verwaltungen.[211] Als zentrale Pflicht der Schriftgutverwaltung im öffentlichen Bereich ist das Prinzip der vollständigen Aktenführung zu nennen.[212]

Die rechtlichen Grundlagen der Aktenführung werden durch die verfassungsrechtlichen Garantien des Rechtsstaatsprinzips geschützt.[213] Diese sind in Art. 23 Abs. 1 Satz 1 und Art. 28 Abs. 1 Satz 1 GG ausdrücklich benannt und grundsätzlich in Art. 20 Abs. 3 GG angelegt.[214] „Nur durch die ordnungsgemäße Aktenführung wird ‚ein rechtsstaatlicher Verwaltungs-vollzug, eine Rechtskontrolle durch Gerichte sowie Aufsichtsbehörden und eine Überprüfung durch die Parlamente' gewährleistet."[215] Die „Pflicht der Behörde zur schriftlichen und vollständigen Aktenführung" ergibt sich aus keiner speziellen gesetzlichen Grundlage, vielmehr gilt sie heute als „allgemein anerkannte Ausprägung des Rechtsstaatsprinzips."[216] Gemäß Art. 19 Abs. 4 GG muss die Verwaltung über die wichtigsten Vorgänge Aufzeichnungen fertigen.[217]

---

[211] Hoffmann, 1993, S. 10.
[212] Sannwald, 2017, S. 8.
[213] BeckOK VwVfG/Herrmann § 29 VwVfG Rn 1 in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn. 3.
[214] Dürig/Herzog/Scholz/Grzeszick Art. 102 GG Rn 28.
[215] Bundestag: https://www.bundestag.de/webarchiv/presse/hib/2019_05/643972-643972 (zuletzt abgerufen am 08.01.2022).
[216] BVerfG (Dreierausschuss) NJW 1983, 2135 f. in: Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 46.
[217] Dürig/Herzog/Scholz/Schmidt-Aßmann Art. 19 Abs. 4 GG Rn 255.

Werden die rechtsstaatlichen Grundsätze in Verbindung mit § 29 LVwVfG gesetzt, ergibt sich daraus die Pflicht zur rechtsstaatlichen Aktenführung.[218] „Ziel der Aktenführungspflicht ist es, die durch § 29 LVwVfG vorgesetzte Kontrolle überhaupt erst zu ermöglichen."[219] Auch wenn weder eine rechtliche Grundlage für die rechtsstaatliche Aktenführung noch eine Legaldefinition des Aktenbegriffs existieren[220], soll im Folgenden die einschlägige Fachliteratur einbezogen werden, um die rechtsstaatliche Aktenführung zu definieren.

In § 29 LVwVfG wird sich auf alle Akten, sowohl in Papierform als auch in elektronischer Form, bezogen.[221] Darunter fallen alle Unterlagen, die das konkrete Verfahren betreffen, wie beispielsweise Fotos, Karten, Gutachten oder Mikrofiches wie Ton- und Videobänder.[222] Eine Ausnahme benennt § 29 Abs. 1 Satz 2 LVwVfG, indem Entwürfe ausgenommen werden, wenn es sich nicht um Aktenvermerke und Stellungnahmen handeln, die zum Verfahren gehören und für die Beteiligten von großer Bedeutung sein können.[223]

In der Fachliteratur wird unter *Akten* eine Zusammenfassung von Schriftstücken verstanden, die aus der Bearbeitung entstehen und auch zur künftigen Bearbeitung dienen.[224] Mithilfe von Akten wird demzufolge die Funktionsfähigkeit von Verwaltungen ermöglicht sowie unterstützt, dass sich diese an Recht und Gesetz halten und Bürger gerecht behandeln.[225] Nach Hofmann (1993) kann das Schriftgut einer Behörde in fünf verschiedene Aktenformen unterschieden werden.[226] Mit Hilfe der Tabelle 5, in Anlehnung an Hoffmann (1993), sollen die verschiedenen Aktenformen übersichtlich dargestellt werden:

[218] IdS VGH BW v. 13.6.1995, 9 S 2091/94, NVwZ-RR 1996, 27, 28 in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 9.
[219] Pautsch in Pautsch/Hoffmann § 29 VwVfG Akteneinsicht durch Beteiligte Rn 10.
[220] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 26.
[221] Meier, VR 2010, S. 114 (116) in: Hufen/Siegel, Das Recht auf Akteneinsicht, Aktenbegriff Rn 374.
[222] BeckOK VwVfG/Herrmann § 29 Rn 9; Kopp/Ramsauer VwVfG § 29 Rn 13 a. in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 12.
[223] Hufen/Siegel, Das Recht auf Aktenführung, Aktenbegriff Rn 375.
[224] Hoffmann, 1993, S. 10.
[225] Sannwald, 2017, S. 7.
[226] Sannwald, 2017, S. 37.

Aktenform	**Beschreibung**
Sachakte	Die Sachakte setzt eine strenge Disziplin im Schriftverkehr voraus. Maßgebliche Ordnungsgrundlage für Sachakten ist in einer Behörde ein Aktenplan. Die einzelnen Einheiten des Aktenplans bestimmten die Ordnung und Bezeichnung der einzelnen Sachakten und regeln die Beziehung der Sachakten zueinander.
Einzelsachakte	Das Schriftgut der öffentlichen Verwaltung ist vielseitig und meist sachlich komplex, weshalb die Einzelakte als vorherrschender Aktentyp in der behördlichen Schriftgutverwaltung fungiert. Die Einzelakte stellt somit eine Unterkategorie der Sachakte dar, wobei die Einzelakte durch eine Inhaltsangabe genauer beschrieben wird.
Sammelakte	Unter Sammelakten fallen Schriftstücke, die zweckmäßigerweise nicht oder noch nicht zu Einzelsachakten gebildet werden können. Sie ist das geeignete Ordnungsinstrument, um die Einzelsachaktenordnung zu sichern und nutzbar zu machen.
Sonderakte	Bei Sonderakten handelt es sich um sogenannte Spezial- bzw. Beiakten. Sie bilden eine Zusammenfassung von Schriftstücken aus einer Einzelsachakte und beinhalten Schriftgut, welches für die laufende Bearbeitung nicht häufig benutzt wird.
Fallakte	Eine Sonderform der Einzelsachakte bildet die Fallakte. Entscheidend für eine Fallakte sind in großer Zahl auftretende Fälle, die sich voneinander nur durch ein formales Ordnungsmerkmal (z.B. Name) unterscheiden. Denn überall dort, wo die Behörde ihre Aufgaben nach außen hin erfüllt und in

	Beziehung zu Personen, Unternehmen oder Verbänden tritt, können Fallakten entstehen.

Tabelle 4: Übersicht der Aktenformen.

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hoffmann, 1993, Seite 103 - 150.

Die oben dargestellten Aktenformen sind in sich chronologisch geordnet und werden in deutscher Sprache geführt (§ 23 Abs. 1 LVwVfG).[227] Eine zentrale Bedeutung für die Schriftgutverwaltung in Behörden bildet die Einzelsachakte, da alle Aktenformen von ihr abhängen.[228]

Bei der Aktenführung handelt es sich um eine ungeschriebene Pflicht nach Innen.[229] Folglich soll nach dem LVwVfG jede einheitliche Stelle eine eigenständige Aktenführungspflicht besitzen.[230] Die Pflicht der Aktenführung umfasst unterschiedliche Gebote, u.a. das „Gebot der Vollständigkeit der Akten“, das „Gebot der wahrheitsgetreuen Aktenführung“ sowie das „Gebot der Aktenverständlichkeit“.[231] Nach Hufen/ Siegel (2021) und Müller-Török/ Pautsch (2017) lassen sich folgende Gebote für die Aktenführung definieren:

1. Aktenvollständigkeit: Die Akte ist vollständig, funktional und nachvollziehbar.
2. Aktenwahrheit: Die Akte enthält zutreffende Aussagen über Inhalt und Urheberschaft der Informationen.
3. Aktenverständlichkeit: Der Informationsgehalt der Akte ist an dem Behördenzweck orientiert.
4. Dauerhafte Lesbarkeit: Akten müssen auch zukünftig lesbar sein. Außerdem muss es aufgrund der begrenzten Lebensdauer einzelner Datenformate möglich sein die Akten auf andere Speichermedien, -systeme oder -formate zu übertragen bzw. zu verwandeln;

[227] Sannwald, 2017, S. 12.
[228] Hoffman, 1993, S. 112.
[229] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz/Wiegand, 9. Aufl. 2018, VwVfG § 71b Rn. 9 in: Schoch/Schneider/Reimer § 71b VwVfG Rn 21.
[230] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz/Wiegand § 71b VwVfG Rn 9.
[231] BeckOK VwVfG/Herrmann § 29 Rn 8. in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 9.

5. Authentizität und Integrität: Durch dieses Gebot ist sicherzustellen, dass Akten, wie auch ihr Inhalt, nicht undokumentiert und nachvollziehbar verändert werden können;
6. Kurzfristige Verfügbarkeit: Hiermit soll die Arbeitsfähigkeit der Verwaltung sichergestellt werden;
7. Vertraulichkeit: Akten müssen, insbesondere bei direktem Personenbezug, vertraulich sein. Dies bedeutet, dass nur berechtigte Personen im Rahmen ihrer Aufgaben auf die Akten Zugriff haben dürfen.

Ist die Akte unvollständig oder unwahr, hat dies unmittelbare Folgen auf den Verfahrensablauf und das Ergebnis. In diesem Fall kann eine korrekte Sachverhaltsermittlung nicht nachgewiesen und eine unvollständige Sachverhaltsermittlung unterstellt werden.[232]

Des Weiteren wird die rechtsstaatliche Aktenführung auch im Informationsfreiheitsgesetz des Landes Baden-Württemberg (LIFG) betont. „Auch ohne eine ausdrückliche gesetzliche Regelung ist die Führung von Akten erforderlich, weil ohne eine Dokumentation der einzelnen Verwaltungsvorgänge, die [...] obliegende Vollziehung der Gesetze nicht denkbar ist, die das bisherige sachbezogene Geschehen sowie mögliche Erkenntnisquellen für das künftig in Frage kommende behördliche Handeln enthält.“[233] Allerdings kann auch nach der Rechtsprechung eine Durchsetzung der Regeln der ordnungsgemäßen Aktenführung nicht mit den Mitteln des LIFG durchgesetzt werden.[234]

[232] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz § 9 VwVfG Rn 55.
[233] BeckOK InfoMedienR/Debus § 2 IFG Rn 20.
[234] OVG Bln-Bbg NVwZ 2012, NVWZ Jahr 2012 Seite 1196 (NVWZ Jahr 2012 1200) in: BeckOK InfoMedienR/Debus § 2 IFG Rn 23.

Schließlich betont § 11 Abs. 2 LIFG, dass Behörden Aktenpläne nach Maßgabe des LIFG zu veröffentlichen haben. Ziel eines Aktenplans ist die systematische Ordnung des gesamten Schriftguts.[235] Hierunter fallen insbesondere Akten.[236]

Weiterhin lassen sich aus dem Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung Elemente des „Rechts auf eine gute Verwaltung" aus dem Europäischen Recht ableiten. Die Grundsätze der guten Verwaltung im Sinne von Art. 6 EUV, das Zugangsrecht der Betroffenen nach Art. 41 GRCh und der Grundsatz der Offenheit nach Art. 15 AEUV, haben jedoch keine direkte Auswirkung auf nationale Verwaltungsbehörden.[237]

Mit Hilfe der „Gemeinsamen Ordnung der Ministerien über die Verwaltung des Schriftguts der Behörden, Dienststellen und sonstigen Einrichtungen des Landes" aus dem Jahr 2016, können Grundsätze für Verwaltungen in Baden-Württemberg abgeleitet werden. Bei der sogenannten „AnO Schriftgut" wird vorausgesetzt, dass die Behörden einerseits Verwaltungsaufgaben erfüllen müssen und es sich andererseits nicht um Landratsämter als untere Verwaltungsbehörden handeln. Sie beinhaltet insbesondere einen landeseinheitlichen Aktenplan für die einheitliche Umsetzung der Aktenführung in Baden-Württemberg.

Zusammenfassend existieren keine konkreten rechtlichen Grundlagen für eine ordnungsgemäße Aktenführung. Vielmehr besteht die Pflicht zur ordnungsgemäßen Aktenführung vornehmlich im öffentlichen Interesse, allenfalls noch im Interesse der an dem betreffenden, von der Akte dokumentieren Verwaltungsverfahren Beteiligten.[238]

---

[235] Bundesregierung: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/bundesregierung-aktenplan.html in: BeckOK InfoMedienR/Schnabel § 11 IFG Rn 12.

[236] Bundesregierung: http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/bundesregierung-aktenplan.html in: BeckOK InfoMedienR/Schnabel § 11 IFG Rn 12.

[237] Hufen/Siegel, Das Recht auf Aktenführung, Aktenbegriff, Rn 374 in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 2.

[238] VG Berlin BeckRS 2009, BECKRS Jahr 36982 in: BeckOK InfoMedienR/Debus § 2 IFG Rn 23.

5.1.2.2 Akteneinsichtsrechte

Das Recht auf Akteneinsicht zwischen Behörde und Privatperson oder Behörde und Behörde unterscheidet sich demnach, ob die Parteien in einem betreffenden oder außerhalb eines Verwaltungsverfahren Akteneinsicht beantragen. Soweit es um eine Einsicht in Akten geht, die ein laufendes Verfahren betreffen, gelten die allgemeinen Regelungen nach dem Verwaltungsverfahrensgesetz des Landes Baden-Württemberg (LVwVfG). Darüber hinaus existieren einzelne Regelungen, die die Akteneinsicht spezieller regeln, wie das Landesinformationsfreiheitsgesetz des Landes Baden-Württemberg (LIFG).

Wie bereits erwähnt wird grundsätzlich das Akteneinsichtsrecht durch die verfassungsrechtliche Garantie des Rechtsstaatsprinzips geschützt. „Darüber hinaus dient die Akteneinsicht der Verwirklichung des rechtlichen Gehörs nach Art. 103 Abs. 1 GG.“[239] „Ein allgemeines Auskunfts- und Akteneinsichtsrecht für alle Verwaltungsverfahren lässt sich aus Art. 19 Abs. 4 GG jedoch nicht ableiten“[240], weshalb auf die speziellen Regelungen verwiesen wird.

Im Wortlaut des § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG wird ausschließlich von dem Akteneinsichtsrecht der Beteiligten gesprochen. Diese Vorschrift des Landes Baden-Württemberg enthält überwiegend übereinstimmende Bestimmungen mit dem Bundesgesetz, weshalb auf die entsprechenden Kommentierungen Bezug genommen werden kann.[241] Im Rahmen des Verwaltungsverfahrens umfasst das Akteneinsichtsrecht bis zum Abschluss des Verwaltungs-verfahrens weder „Entwürfe zu Entscheidungen sowie die Arbeiten zu ihrer unmittelbaren Vorbereitung“ (§ 29 Abs. 1 Satz 2 LVwVfG).

Dieses Recht auf Akteneinsicht entspricht einem „subjektivrechtlichen Anspruch der Beteiligten.”[242] Gemäß § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG stellt der Beteiligte den Antrag auf Akteneinsicht bei der Eingangsstelle bzw. bei der aktenführenden Stelle.

[239] BVerfG v. 13.4.2010, 1 BvR 3115/08, NVwZ 2010, 954, 955 in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 3.
[240] Dürig/Herzog/Scholz/Schmidt-Aßmann Art. 19 Abs. 4 GG Rn 255.
[241] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 9.
[242] BT-Drs. 7/910 S. 52; Bredemeier Kommunikative Verfahrenshandlungen, S. 111 in: Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 50.

Zusätzlich bestimmen die Einsichtsberechtigten und die verpflichteten Behörden den Gegenstand der Einsicht sowie die formellen und materiellen Anspruchsvoraussetzungen.[243] „Aus § 29 LVwVfG ergibt sich hingegen kein Anspruch auf Hinzuziehung bestimmter Akten einer anderen Behörde oder eines Gerichts, um Akteneinsicht zu nehmen."[244] Vielmehr ist die Anspruchsvoraussetzung des rechtlichen Interesses des Beteiligten erforderlich. Nicht anwendbar ist § 29 LVwVfG in Verfahren, die nur schlichtes (reales) Verwaltungshandeln zum Gegenstand haben, „etwa bei einer Abgabe von Wissenserklärungen oder bei der Vornahme von Realakten ohne Regelungscharakter."[245]

Zu den vorrangigen, fachrechtlichen Akteneinsichtsrechten des § 29 LVwVfG nach der Subsidiaritätsklausel in § 1 Abs. 1 und 2 LVwVfG zählen Vorschriften, die für spezielle Verwaltungsverfahren die Akteneinsicht abweichend regeln, wie beispielsweise § 74 Abs. 1 Halbsatz 2 LVwVfG für Planfeststellungsverfahren.[246] Spezialvorschriften werden in dieser Arbeit ausgenommen, da der Anwendungsbereich für den vorliegenden Fall nicht gegeben ist. Sie dienen ausschließlich der Übersicht und Darstellung der Vielfalt an Ansprüchen von Akteneinsicht.

Bei dem Akteneinsichtsrechts nach § 29 LVwVfG handelt es sich um eine sogenannte Informationsfreiheitsregelung.[247] Eine weitere Spezialnorm der Akteneinsicht bildet § 1 Abs. 2 LIFG, nachdem die Behörde Akteneinsicht gewähren kann. Der Informationszugang ist „im Vergleich zu der allgemeinen Akteneinsicht umkehrt."[248] „Regelungen in anderen Rechtsvorschriften über den Zugang zu amtlichen Informationen gehen gemäß § 1 Abs. 3 [LIFG] mit Ausnahme des § 29 LVwVfG [...] vor."[249] Dabei wird nach dem § 7 Abs. 4 Satz 1 LIFG unter Akteneinsicht die Einsichtnahme von amtlichen Informationen verstanden.

[243] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 50.
[244] Knack/Henneke-Ritgen, VwVfG, § 29 Rn. 50. in: Pautsch/Hoffmann § 29 VwVfG Rn 12.
[245] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 14.
[246] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 39.
[247] Schmitz/ Jastrow, NVwZ 2005, 984, Rn. 987.
[248] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 1 LIFG BW Rn 1.
[249] BeckOK InfoMedienR/Debus § 1 IFG Rn 180.

Die baden-württembergische Informationsfreiheitsgesetzgebung, welche im Wesentlichen von dem Europarecht ausgeht, eröffnet mittels erhöhter Verwaltungstransparenz neue und verbesserte Formen der demokratischen Kontrolle des Verwaltungshandelns.[250] Baden-Württemberg hat sich an dem Regelwerk des Bundesinformationsfreiheitsgesetzes orientiert, weshalb auf die zu diesem Gesetz ergangene Rechtsprechung und die einschlägige Literatur zurückgegriffen werden kann.[251] Weiterhin wird in diesem Abschnitt eine Verbindung zum Europäischen Recht hergestellt.

An dem Rechtsstaatsprinzip lassen sich die meisten Verfahrensvorschriften der Verwaltungsverfahrensgesetze ableiten, welche die Elemente des „Rechts auf eine gute Verwaltung“ aus dem Europäischen Recht beinhalten.[252] Zwar haben die Grundsätze der guten Verwaltung im Sinne von Art. 6 EUV, das Zugangsrecht der Betroffenen nach Art. 41 GRCh und der Grundsatz der Offenheit nach Art. 15 AEUV, keine direkte Auswirkung auf nationale Verwaltungsbehörden, jedoch kann auf das Akteneinsichtsrecht als Rechtsgrundsatz im Rahmen des rechtlichen Gehörs zurückgegriffen werden.[253] Einen entsprechenden Zugangsanspruch enthält Art. 15 Abs. 3 AEUV, der Regelungen zur weiteren Ausgestaltung der Informationsfreiheiten enthält.[254]

Im Hinblick auf die rechtliche Bewertung wird vorweggenommen, dass in Abschnitt 5.2.1 dieser Arbeit die Rechte der Akteneinsicht nach dem LVwVfG und LIFG am Fallbeispiel des Gemeinsame Sekretariats angewendet werden. Sie dienen dazu, den Anspruch der Akteneinsicht rechtlich darzustellen.

[250] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 4.
[251] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 1 LIFG BW Rn 2.
[252] HK-IZR BW/ Debus, § 29 LVwVfG BW Rn 2.
[253] Hufen/Siegel Rn 374 in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 2.
[254] dazu zB Callies/Ruffert/Wegener AEUV Art. 15 Rn. 6 ff. in: BeckOK InfoMedienR/Debus § 1 IFG Rn 57.

5.2 Auswirkungen der rechtlichen Grundlagen

Im folgenden Abschnitt sollen die Auswirkungen der rechtlichen Grundlagen für die Anwendung des Wissensmanagements erarbeitet werden. Zuerst erfolgt die rechtliche Bewertung am Gemeinsamen Sekretariat. Schwerpunktmäßig wird auf die Rechte der Akteneinsicht aus dem LVwVfG und dem LIFG als Rechtsgrundlagen eingegangen und geprüft. Anschließend wird der entsprechende Soll-Zustand analysiert und eine rechtliche Handreichung in Bezug auf die Anwendung der Aktenführung und die Akteneinsicht ermöglichen.

5.2.1 Rechtliche Bewertung

Wie bereits in Abschnitt 5.1 dieser Arbeit erläutert, existieren ausschließlich für die Akteneinsicht primär rechtliche Grundlagen. Im Folgenden werden deshalb die Rechtsgrundlagen aus dem Landesverwaltungsverfahrensgesetz und dem Landesinformationsfreiheitsgesetz Baden-Württemberg an der Oberrheinkonferenz angewendet und überprüft. Da das Landes-informationsfreiheitsgesetz das speziellere Gesetz ist, wird zuerst § 1 Abs. 2 LIFG als einschlägige Rechtsgrundlage gewählt und anschließend § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG geprüft. Entscheidend für die rechtliche Bewertung in dieser Arbeit ist, dass die Oberrheinkonferenz ausschließlich auf die Parteien der Fachverwaltungen der Arbeitsgruppen und Expertenausschüsse und das Gemeinsame Sekretariat begrenzt werden.

I. § 1 Abs. 2 LIFG

Die einschlägige Rechtsgrundlage könnte § 1 Abs. 2 LIFG sein. Dieser Grundsatz der Informationsfreiheit besagt, dass *Antragsberechtigte* nach Maßgabe dieses Gesetzes gegenüber den *informationspflichtigen Stellen* einen Anspruch auf Zugang zu *amtlichen Informationen* haben.

a.) Tatbestandsmerkmale

aa.) Stellen

Für den Anspruch nach § 1 Abs. 2 LIFG wird der Begriff der informationspflichtigen Stellen vorausgesetzt. Unter den Begriff der „Stellen fallen die des Landes, der Gemeinden und Gemeindeverbände sowie der sonstigen Aufsicht des Landes unterstehenden juristischen Personen des öffentlichen Rechts und deren Vereinigungen [...], soweit sie öffentlich-rechtliche Verwaltungsaufgaben wahrnehmen.“[255] Darüber hinaus können unter Stellen auch private Rechtsträger gemäß § 2 Abs. 4 LIFG fallen, sofern sie öffentlich-rechtliche Verwaltungsaufgaben wahrnehmen. Darunter fallen insbesondere solche der Daseinsvorsorge oder öffentliche Dienstleistungen, die dabei einer Kontrolle durch eine Stelle nach Absatz 1 unterliegen.

Bei der *Daseinsvorsorge* handelt es sich um Gemeinwohlbelange, worunter beispielsweise die Infrastrukturversorgungen im engeren Sinne verstanden wird.[256] Darüber hinaus gehören auch Aufgaben dazu, welche bei der jeweiligen Behörde angesiedelt sind und in Privatrechtsform erfüllt werden.[257] Hierbei reicht es aus, wenn eine gesetzliche Aufgabennorm besteht, während eine verpflichtende Aufgabe nicht zu verlangen ist.[258] Ziel ist eine „Flucht ins Privatrecht” zu verhindern.[259]

Des Weiteren muss nach § 2 Abs. 4 Satz 2 LIFG zur öffentlich-rechtlichen Verwaltungsaufgabe die *Kontrolle* einer verpflichteten Stelle vorliegen. Eine mehrheitliche Beteiligung eines Verwaltungsorgans der verpflichteten Stelle ist nach § 2 Abs. 4 Satz 2 Nr. 2 c.) LIFG erforderlich.

[255] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 3.
[256] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 2 LIFG BW Rn 21.
[257] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 2 LIFG BW Rn 23.
[258] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 2 LIFG BW Rn 23.
[259] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 2 LIFG BW Rn 21.

Fraglich ist, ob das Gemeinsame Sekretariat ein privater Rechtsträger im Sinne des § 2 Abs. 4 LIFG darstellt. „Rechtsgrundlagen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit sind EU-Verordnungen, Staatsverträge und Verwaltungsvereinbarungen mit ausländischen Partnern mit Verpflichtungen zur Kofinanzierung gemeinsamer Projekte, zur Abordnung von Personal und zur Erbringung von Verwaltungstätigkeiten für in- und ausländische Kooperationspartner."[260] Die Verwaltung des Gemeinsamen Sekretariat und die Führung des Haushalts sind beim Land Baden-Württemberg bzw. bei dem Regierungspräsidium Freiburg angesiedelt. Bei der „Vereinbarung zur Weiterführung des Gemeinsamen Sekretariats für die Jahre 2019 - 2022" handelt es sich um eine rechtliche Grundlage der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, welche privatrechtlich in Form des Gemeinsamen Sekretariats erfüllt wird. Das Merkmal der Daseinsvorsorge ist erfüllt.

Zusätzlich müsste die „Kontrolle einer Stelle" vorliegen (§ 2 Abs. 4 LIFG). Wie bereits erwähnt, unterliegt die Verwaltung des Gemeinsamen Sekretariat und die Führung des Haushalts dem Land Baden-Württemberg bzw. dem Regierungspräsidium Freiburg. Dementsprechend erfolgt die Kontrolle der mehrheitlichen Beteiligung einer verpflichteten Stelle gemäß § 2 Abs. 1 Nr. 1 LIFG. Schließlich entspricht das Gemeinsame Sekretariat einer Stelle im Sinne des LIFG.

bb.) Antragsteller

Des Weiteren ist der Begriff der Antragsberechtigten gemäß § 3 Nr. 1 LIFG zu definieren. Antragsberechtigt sind „alle natürlichen und juristischen Personen des Privatrechts sowie deren Zusammenschlüsse"[261] nach § 2 LIFG. Hierunter fallen teils rechtsfähigen Personengesellschaften, beispielsweise Parteien oder Bürgerinitiativen.[262] „Eine eigene Betroffenheit oder ein berechtigtes Interesse der

[260] Regierungspräsidium Baden-Württemberg: https://rp.baden-wuerttemberg.de/themen/international/seiten/grenzueberschreitende-zusammenarbeit/ (zuletzt aufgerufen am 27.12.2021).
[261] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 8.
[262] LT-Drs. 15/7720, 63 in: BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 3 LIFG BW Rn 3.

antragstellenden Person ist nicht erforderlich.“[263] Ausgenommen werden juristische Personen des öffentlichen Rechts, aber auch Kommunen, Kirchengemeinden und Hochschulen sind nach dem LIFG nicht antragsberechtigt.[264] Grundsätzlich kann die Wahrnehmung des Informationsanspruches nur durch einen Antrag erfolgen (§ 7 Abs. 1 LIFG).

cc.) Amtliche Informationen

Ein wesentliches Tatbestandsmerkmal bilden die amtlichen Informationen nach § 3 Nr. 3. LIFG. Mit dem Begriff der amtlichen Informationen ist jede „bei einer informationspflichtigen Stelle bereits vorhandene, amtlichen Zwecken dienende Aufzeichnung, unabhängig von der Art ihrer Speicherung, außer Entwürfen und Notizen, die nicht Bestandteil eines Vorgangs werden sollen.“[265] Die Inhalte werden von dem jeweiligen Sachgebiet oder nach der Bedeutung des betreffenden Falls in die Akte aufgenommen.[266] Umgekehrt gilt die schriftliche Dokumentation nicht für schriftliche Vermerke oder Niederschriften eines Mitarbeiters, etwa über ein geführtes Telefonat.[267] „Die informationspflichtige Stelle ist nicht verpflichtet, die Informationen nach den Wünschen von antragstellenden Personen (z.B. Statistiken aus vorhandenen Informationen) aufzubereiten oder zu erläutern. Auch besteht grundsätzlich keine Pflicht, bei ihr nicht vorhandene Informationen zu beschaffen.“[268]

Für die politischen Sitzungen des Oberrheinkonferenz fallen somit unter amtliche Informationen Beschlussprotokolle und Audio-Mitschnitte. Des Weiteren gehören Unterlagen, bspw. Anträge und Verwendungsnachweise der Projektberichte, die

[263] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 8.
[264] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 3 LIFG BW Rn 4.
[265] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 3.
[266] BeckOK InfoMedienR/Debus § 2 IFG Rn 20.
[267] BeckOK InfoMedienR/Debus § 2 IFG Rn 20.
[268]Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 3.

mit den Projektfonds in Verbindung stehen, dazu. Die amtlichen Informationen zur Vorbereitung der Sitzungen oder Umsetzung der Beschlüsse können sofern es sich nicht um Entwürfe, Notizen, schriftliche Vermerke sowie Niederschriften eines Mitarbeiters handelt, unter amtliche Informationen verstanden werden.

b.) Zusammenfassung

Bei § 1 Abs. 2 LIFG handelt sich um einen gebundenen Anspruch, weshalb an dieser Stelle kein Ermessen eingeräumt wird. Somit hat der Antragsteller Anspruch auf Zugang zu amtlichen Informationen bei der Oberrheinkonferenz, also bei den Fachverwaltungen und dem Gemeinsamen Sekretariat.

II. § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG

Eine weitere Rechtsgrundlage für die Akteneinsicht könnte § 29 Absatz 1 Satz 1 LVwVfG sein. Demnach hat die *Behörde* den *Beteiligten* Einsicht in die das *Verfahren betreffenden Akten* zu gestatten, *soweit deren Kenntnisse zur Geltendmachung oder Verteidigung ihrer rechtlichen Interessen erforderlich ist*.

a.) Tatbestandsmerkmale

aa.) Behörde

Die rechtliche Grundlage setzt den Begriff der zuständigen Behörde voraus. Fraglich ist, ob es sich bei dem Gemeinsamen Sekretariat um eine Behörde nach § 1 Abs. 2 LVwVfG handelt. Unter einer Behörde wird jede Stelle verstanden, die „öffentlich-rechtliche Verwaltungsaufgaben“[269] wahrnimmt. Jeder Behördenbegriff aus anderen Rechtsbereichen genießt Vorrang. Sofern „die Voraussetzungen des Behördenbegriffs aus anderen Rechtsbereichen vorliegen, sind in der Regel auch die Voraussetzungen des Begriffs des [LVwVfG] erfüllt, nicht aber umgekehrt.“[270]

[269] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 3.
[270] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz § 1 VwVfG Rn 226.

Dabei kommt es nicht darauf an, ob die Bezeichnung Behörde ausdrücklich geführt wird, vielmehr fallen darunter „alle unmittelbaren und mittelbaren Bundes-, Landes- oder Kommunalbehörden, Organe der Körperschaften, Stiftungen und Anstalten des öffentlichen Rechts [...].“[271] Daraus folgt, dass Stellen, die über keine oder nur eine eingeschränkte Selbstständigkeit verfügen, nicht als Behörde gelten, sondern als Teile einer Behörde, wie beispielsweise Referate, Dezernate oder Dienststellen.[272]

Hierbei ist entscheidend, ob die Stelle *die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung* wahrnimmt. Das LVwVfG bietet keine Definition des Begriffs der öffentlichen Verwaltungsaufgaben.[273] Demnach fallen auch „die nach außen wirkenden öffentlich-rechtlichen Verwaltungstätigkeiten der Behörde, wie bei ‚verwaltungsprivatrechtlicher‘[274] und fiskalischer Tätigkeiten der Behörden“[275] darunter. Sobald die Behörde für verwaltungsinterne Maßnahmen tätig wird, scheidet der Anspruch nach § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG aus, da hier die Behörde nicht im Sinne von § 9 LVwVfG nach außen tätig wird.[276] Dabei kann der entsprechende Anspruch auf Amtshilfe nach §§ 5 ff. LVwVfG darunter fallen. Im Übrigen „gilt § 29 LVwVfG auch nicht in verwaltungs-, zivil- und strafgerichtlichen Verfahren.“[277]

Das Regierungspräsidium Freiburg ist für die Verwaltung des Gemeinsamen Sekretariats und die Führung des Haushalts zuständig. Des Weiteren werden die Mitglieder des Gemeinsamen Sekretariates von unterschiedlichen öffentlichen Stellen entsendet und treten gemeinsam unter dem Namen des Gemeinsamen Sekretariats nach außen auf. Die Aufgaben des Gemeinsamen Sekretariats entsprechen neben der Öffentlichkeitsarbeit die Tätigkeiten in der Innenverwaltung, wie unter anderem Beschlüsse der Konferenz zu koordinieren und umzusetzen oder den „Arbeitsablauf in den Arbeitsgruppen und die Koordination zwischen den

[271] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz § 1 VwVfG Rn 236f.
[272] Pautsch in: Pautsch/Hoffmann § 1 VwVfG Anwendungsbereich Rn 49.
[273] Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz § 1 VwVfG Rn 138.
[274] BVerwG NVwZ 2015, 675 Rn. 48 in: Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 15.
[275] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 15.
[276] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 15a.
[277] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 16.

Arbeitsgruppen zu gewährleisten“ und zu verbessern (Art. 1 Vereinbarung Gemeinsames Sekretariat).

Folglich handelt es sich bei dem Gemeinsamen Sekretariat um keine eigenständige Behörde im Sinne von §§ 29 Abs. 1 Satz 1, 1 Abs. 2 LVwVfG. Ebenso kann dem Gemeinsamen Sekretariat aufgrund der „Vereinbarung zur Weiterführung des Gemeinsamen Sekretariats für die Jahre 2019 - 2022” keine eigenständige Behördeneigenschaft zugeschrieben werden.

Zwar kann davon ausgegangen werden, dass in den Arbeitsgruppen die entsprechenden Fachverwaltungen angesiedelt sind, wie das Regierungspräsidium Karlsruhe, Regierungspräsidium Freiburg oder andere öffentlichen Stellen des Landes Baden-Württemberg. Hierbei handelt es sich bei den Fachverwaltungen um Behörden im Sinne von § 1 Abs. 2 LVwVfG. Ausfolgendem Grund wird die Rechtsgrundlage der Akteneinsicht nach § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG hilfsgutachterlich geprüft, da sich der Behördenbegriff ohnehin auf die Fachverwaltungen bezieht.

bb.) Beteiligte im betreffenden Verfahren

Anspruch auf Akteneinsicht haben nur Beteiligte des betreffenden Verfahrens.[278] Damit sind solche Akten gemeint, „die im Laufe des Verfahrens angelegt bzw. entstanden sind und diejenigen, die von anderen Behörden im Wege der Amtshilfe oder zu Beweiszwecken oder von den Gerichten beigezogen worden sind.“[279] Unter Beteiligte fallen einerseits diejenigen kraft Gesetzes (§ 13 Abs. 1 Nrn. 1 - 3 LVwVfG) oder diejenigen wegen einer rechtsgestaltenden Wirkung obligatorisch hinzugezogenen Dritten (§ 13 Abs. 1 Nr. 4, Abs. 2 Satz 2 LVwVfG) und diejenigen, die von der Behörde nach Ermessen (fakultativ) hinzugezogenen Dritten (§ 13 Abs. 1 Nr. 4, Abs. 2 Satz 1 LVwVfG).[280]

[278] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 4.
[279] BeckOK VwVfG/Herrmann § 29 Rn 10. in: HK-IZR BW/Debus § 29 LVwVfG BW Rn 14.
[280] Horn DÖV 1987, 20 (20, 22) in: Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 51.

cc.) im Verfahren betreffende Akten

Bei § 29 LVwVfG fallen unter den Begriff der *Akte* die Akten im materiellen Sinne.[281] Damit sind „die gesammelten, in der Regel gehefteten oder sonst papiergebundenen schriftlichen ‚herkömmlichen' Vorgänge (einschließlich Zeichnungen, Pläne, Skizzen u.a..) in einer Verwaltungsangelegenheit gemeint, aus denen sich der wesentliche Inhalt und Ablauf des Verwaltungsverfahrens" ergeben, einschließlich Mikrofiches, Mikrofilme oder ähnliche Medien.[282] Unter das *Verfahren betreffend* werden grundsätzlich Akten als Untersuchungsgrundsatz (§ 24 LVwVfG) oder Beweismittel (§ 26 LVwVfG) verstanden. Darüber hinaus hängt es „von den Umständen des Einzelfalls ab", ob das Beiziehen eines Vorgangs zur Förderung oder Entscheidung einer Sache bei objektiver Betrachtung notwendig war und deshalb „materiellrechtlich" zur Akte gehört.[283]

Sobald es zu keinem Erlass eines Verwaltungsaktes oder keinem Abschluss eines öffentlich-rechtlichen Vertrages kommt, ist im Einzelfall zu prüfen, ob das Verfahren beendet ist oder nicht.[284]

Somit gehören sowohl die Unterlagen zur Vorbereitung einer Sitzung des Gemeinsamen Sekretariats wie die Protokolle der Arbeitsgruppen und Expertenausschüssen, abgestimmte Abschlussentwürfe und Berichte für politische Sitzungen und die in Auftrag gegebene Studien als auch die Beschlussprotokolle und Audio-Mitschnitte der politischen Sitzungen zu den Akten, sofern sie das Verfahren betreffen.

dd.) soweit deren Kenntnis zur Geltendmachung oder Verteidigung ihrer rechtlichen Interessen erforderlich ist

Schließlich ist der Anspruch gewährt, wenn § 29 Abs. 1 Halbsatz 2 LVwVfG erfüllt ist. Die *Erforderlichkeit* wird bereits dann verstanden, „wenn durch die Einsicht möglicherweise größere Klarheit über den bisherigen Sach- und Streitstand entsteht und aus der Sicht eines verständigen Betrachters die weitere Rechtsverfolgung oder

[281] Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 54.
[282] BVerfG NJW 1991, 2952 in: Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 39.
[283] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 41.
[284] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 38.

-verteidigung erleichtert wird."[285] Sobald die Erforderlichkeit unklar ist, „ist die Behörde zur Gewährung unbeschränkter Akteneinsicht verpflichtet."[286]

Das rechtliche Interesse steht stets in Zusammenhang mit dem konkreten Verwaltungsverfahren. „Ein *rechtliches Interesse* ist dann gegeben, wenn die Einsichtnahme bezweckt, eine tatsächliche Unsicherheit über ein Rechtsverhältnis zu klären, ein rechtlich relevantes Verhalten nach dem Ergebnis der Einsichtnahme zu regeln oder eine gesicherte Grundlage für die Verfolgung eines Anspruchs zu erhalten."[287] Dabei wird das rechtliche Interesse auf „die Geltendmachung und Verteidigung ihrer rechtlichen Interessen" eingegrenzt, wenngleich nicht ausgeschlossen ist, dass ein wirtschaftliches oder ideelles Interesse zugleich als ein rechtliches zu qualifizieren ist.[288]

„Soweit deren Kenntnis zur Geltendmachung oder Verteidigung ihrer rechtlichen Interessen erforderlich ist" (§ 29 Abs. 1 Halbsatz 2 LVwVfG), ist die Behörde berechtigt, auch nur die „erforderlichen" Akteneinsicht zu gewähren. Beispielsweise „können einzelne Passagen, Blätter oder Bestandteile von der Einsicht" durch Anonymisierung oder Schwärzung ausgenommen werden.[289] „Ob eine Anonymisierung erforderlich ist bedarf der Einzelfallprüfung [...]."[290]

Folglich hat die aktenführende Behörde letzteren Tatbestand in Form einer Einzelprüfung nachzugehen.

b.) Zusammenfassung

Die Entscheidung über die Gewährung der Akteneinsicht steht „nach h. M. im pflichtgemäßen Ermessen der Behörde."[291] Die Behörde muss jedoch bei der Akteneinsicht „keine aktiven Informationsleistungen erbringen."[292]

[285] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 46.
[286] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 50.
[287] BT-Drs. 7/910 S. 53 in Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 47.
[288] VGH BW NJW 1984, 1911 (1912 f.) in: Schoch/Schneider § 29 VwVfG Rn 55.
[289] BVerfG NJW 1994, 3219 in: Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 50.
[290] vgl. BVerfG NVwZ-RR 2000, 760 in: Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 50.
[291] BVerwGE 30, 154, 159 f. in: Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 18.
[292] Stelkens/Bonk/Sachs/Kallerhoff/Mayen § 29 VwVfG Rn 34.

Die Prüfung nach § 29 Abs. 1 LVwVfG hat ergeben, dass es sich bei dem Gemeinsamen Sekretariat der Oberrheinkonferenz um keine Behörde im Sinne von § 1 Abs. 2 LVwVfG handelt. Dennoch wurde das Hilfsgutachten herangezogen, da sich das Gemeinsame Sekretariat unmittelbar mit den Arbeitsgruppen und Expertenausschüssen koordiniert, welche ausschließlich aus Fachverwaltungen gebildet werden. Da sich die Arbeitsgruppen und Expertenauschüssen handelt um Fachverwaltungen handeln, liegt die Voraussetzung des Behördenbegriffs vor. Folglich sind Dokumente, die das konkrete Verfahren betreffen, Bestandteil einer Akte, diese wiederrum im Gemeinsame Sekretariat wiederzufinden sind. Jedoch kann ein Anspruch nach § 29 Abs. 1 Satz 1 LVwVfG nur bei den aktenführenden Behörden gestellt werden und nicht beim Gemeinsamen Sekretariat. Sofern Dokumente bei einer Fachverwaltung nicht vorliegen, können dieses im Wege der Amtshilfe nach §§ 4 und 5 LVwVfG Akteneinsicht gewähren.

5.2.2 Soll-Zustand

Aus den dargelegten rechtlichen Auswirkungen soll in diesem Abschnitt der rechtliche Soll-Zustand der Oberrheinkonferenz erarbeitet werden. Dazu wird zunächst die Umsetzung der Aktenführung für das Land Baden-Württemberg erläutert, wobei auf die AnO Schriftgut und den landeseinheitlichen Aktenplan des Landes Baden-Württemberg näher eingegangen wird. Auch wenn die Aktenführung primär für die Fachverwaltungen der Oberrheinkonferenz verpflichtende Wirkung haben, besteht dennoch die freiwillige Möglichkeit, sich als nicht Behörde an diese Vorschriften zu orientieren, sofern keine eigenen Geschäftsordnungen vorrangig gelten. Danach wird die Anwendung des Akteneinsicht nach dem LIFG vertieft. Da es sich um eine verpflichtende Vorschrift handelt, wird primär auf die Form, das Verfahren und die Ablehnungsgründe eines Antrages eingegangen. Dies soll für die Oberrheinkonferenz als übersichtliche Handreichung gesehen werden.

I. Aktenführung

Auf Grundlage der AnO Schriftgut wird unter diesem Abschnitt der Soll-Zustand der Behörden des Landes Baden-Württemberg dargestellt. Diese Anordnung stellt

nach Meinung der Verfasserinnen anwendungsorientierte Vorlagen für die deutsche Fachverwaltungen der Oberrheinkonferenz zur Verfügung. Schließlich wird der landeseinheitliche Aktenplan (LAP) zur Umsetzung herangezogen, da er für alle staatlichen Dienststellen des Landes Baden-Württemberg anzuwenden ist.

a.) Ordnung der Aktenführung

Die Anwendung zur ordnungsgemäßen Aktenführung in Baden-Württemberg findet sich in der AnO Schriftgut wieder. Diese empfiehlt den landeseinheitlichen Aktenplan Baden-Württemberg zur Umsetzung, „soweit die Aufgaben einer Behörde die Ordnung der Akten nach sachlichen Gesichtspunkten erforderlich machen“ (Nr. 1.4 Abs. 1 AnO Schriftgut).

Grundsätzlich sind die Akten nach der AnO zehn Jahre aufzubewahren, soweit keine Rechts- und Verwaltungsvorschriften greifen oder besondere Fristen für personenbezogene Daten zu beachten sind (Nr. 4.1 AnO Schriftgut). „Verstöße der Behörde gegen die Pflicht zur ordnungsgemäßen Aktenführung können im Einzelfall zur Umkehr der Beweislast führen.“[293]

b.) Landeseinheitlicher Aktenplan

Mit Hilfe des landeseinheitlichen Aktenplans (LAP) wird „für das Schriftgut der Landesverwaltung Baden-Württemberg ein einheitliches Ordnungssystem geschaffen, das die Aktenführung vereinfachen und den Informationsfluss verbessern soll“ (Nr. 1. LAP).

Durch den LAP werden Aktennummern vergeben, womit jedes Schriftgut einer Aktennummern zugeordnet werden kann. Der LAP ist „bei allen staatlichen Dienststellen anzuwenden, soweit keine bundeseinheitliche Aktenpläne bestehen“ (Nr. 2. LAP). „Der Aktenplan ist unabhängig von der Organisation der Landesverwaltung nach Aufgaben gegliedert“ (Nr. 3. LAP). Dabei wird zwischen „Querschnittsaufgaben” im ersten Teil und „Fachaufgaben” im zweiten Teil unterschieden.

[293] OVG Greifswald NVwZ 2002, 104, 106. in: Stelkens/Bonk/Sachs/Schmitz § 9 VwVfG Rn 53.

Unter den Querschnittsaufgaben fallen die Aufgabenbereiche „Äußere Organisation“, „Innere Organisation“, „Personal“, „Finanzen“, und „Allgemeine Rechtsangelegenheiten“. Die Fachaufgaben enthalten „die übrigen Aufgaben der Landesverwaltung“ (Nr. 3 LAP). Dabei ist die Gliederung des Aktenplans in Hauptgruppe, Gruppe, Untergruppe und Akte vorzunehmen. Weitere Untergliederungen können auf Bedarf erweitert werden. Darüber hinaus können die Endziffern in ‚0‘ oder ‚9‘ bestimmt werden, wobei ‚0‘ „für Schriftgut mit grundsätzlichem und übergreifendem Inhalt, insbesondere Rechtsvorschriften“ steht und die Endziffer ‚9‘ für „sonstiges Schrifttum eines Gliederungsbereiches“ (Nr. 4.4 LAP).

Sofern ein Dokument nicht gekennzeichnet ist, ist es „der zuständigen Person zuzuleiten“ (Nr. 3.3 Abs. 1 AnO Schriftgut). „Bezieht sich ein Dokument auf mehrere Akten, sofern nicht anders verfügt wurde, zu der Akte genommen, die seinen inhaltlichen Schwerpunkt entspricht“ (Nr. 3.3 Abs. 2 AnO Schriftgut). Für die anderen Akten werden entsprechende Mehrfertigungen vorgenommen (Nr. 3.3 Abs. 2 AnO Schriftgut).

II. Akteneinsicht

Im Folgenden erfolgen Anwendungshinweise zur Umsetzung des Landesinformationsfreiheitsgesetzes. Neben der Form der Antragstellung, wird das Verfahren und mögliche Ablehnungsgründe für das Gemeinsame Sekretariat erarbeitet. Sie dienen zur Veranschaulichung der rechtlichen Grundlagen. Sofern das LIFG keine Regelungen enthält, kann ergänzend das LVwVfG herangezogen werden.[294]

Grundsätzlich sind „die Akten zu Verfahren nach dem LIFG gesondert zu führen und für jeden Antrag einen neuen Vorgang anzulegen, da der Antrag auf Informationszugang ein eigenes, neues Verwaltungsverfahren nach dem LIFG

[294] Kloepfer/v. Lewinski DVBl. 2005, DVBL Jahr 2005 Seite 1277 (DVBL Jahr 2005 1284) in: BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 7 LIFG BW Rn 1.

auslöst.“[295] Darüber hinaus ist sie von der betreffenden Sachakte zu trennen, „aus der die Information beantragt wird“, um damit sicherzustellen, „dass die Schutzgründe des LIFG nicht durch die Einsicht nach § 29 LVwVfG [...] in eine [...] umfassende Akte unterlaufen werden können.“[296]

a.) Form

Sobald eine Person das Recht auf Akteneinsicht in Anspruch nehmen möchte, kann die Person den Antrag „mündlich, telefonisch, per E-Mail oder auf sonstige Weise“[297] beim Gemeinsamen Sekretariat stellen. Der Antrag muss erkennen lassen, zu welchen Informationen der Zugang gewünscht ist (§ 7 Abs. 2 Satz 1 LIFG). Sofern der Antrag zu unbestimmt ist, ist dies „der antragstellenden Person [...] innerhalb eines Monats mitzuteilen und Gelegenheit zur Präzisierung des Antrags zu geben“ (§ 7 Abs. 2 Satz 2 LIFG). Schließlich beginnt die „Frist zur Beantwortung von Anträgen erneut“ (§ 7 Abs. 2 Satz 3 LIFG).

Sobald zumindest ein teilweise begründeter Informationszugangsanspruch besteht, darf dieser nicht vollständig abgelehnt werden (§ 7 Abs. 4 Satz 1 LIFG). Vielmehr muss das Gemeinsame Sekretariat den Antrag in entsprechendem Umfang stattgeben.[298] Für das Gemeinsame Sekretariat kann es „zweckmäßig sein, in gleicher Form zu antworten, in der der Antrag gestellt wurde.“[299]

„Besteht bei mündlichen Auskünften die Gefahr von Missverständnissen, so ist auf die Möglichkeit einer schriftlichen Anfrage zu verweisen. Bei mündlichen

[295] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 8.
[296] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 8.
[297] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 10.
[298] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 7 LIFG BW Rn 14.
[299] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 14.

Anträgen, die nicht bereits durch eine mündliche Auskunft erledigt sind, sind Name und Anschrift der antragstellenden Person zu erfassen.“[300] Folglich sind anonyme Anträge nach dem LIFG unzulässig.

Auf Antrag ist der Informationszugang für Menschen mit Behinderungen durch angemessene Vorkehrungen barrierefrei im Sinne von § 3 Abs. 2 Satz 1 des Landes-Behindertengleichstellungsgesetzes zu ermöglichen (§ 7 Abs. 5 Satz 4 LIFG).

Sofern einer der in Abschnitt 5.2.2. II. c.) enthaltenen Ablehnungsgründe vorliegt, muss der Antrag „innerhalb derselben Frist abgelehnt werden, in der auch die Informationsgewährung” erfolgt.[301] Darüber hinaus hat das Gemeinsame Sekretariat „mitzuteilen, ob und wann der Informationszugang ganz oder teilweise auf Antrag zu einem späteren Zeitpunkt voraussichtlich möglich ist“ (§ 9 Abs. 2 LIFG).

b.) Verfahren

Das Gemeinsame Sekretariat kann nach erfolgreichem Antrag „Auskunft erteilen, Akteneinsicht gewähren oder Informationen in sonstiger Weise zur Verfügung stellen“ (§ 7 Abs. 5 Satz 1 LIFG). „In Betracht kommt insbesondere die mündliche, telefonische, schriftliche oder elektronische (etwa E-Mail) Information durch [das Gemeinsame Sekretariat], die Übersendung von Aktenauszügen (einschließlich ausgedruckter E-Mails) als Kopie sowie die unmittelbare Akteneinsicht.“[302] „Letzteres kann jedoch nur erfolgen, wenn Beschränkungen des Aktenzugangs (z. B. durch Schwärzungen) nicht notwendig sind.“[303]

[300] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 10.
[301] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 9 LIFG BW Rn 3.
[302] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 14f.
[303] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 15.

Begehrt die antragstellende Person eine bestimmte Art des Informationszugangs, so darf dieser nur aus wichtigem Grund auf eine andere Art gewährt werden (§ 7 Abs. 5 Satz 2 LIFG). Das Gemeinsame Sekretariat muss entscheiden, ob der begehrten Form keine wichtigen Gründe, insbesondere ein deutlich höherer Verwaltungsaufwand, entgegenstehen (§ 7 Abs. 5 Satz 3 LIFG). Im Falle einer Einsichtnahme besteht die Möglichkeit, dass der Antragstellende Notizen und sich Ablichtungen bzw. Kopien des Gemeinsamen Sekretariat anfertigen lassen kann, „soweit nicht der Schutz geistigen Eigentums entgegensteht."[304] „Eigene Photographien, etwa mit dem Mobiltelefon, sind demnach nicht Teil einer Einsichtnahme."[305]

Die amtliche Information ist der antragstellenden Person unverzüglich, spätestens jedoch innerhalb eines Monats nach Antragstellung, zugänglich zu machen (§ 7 Abs. 7 S. 1 LIFG). Sofern die Frist wegen Umfang, Komplexität der begehrten Informationen oder der Beteiligung einer geschützten Person nicht eingehalten werden kann, kann die Frist auf bis zu drei Monate verlängert werden (§ 7 Abs. 7 Satz 2 LIFG). Über die Fristverlängerung und die entsprechenden Gründe ist die antragstellende Person schriftlich oder elektronisch zu informieren (§ 7 Abs. 7 Satz 3 LIFG). Schließlich gewährt das LIFG „kein Recht auf freien und unbeaufsichtigten Aktenzugang (‚Blättern in den Akten')."[306] „Vielmehr werden regelmäßig Kopien versandt."[307]

Ein besonderes Verfahren erfolgt bei der Beteiligung geschützter Personen nach § 8 LIFG. „Die Entscheidung muss dann schriftlich oder elektronisch ergehen und ist auch der geschützten Person bekannt zu geben."[308] „Der Informationszugang [...]

[304] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 7 LIFG BW Rn 15.
[305] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 7 LIFG BW Rn 15.
[306] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 15.
[307] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 15.
[308] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 14.

darf erst erfolgen, wenn die Entscheidung allen geschützten Personen gegenüber bestandskräftig ist oder die sofortige Vollziehung angeordnet worden ist und seit der Bekanntgabe der Anordnung an alle geschützten Personen zwei Wochen verstrichen sind.“[309]

Das Gemeinsame Sekretariat kann nach § 12 Abs. 2 LIFG „die Landesbeauftragte oder den Landesbeauftragten für die Informationsfreiheit anrufen und sich über sie selbst betreffende Rechte und Pflichten nach dem LIFG beraten lassen.“

c.) Ablehnungsgründe

Das Gemeinsame Sekretariat „muss im Einzelfall prüfen, ob ein Ablehnungsgrund nach §§ 4 bis 6 oder § 9 Abs. 3 LIFG vorliegt.“[310]

Der Antrag ist abzulehnen, wenn ein „Schutz von besonderen öffentlichen Belangen“ (§ 4 LIFG) vorliegt. Öffentlich Belange nach § 4 LIFG sind, wenn das Bekanntwerden der Informationen nachteilige Auswirkungen auf eines der aufgezählten Ablehnungsgründe in Absatz 1 haben kann. Das Gemeinsame Sekretariat steht in der Pflicht einen Ablehnungsgrund „durch Tatsachen zu belegen“, dabei „muss eine konkrete Möglichkeit bestehen.“[311] Im Folgenden wird ausschließlich auf die potentiellen Ausnahmetatbestände in Bezug auf das Gemeinsame Sekretariat eingegangen, da nach Ansicht der Verfasserinnen nicht alle Ausnahmetatbestände im Rahmen des Gemeinsamen Sekretariats Anwendung finden werden. Der Anspruch auf Informationszugang besteht nicht, soweit und solange das Bekanntwerden der Informationen nachteilige Auswirkungen haben kann auf (§ 4 Abs. 1 Nrn. 1 - 11 LIFG):

- *die inter- und supranationalen Beziehungen, Beziehungen zum Bund oder zu einem Land (Nr. 1).* „Ob das Bekanntwerden einer Information bezogen

[309] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 8.
[310] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 10.
[311] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 4 LIFG BW Rn 9.

auf die internationalen Beziehungen nachteilig ist, lässt sich nicht generalisierend beantworten, sondern hängt von den konkret in Rede stehenden außenpolitischen Zielen und der zu ihrer Erreichung verfolgten Strategie ab, die sich im Verhältnis zu auswärtigen Staaten durchaus erheblich unterscheiden können."[312]

- *Belange der äußeren oder öffentlichen Sicherheit (Nr. 2)*. Voraussetzung ist „die Möglichkeit einer Gefährdung" der öffentlichen Sicherheit.[313] Die öffentliche Sicherheit umfasst „die Unversehrtheit von Gesundheit, Ehre, Freiheit, Eigentum und sonstiger Rechtsgüter der Bürger."[314]
- *das im Zeitpunkt des Antrags auf Informationszugang fortbestehende Interesse der geschützten Person an einer vertraulichen Behandlung bei vertraulich erhobener oder übermittelter Information (Nr. 10).* Unter vertraulich fallen „solche Informationen, die nicht für die Öffentlichkeit bestimmt sind" und sich „nur anhand der Umstände des Einzelfalls beantworten" lassen.[315]

Des Weiteren bilden der „Schutz personenbezogener Daten" (§ 5 LIFG) einen weitere Ablehnungsgrund. „Bei der Entscheidung über einen Antrag auf amtliche Informationen, die personenbezogene Daten von Dritten betreffen, ist demnach entweder die Einwilligung der betroffenen Person oder – wenn keine Einwilligung vorliegt – eine Abwägung erforderlich."[316]

Zu den bewilligungsbedürftigen Daten gehören nach § 5 Abs. 2 LIFG die rassische und ethnische Herkunft, politische Meinungen, religiöse oder weltanschauliche Überzeugungen oder die Gewerkschaftszugehörigkeit, sowie genetische Daten im Sinne des Artikels 4 Nummer 13 der Verordnung (EU) 2016/679, biometrische Daten im Sinne des Artikels 4 Nummer 14 der Verordnung (EU) 2016/679 zur eindeutigen Identifizierung einer natürlichen Person, Gesundheitsdaten im Sinne

[312] BVerwG NVwZ 2010, NVWZ Jahr 2010 Seite 321 Rn. NVWZ Jahr 2010 Seite 321 Randnummer 13; vgl. auch BVerwG NVwZ 2016, NVWZ Jahr 2016 Seite 1566 Rn. NVWZ Jahr 2016 Seite 1566 Randnummer 30 in: BeckOK InfoMedienR/Schirmer § 3 IFG Rn 51.
[313] BeckOK InfoMedienR/Schirmer § 3 IFG Rn 118.
[314] BeckOK InfoMedienR/Schirmer § 3 IFG Rn 119.
[315] VG Berlin BeckRS 2012, BECKRS Jahr 50035; OVG Münster BeckRS 2019, BECKRS Jahr 14323 in BeckOK InfoMedienR/Schirmer § 3 IFG Rn 188f.
[316] BeckOK InfoMedienR/Beyerbach § 5 LIFG BW Rn 3.

des Artikels 4 Nummer 15 der Verordnung (EU) 2016/679 oder Daten zum Sexualleben oder der sexuellen Orientierung einer natürlichen Person.

„Hat sich die antragstellende Person mit der Unkenntlichmachung, beispielsweise mit einer Schwärzung der personenbezogenen Daten nach § 7 Abs. 4 Satz 2 LIFG, einverstanden erklärt“[317], können diese Daten stattgegeben. „Wenn sich die antragstellende Person insoweit nicht erklärt hat und der Antrag auch bei einer Schwärzung nach § 7 Abs. 1 Satz 4 LIFG noch personenbezogene Daten betrifft, sollte [das Gemeinsame Sekretariat] die antragstellende Person aus datenschutzrechtlichen Gründen zunächst fragen, ob sie hinsichtlich der Informationen von geschützten Personen einer Schwärzung zustimmt.“[318]

„Ansonsten ist nach Maßgabe des § 5 Abs. 4 LIFG der Informationszugang zu Namen, Titel, akademischen Grad, Berufs- und Funktionsbezeichnung, Büroanschrift und Telekommunikationsnummer von Gutachterinnen, Gutachtern o. ä. und von Amtsträgerinnen und Amtsträgern zu gewähren, soweit sie in amtlicher Funktion an einem solchen Vorgang mitgewirkt haben.“[319]

Der Zugang zu sonstigen personenbezogenen Daten ist nach § 5 Abs. 1 Halbsatz 2 LIFG zu gewähren, soweit und solange das öffentliche Informationsinteresse an der Bekanntgabe das schutzwürdige Interesse am Ausschluss des Informationszugangs überwiegt. „Ein rein privates Interesse an der Information überwiegt das schutzwürdige Interesse der betroffenen Person regelmäßig nicht.“[320]

[317] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 11.
[318] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 11.
[319] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 12.
[320] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 12.

Hinsichtlich der Daten von verstorbenen Personen gelten diese Regelungen entsprechend, soweit die Menschenwürde den Schutz dieser Daten gebietet (§ 5 Abs. 5 LIFG).

Der dritte Ablehnungsgrund ist zum Schutz des geistigen Eigentums gemäß § 6 Satz 1 LIFG. Hierunter fallen verbundene Nutzungsrechte des Eigentums im Sinne von Art. 14 Abs. 1 GG, beispielsweise das Urheberrecht.[321] „Amtliche Drucksachen, die veröffentlicht sind (z. B. Landtagsdrucksachen), unterliegen regelmäßig nicht dem Urheberrecht."[322]

„Sofern Anhaltspunkte dafür vorliegen, dass eine geschützte Person ein schutzwürdiges Interesse am Ausschluss des Informationszugangs haben kann, gibt das Gemeinsame Sekretariat der geschützten Person schriftlich oder elektronisch Gelegenheit zur Stellungnahme (§ 8 Abs. 1 Halbsatz 1 LIFG). Unter geschützte Personen fallen die nach §§ 5 und 6 LIFG Betroffenen.

Folgender Antrag kann nach § 9 Abs. 3 LIFG abgelehnt werden, wenn dieser offensichtlich missbräuchlich gestellt wurde (Nr. 1), dieser zu unbestimmt ist und nicht innerhalb von drei Monaten nach Bekanntgabe der Aufforderung [des Gemeinsamen Sekretariats] präzisiert wird (Nr. 2), dessen Bearbeitung einen für [das Gemeinsame Sekretariat] unverhältnismäßigen Verwaltungsaufwand verursachen würde (Nr. 3), die antragstellende Person bereits über die begehrten Informationen verfügt (Nr. 4) oder die antragstellende Person sich die begehrten Informationen in zumutbarer Weise aus allgemein zugänglichen Quellen beschaffen kann (Nr. 5).

„Kann dem Antrag nicht oder nicht vollständig stattgegeben werden, ist dies zu begründen", dabei genügt die Wiederholung des Gesetzestextes nicht.[323] Die

[321] BVerfG NJW 2003, NJW Jahr 2003 Seite 1655 (NJW Jahr 2003 1656) in: BeckOK InfoMedienR/Guckelberger § 6 IFG Rn 2.

[322] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 15.

[323] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 10.

Begründung erfolgt für jeden Einzelfall. „Auch eine Ablehnung ist grundsätzlich formlos möglich, bedarf aber nach § 39 LVwVfG einer Begründung.“[324]

[324] Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 14.

6 Ergebnisse

In den vorherigen Abschnitten wurden die Begriffe „Wissen“, „Wissensmanagement“ und „grenzüberschreitende Zusammenarbeit“ getrennt voneinander betrachtet. In diesem Kapitel sollen diese Begriffe nun auf Grundlage der durchgeführten Experteninterviews in einen Zusammenhang gebracht werden. Zunächst werden die Ergebnisse der Oberrheinkonferenz zusammengefasst, um einen Überblick der aktuellen Ist-Situation darzustellen.

Mit Hilfe dieser Ergebnisse können die Stärken und Schwächen der Oberrheinkonferenz in Bezug auf das Wissensmanagement analysiert werden, um anschließend konkrete Empfehlungen für die Umsetzung von Wissensmanagement in der Oberrheinkonferenz aufzuzeigen. An dieser Stelle soll erwähnt werden, dass die Ergebnisse weder generalisierend noch vergleichbar mit anderen deutschen Grenzregionen sind.

Die hierfür durchgeführten Experteninterviews können aufgrund des zeitlichen Rahmens und der Verfügbarkeit der Experten nur als Stichprobe angesehen werden. Dennoch liefern die Ergebnisse insoweit hinreichende Erkenntnisse, damit die aktuelle Ist-Situation des Wissensmanagements der Oberrheinkonferenz übersichtlich dargestellt werden kann.

6.1 Ist-Zustand

Die Arbeitsweise der Oberrheinkonferenz ist vielseitig und hängt von den verschiedenen Akteuren ab. Aus der Verantwortung der Oberrheinkonferenz entwickeln sich für unterschiedliche Themenbereiche Handlungsfelder mit angepassten Arbeitsweisen. Dabei konzentrieren sich die Ergebnisse darauf, wie das Wissen in der Oberrheinkonferenz gesichert und wie damit aktuell umgegangen wird. Auf Grundlage des Modells „Kreislauf der Bausteine des Wissensmanagements“ soll der erste Baustein in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bearbeitet werden.

Ziel der Wissensidentifikation ist, den Wissensstand einer Organisation zu erheben.[325] Somit schafft die Wissensidentifikation einen Überblick des internen und externen Wissens in der Oberrheinkonferenz.[326] Sie dient dazu, die aktuell verwendeten Maßnahmen zur Sicherung des Wissens in der Oberrheinkonferenz aufzuzeigen. Schließlich soll dargestellt werden, wie das Wissen zwischen den Akteuren vermittelt wird.

6.1.1 Wissen

Im folgenden Abschnitt wird dargestellt, um welches Wissen es sich bei dem expliziten Wissen in der ORK, in der Infobest und in den Arbeitsgruppen handelt und wie auf das explizite Wissen zugegriffen wird. Es wird zwischen dem Gemeinsamen Sekretariat der ORK, den Arbeitsgruppen und der Infobest unterschieden, da alle drei Einrichtungen getrennt voneinander arbeiten und daher für jede Einrichtung spezifisches explizites Wissen besteht.

6.1.1.1 Explizites grenzüberschreitendes Wissen

Oberrheinkonferenz

Beim expliziten Wissen kann zusammengefasst von aufgeschriebenem Wissen gesprochen werden. Dabei handelt es sich bei der Arbeit der Delegationssekretäre in der Oberrheinkonferenz um **Protokolle**, um Beschluss- Protokolle, um Protokolle der Arbeitsgruppen, um Protokolle der Expertenausschüsse und um **Gutachten**, die in Auftrag gegeben wurden.[327] Das Wissen hat sich über die Jahre angesammelt und wurde zum Teil auch entsprechend dokumentier. Teilweise wurde das Wissen in Form der Aktenführung aufbewahrt oder liegt bei Universitäten.[328]

Protokolle, insbesondere Beschussprotokolle, werden grundsätzlich seit 1975 abgelegt. Eine elektronische Ablage ist nicht durchgängig vorhanden. Alles mit einem gewissen historischen Wert, wird gespeichert, um nachvollziehen zu können,

[325] Förtsch/ Müller, 2015, S. 18.
[326] Lenk et al, 2021, S. 66.
[327] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[328] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.

wie es damals zu einer gewissen Beschlussfassung kam oder wie man sich auf ein gewisses Projekt einigen konnte und gibt die Möglichkeit auf dieses explizite Wissen zurückgreifen.[329] Das Gemeinsame Sekretariat verfügt über einen gemeinsamen Server, auf welchem die Dokumente nach Jahren gespeichert werden.

Jedes Jahr ist unterteilt in die unterschiedlichen Arbeitsgruppen und in deren unterschiedlichen Sitzungen. Das Gleiche gilt für die Präsidiumssitzungen. Für jede Sitzung werden alle Sitzungsunterlagen, wie beispielsweise Protokolle, gespeichert. Es handelt sich dabei um eine systematische Speicherung des Wissens, damit auch unter dem wiederkehrenden Personalwechsel das Wissen nicht verloren geht.[330]

Die Oberrheinkonferenz verfügt darüber hinaus über ein **Extranet** mit der Idee, dass alle Verwaltungen einen Zugang zu den hochgeladenen Dokumenten erhalten, um so das explizite Wissen zu streuen. Leider wurde die Feststellung gemacht, dass das Extranet nicht genutzt wird.[331]

Arbeitsgruppen

Die Mitglieder in den verschiedenen Arbeitsgruppen sind in unterschiedlichen Verwaltungen angestellt. Dementsprechend unterscheidet sich das explizite Wissen und auch die Speicherung des Wissens sehr und ist zudem sehr von der jeweiligen Person abhängig. Alle Befragten schildern jedoch, dass das explizite Wissen mit dem Gemeinsamen Sekretariat der **Oberrheinkonferenz** organisiert wird und ein Austausch und das zur Verfügung stellen der Daten, wie den Protokollen, besteht.[332] Teilweise gibt es allerdings über die Protokolle hinaus kaum verschriftliche Daten einer Arbeitsgruppe, diese können dann auch nicht festgehalten werden.[333]

[329] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[330] Experteninterview 11, 06.12.21, siehe Anlage.
[331] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[332] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[333] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage.

Neben dem Austausch wird in den Verwaltungen außerhalb der Oberrheinkonferenz mit klassischen, archivierten Ablageregistern gearbeitet, was einst auf Papier als gedrucktes Knowhow abgelegt wurde, ist heute digital.[334]

Teilweise können auf schriftliche **Vermerke** zu den jeweiligen Arbeitsbereichen mit Schilderungen der Abläufe und Zusammenfassungen der Themenbereiche von Vorgängern zurückgegriffen werden, welche fortlaufend aktualisiert und somit auch an Nachfolgern weitergegeben werden können.[335] Von Vorteil ist hierbei, dass der Vorsitz fester Bestandteil der Arbeitsstelle in der Verwaltung ist und daher keine Trennung zwischen der Tätigkeit in der Verwaltung und dem Vorsitz, was das explizite Wissen betrifft, besteht.[336]

Darüber hinaus wird auf die eigenen Webseiten zurückgegriffen was teilweise mit Recherchen im Internet ergänzt wird. Dabei muss allerdings auf die Verlässlichkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Informationen geachtet werden.[337]

Infobest

Die Infobest-Mitarbeiter/Innen greifen bei ihrer alltäglichen Arbeit auch auf das Wissen, welches sie sich in ihrer studentischen Laufbahn angeeignet haben oder im beruflichen Werdegang erlernt haben[338], zurück und wenden dieses explizite Wissen bei den Beratungen an. Überwiegend handelt es sich bei den Infobest-Mitarbeitern um Juristen, aber auch andere Studienrichtungen, wie beispielsweise Volkswirte und Verwaltungswissenschaftler, sind vertreten. Darüber hinaus handelt es sich bei dem expliziten Wissen in den Infobesten um Informationen aus **Gesetzen**, wie die europäische Verordnung[339], Merkblätter, Drucksachen oder sonstige juristische Papiere[340], welche als Basis genutzt werden können, um Beratungen durchzuführen. Die Infobest verfügt über eine eigene Datenbank[341],

[334] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[335] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[336] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[337] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[338] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[339] Experteninterview 5, 18.11.2, siehe Anlage.
[340] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[341] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.

genannt „le document", in welchem Standardantworten gespeichert werden und wichtige Dokumente enthalten sind.[342]

Darüber hinaus ist die **Recherche** im Internet ein wichtiger Aspekt. Neben dem Googeln[343], Recherchieren in offiziellen Datenbanken, wie auch auf einschlägigen Seiten wie den Websites der Verwaltungen, sind elementare Bausteine des expliziten Wissens in den Infobesten. Dazu zählen zudem die Entscheidungen der Verwaltungen, dass das Verwaltungshandeln nachvollzogen werden muss.[344]

Neben der eigenen Recherche im Internet ist es zudem notwendig die Fachverwaltungen zu kennen und gegebenenfalls zu kontaktieren und anrufen zu können, um Informationen zu erfragen.[345] Dafür sind die **Kontaktpersonen** in den Verwaltungen schriftlich festgehalten.[346] Oft wird hierbei aber auch auf die Erfahrung und langjährige Tätigkeit zurückgegriffen.

Die **Bürgerberatung** an sich wird als explizites Wissen verstanden.[347] Dabei sind die Infobest-Mitarbeiter angehalten keine Fachberatungen zu führen, sondern vielmehr die Rolle einer Vermittlerposition einzunehmen und an die Fachstellen zu verweisen. In der Realität wird allerdings viel Fachwissen weitergegeben, welches aus der Erinnerung heraus abgerufen wird[348]und sich dadurch bei langjährigen Infobest-Mitarbeitern ein größerer „Wissensstock" angesammelt hat und besteht.[349] Dieses persönliche Wissen könnte als implizites Wissen verstanden werden, basiert allerdings ursprünglich auf explizitem Wissen, welches routiniert abgerufen wird.

Neben der Beratung verfolgt die Infobest weitere Aufgaben, wie die Probleme zu melden, die Internetseite zu pflegen, aber auch alle weiteren **administrativen Tätigkeiten**. Darunter fallen IT-Aufgaben, Rechnungs-stellung und die Priorisierung von Aufgaben vorzunehmen, was als Herausforderung angesehen wird. Hierbei kann auf Erfahrungswerte aufgebaut werden, welche aus vorherigen

[342] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[343] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[344] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[345] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[346] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[347] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[348] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[349] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.

Tätigkeiten mitgebracht werden und dann verfeinert und verbessert werden können.[350]

6.1.1.2 Aneignung neues Wissen

Die Aneignung von neuem Wissen ist ein wichtiger Bestandteil, um die Kompetenzen einer Einrichtung weiter auszuweiten. Darunter kann die Aneignung von implizitem oder explizitem Wissen verstanden werden. Mögliche, nicht abschließende Beispiele sind Online-Seminare, E-Learning-Plattformen und Lerngruppen.

In der Oberrheinkonferenz finden kaum Fortbildungen statt. Dies liegt daran, dass es Aufgabe der ORK ist, die Beteiligten in den Arbeitsgruppen zu schulen.[351] Dabei gibt es keine standardisierte Schulung, auf die zurückgegriffen werden kann. Außerhalb der ORK bietet das Euroinsitut in Zusammenarbeit mit den Bürgerberatungsstellen teilweise Schulungen zu gewissen Themenbereichen an.[352]

Unter Generierung von neuem Wissen werden unter den AG-Mitgliedern auch die Sitzungen an sich verstanden, da der Informationsaustausch und die gegenseitige Berichterstattung sehr wichtig sind und zu neuem Wissen beitragen.[353] Hierzu kann auch der Austausch mit Vorgängern oder Kollegen und Kolleginnen, die schon länger dabei sind, gezählt werden.[354]

In den Infobesten bestehen mehrere Netzwerke, das heißt Zusammenschlüsse aus ähnlichen Institutionen aus anderen Ländern, die als sehr fruchtbar angesehen werden.[355] Zudem gibt es das Gremium Expertenausschuss Grenzgänger bei der Oberrhein-Kommission, in welchen ein reger Austausch mit Vertretern von den Verwaltungen, der Arbeitsagentur oder der Krankenkassen stattfindet.[356] Die Mitarbeiter der Infobesten sind zudem angehalten sich darüber hinaus stetig weiterzubilden und in schwierigen Fragen „Up-to-date" zu bleiben. Hinweise auf

[350] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[351] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[352] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[353] Experteninterview 9, 26.11.21, siehe Anlage.
[354] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[355] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[356] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.

gewisse Problemstellungen ergeben sich dabei gerne aus den grenzüberschreitenden Arbeitssitzungen.[357] Dennoch wird bemängelt, dass die Fortbildungsangebote, wie auch die notwendige Zeit dafür, zu wenig und unzureichend sind.[358] Sehr hilfreich wäre es zudem, wenn das eigene Wissen für die Kolleginnen und Kollegen im gesamten Netzwerk, aber auch für Nachfolger, nochmal dokumentiert und abgelegt werden würde, sodass eine Art Wissensdatenbank entsteht.[359] So könnte eine Art Selbstschulung im Infobest-Netzwerk entstehen, in welchem gegenseitig Wissen weitergeben wird.[360]

6.1.1.3 Einarbeitung neuer Mitarbeiter

Frage sieben des Leitfadens beinhaltet, wie ein neuer Mitarbeiter auf die neue Stelle vorbereitet wird und zielt darauf ab zu erfahren, wie das Wissen an einen Nachfolger weitergeben wird und ob es einen geregelten Ablauf gibt. Hierbei ist es interessant zu erfahren, ob auch implizites Wissen weitergeben wird.

Die Interviewten berichten bezüglich der Einarbeitung von neuen Mitarbeitern über unterschiedliche Praktiken. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es keine geregelte oder vorgeschriebene Übergabe gibt. Generell ist die Bereitschaft vorhanden einen Übergabetermin zu vereinbaren, dies hängt allerdings von den jeweiligen Personen ab.[361] Teilweise arbeiten Vorgänger noch in einer ähnlichen Position und sind somit für die Nachfolgern mit Fragen und Ratschlägen weiterhin erreichbar.[362] Zudem findet ein Austausch zwischen den AG-Leitern statt, was auch zum Teil zur Einarbeitung genutzt wird.[363]

Problematisch ist es, wenn Stellen lange unbesetzt bleiben und kein nahtloser Übergang zwischen den Mitarbeitern stattfinden kann.[364] In diesem Fall lässt es sich nicht vermeiden, das Wissen in der Praxis verloren geht. Leider ist es in der Verwaltung nicht vorgesehen, dass die Stelle für einen gewissen Zeitraum quasi

[357] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[358] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage; Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[359] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[360] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[361] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[362] Experteninterview 11, 06.12.21, siehe Anlage.
[363] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage.
[364] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.

doppelt besetzt wird, damit in dieser Zeit eine Übergabe vollzogen werden kann.[365] Besonders häufig sind Stellenwechsel auf französischer Seite mit langen Vakanzen verbunden. Demzufolge muss der neue Mitarbeiter die neue Stelle ohne Einarbeitung antreten.[366]

Die primäre Aufgabe der Delegationssekretäre/Innen ist die Einarbeitung und Vorbereitung der Arbeitsgruppen-Vorsitzenden. findet ein Übergabetermin mit dem scheidenden und dem zukünftigen Vorsitzenden statt, in dem wichtige Aspekte hervorgehoben und betont werden können.[367] Hier ist aber auch festzuhalten, dass die Übergabe von Land zu Land unterschiedlich gehandhabt wird.[368] Teilweise findet eine sehr gut gelungene Übergabe statt, teilweise allerdings auch gar keine. Sofern keine Übergabe bei den amtierenden Vorsitzenden stattgefunden hat, ist allerdings für alle weiteren Nachfolger eine Übergabe geplant, um einen einfacheren Einstieg zu ermöglichen.[369]

Die gleiche Problematik einer fehlenden Übergabe besteht auch bei den Infobesten. Dies wird als gewisse Schwachstelle im ganzen System bezeichnet und auch bei den Infobesten bleiben Stellen oft lange unbesetzt.[370] Von Vorteil ist hier, dass es Kollegen und Kolleginnen gibt, welche in der Einarbeitung noch um Rat gefragt werden können, da natürlich nicht alle Stellen gleichzeitig neu besetzt werden.[371] Die Arbeitsbelastung bei den Infobesten ist so groß geworden, dass trotz wiederholter Stellenwechsel, nach wie vor keine richtige Übergabe stattfindet.[372] Grundproblem stellt dabei der Zeitmangel dar und dass es keine professionalisierte, standardisierte Übergabe gibt.[373] Als allgemeines Problem ist auch hier zu nennen, dass keine Übergangszeit vorgesehen ist und es somit zu einem großen

[365] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[366] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.
[367] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[368] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[369] Experteninterview 9, 26.11.21, siehe Anlage.
[370] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[371] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[372] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[373] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.

Wissensverlust führt.[374] Um diesem entgegenzuwirken ist es hilfreich, wenn man nach Verlassen der Stelle noch telefonisch erreichbar bleibt.[375]

Über die Weitergabe von implizitem Wissen wurde mitgeteilt, dass es hilfreich sein kann, dem Nachfolger zu erklären, wie man mit dem Wissen umgeht und dass dadurch vielleicht ein Lerneffekt entstehen kann.[376] Die Weitergabe von implizitem Wissen sei generell möglich, benötigt allerdings eine gemeinsame, überlappende Übergabe, um im direkten Gespräch auf Punkte hinweisen zu können und von vergangenen Situationen zu berichten.[377]

6.1.2 Wissensmanagement

Unter diesem Abschnitt werden die aktuellen Maßnahmen zur Umsetzung des Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz vorgestellt. Darüber hinaus wird geschildert, wie der Wissenstransfer in der Oberrheinkonferenz und mit anderen grenzüberschreitenden Akteuren stattfindet.

6.1.2.1 Maßnahmen

Zwar ist den Akteuren der Oberrheinkonferenz bewusst, dass Wissen bei einem Personalwechsel verloren geht oder die Einarbeitungszeit verlängert wird[378], jedoch existieren keine standardisierten Maßnahmen in der Oberrheinkonferenz, wie mit Wissen umgegangen wird. Grundsätzlich werden alle Sitzungen protokolliert.[379] Diese Protokolle und Jahresberichte werden in einer Datenbank der Oberrheinkonferenz chronologisch gesichert.[380] Dieser Prozess ist bereits etabliert. Es wurde ein neues Extranet eingeführt, welches in der Anwendung jedoch erfolglos blieb.[381]

Des Weiteren können die Maßnahmen nach den verschiedenen Akteuren unterschieden werden. Auf der Ebene der Arbeitsgruppen und Expertenausschüsse

[374] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[375] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[376] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[377] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage; Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[378] Experteninterview 3, 11.11.2021, siehe Anlage.
[379] Experteninterview 9, 26.11.2021, siehe Anlage.
[380] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.
[381] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.

werden jeweils individuelle Maßnahmen zur Organisation von Wissen umgesetzt. Hierbei ist zu erwähnen, dass das jeweilige Wissensmanagement von den internen Fachverwaltungen bestimmt wird. Wenn beispielsweise bereits Vermerke[382] intern genutzt werden, spiegelt sich diese Maßnahme in den Arbeitsgruppen oder Expertenausschüssen wider. Andererseits werden trotz eines internen Wissensmanagement eigene Maßnahmen beispielsweise mit Google Notes[383] bevorzugt. Je nach Arbeitsgruppe oder Expertenausschuss werden auch sogenannte Wissensmanagement-Tools[384] herangezogen.

Bei den Infobesten ist es üblich, dass die Teams eigene selbstorganisierte Datenbanken[385] oder neue Ordnerstrukturen[386] erstellen. In dieser werden unterschiedliche Unterlagen nach eigenen Themen spezifisch festgehalten. Zwar wurden bereits erste Dokumentationen in Form von Ordnern von Vorgängern angelegt, jedoch erwiesen sich die Inhalte als unvollständig und veraltet, weshalb die neuen Ordnerstrukturen an das aktuelle Team angepasst sind und auf Eigenmotivation gepflegt werden.[387] Beispielsweise können nach Fall standardisierte mehrsprachige Musterbriefe aus der Datenbank entnommen werden. Ferner werden die eigene Website oder das Internet als Wissensquelle gesehen.

Darüber hinaus gelten die Delegationssekretäre[388] und die Assistenz m Gemeinsamen Sekretariat[389] als direkte Ansprechpartner und als sichere Informationsquelle für jegliche Anliegen der Oberrheinkonferenz. Aufgrund der Kontinuität der Delegationssekretäre und der Assistenz weisen sie jahrelanges Erfahrungswissen auf, beispielsweise wo bestimmte Informationen abrufbar sind oder sie können sich erinnern, wo bestimmte Informationen besprochen wurden.[390] Zusätzlich stehen Kollegen und Vorgänger als weitere Ansprechpartner zur Verfügung.

[382] Experteninterview 3, 11.11.2021, siehe Anlage.
[383] Experteninterview 2, 10.11.2021, siehe Anlage.
[384] Experteninterview 2, 10.11.2021; Experteninterview 9, 26.11.2021, siehe Anlage.
[385] Experteninterview 4, 15.11.2021, siehe Anlage.
[386] Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[387] Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[388] Experteninterview 1, 05.11.2021; Experteninterview 2, 10.11.2021; Experteninterview 3, 11.11.2021; Experteninterview 11, 06.12.2021, siehe Anlagen.
[389] Experteninterview 3, 11.11.2021, Experteninterview 11, 06.12.2021, siehe Anlage.
[390] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.

6.1.2.2 Wissenstransfer

In der Regel treffen sich die Delegationssekretäre und alle Arbeitsgruppen ein bis zweimal im Jahr zu einer Plenumsitzung der Oberrheinkonferenz.[391] Dieses Zusammentreffen soll den Teilnehmern einen Überblick über abgeschlossene als auch laufenden Projekte verschaffen und einen gegenseitigen Austausch der Arbeitsgruppen ermöglichen. Im Rahmen dieser Plenumsitzung mit circa 600 Experten findet ein Wissenstransfer hauptsächlich über Dialoge statt.[392] Darüber hinaus beinhalten die Plenumsitzungen eine entsprechende Evaluations- und Controlling-Komponente.[393] Es wird beispielsweise besprochen, welche Projekte umgesetzt werden konnten oder welche nicht. Dabei werden mögliche Gründe für nicht abgeschlossene Projekte ermittelt.[394] Neben den Sitzungsprotokollen der Plenumsitzung werden im Gemeinsamen Sekretariat auch die Protokolle der Arbeitsgruppen auf einem Server chronologisch gespeichert und bilden eine weitere Wissensquelle über mehrere Jahre.[395]

Grundsätzlich tauschen sich die Akteure unmittelbar mit anderen Kollegen oder den Delegationssekretären aus, jedoch wird der Wissenstransfer bei den Plenumsitzungen eher als zufällig bewertet.[396] Ein erschwerter Wissensaustausch ist zwischen der Oberrheinkonferenz und der politischen Ebene zu erwähnen. Diese wird insoweit als eine Barriere beschrieben, dass Projekte beispielsweise wiederholt bewilligt werden und es somit am gegenseitigen Überblick der bestehenden Maßnahmen fehle.[397]

In diesem Zuge unterscheidet sich der Wissenstransfer in den Infobesten. Um seltene oder problematische Anfragen zu beratschlagen oder auszutauschen treffen sich alle Infobesten regelmäßig zu Videositzungen oder punktuell per E-Mail oder

[391] Experteninterview 1, 05.11.2021; Experteninterview 2, 10.11.2021, siehe Anlagen.
[392] Experteninterview 6, 18.11.2021, siehe Anlage.
[393] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.
[394] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.
[395] Experteninterview 11, 06.12.2021, siehe Anlage.
[396] Experteninterview 2, 10.11.2021, siehe Anlage.
[397] Experteninterview 10, 06.12.2021, siehe Anlage.

Telefon.[398] Des Weiteren wird die Website der Infobest als weitere Quelle des Wissensaustauschs angesehen.[399]

Sobald Anfragen trotz Austausch mit anderen Stellen der Infobest nicht bearbeitet werden können, werden diese an das Gemeinsame Sekretariat gemeldet.[400] Grundsätzlich sind es grenzüberschreitende Probleme, welche nicht ausreichend rechtlich festgelegt sind. Das Gemeinsame Sekretariat sammelt die Anfragen und leitet diese an die Oberrheinkonferenz weiter.[401] Zusätzlich haben die Mitglieder der Infobesten, die Möglichkeit ihre Anliegen in den jeweiligen Arbeitsgruppen oder Expertenausschüssen der Oberrheinkonferenz zu melden.[402] Hierbei findet ein Dialog mit den jeweiligen Fachverwaltungen statt, in diesen gezielt Lösungsansätze bearbeitet werden können.[403] Schließlich sind sich die Infobesten einig, dass dieser Austausch ausgeprägter stattfinden könne, wenn Probleme mehr im Infobest-Netzwerk bearbeitet werden würden.[404]

6.2 Neue Erkenntnisse aus der Auswertung

Nachdem im vorherigen Kapitel der Ist-Zustand im Umgang mit Wissen in der ORK, Arbeitsgruppen und den Infobesten erläutert wurde, sollen in diesem Kapitel die Erkenntnisse aus der Auswertung wiedergegeben werden. Bisher gibt es kaum wissenschaftliche Studien zum Wissen und Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, weswegen im folgenden Kapitel die neuen Erkenntnisse geteilt werden.

6.2.1 Implizites Wissen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit

Das implizite Wissen, also das Erfahrungswissen, welches auf Einstellungen, Ideen und Gefühlen besteht, ist gerade für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit verschiedenen Nationen sehr wichtig.

[398] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 7, 15.11.2021, siehe Anlage.
[399] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 7, 15.11.2021, siehe Anlage.
[400] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[401] Experteninterview 4, 15.11.2021, siehe Anlage.
[402] Experteninterview 5, 18.11.2021; Experteninterview 7, 15.11.2021, siehe Anlage.
[403] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[404] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.

Als implizites Wissen wurden die **persönlichen Kontakte** als zwischenmenschliche Komponente genannt, um auch zu verstehen, wie der Gegenüber „tickt“ und um zu wissen, wo es zu keinem Konsens kommen wird. Das ist Wissen, welches nicht niedergeschrieben ist. Es handelt sich um **Erfahrungswissen zum Umgang miteinander**, das die unterschiedlichen Mentalitäten und die unterschiedlichen Verwaltungsaufbau entsprechend berücksichtigt.[405]

Hierzu kann die **Netzwerkarbeit** ergänzt werden, welche viel auf persönlichem Engagement beruht. Die Netzwerkarbeit lebt davon, dass Ideen erkannt werden, wann Partner zusammengeführt werden, um somit Synergien geschaffen werden.[406] Für die Netzwerkarbeit spielt zudem der Zeitfaktor eine wichtige Rolle, um sein Netzwerk ausweiten zu können. Je mehr Menschen man kennt, desto einfacher ist es.[407] Implizites Wissen ist sehr komplex. Der Einstieg in die grenzüberschreitende Zusammenarbeit ist nicht immer einfach, die Erfahrung stellt sich erst mit der Zeit ein und wird zunehmend dadurch erleichtert.[408]

Zudem wird unter implizitem Wissen das Verständnis für den **europäischen Gedanken** verstanden, welcher durch den Mehrwert der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bereits bei Jugendlichen gelegt werden kann.[409]

Die **interkulturelle Kompetenz** wird unter implizitem Wissen verstanden, welche durch die Erfahrung aus Praktika und aus Auslandsaufenthalten erworben wurde.[410]

Auch die **Motivation** wird als implizites Wissen genannt. Die besten Rahmenbedingungen nützen nichts, wenn kein persönliches Interesse besteht. Hinzu kommt für die Überwindung rechtlicher Hindernisse ein Verständnis für **Problemführung**, sowie **Pragmatismus** und **Kreativität,** um in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit Ziele zu erreichen. Kreativität gibt die

[405] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[406] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[407] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[408] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[409] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage.
[410] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.

Möglichkeit, unkonventionelle Lösungen für grenzüberschreitende Probleme[411] zu finden.

Implizites Wissen ist auch das **Verständnis für die unterschiedliche Gewichtung der Kompetenzen** in den drei beteiligten Staaten, um zu verstehen, warum gewisse Diskussionen so verlaufen wie sie es tun, wo man sich jeweils absichern muss, wenn man was erreichen möchte, was man voraussagen kann und wo man sich rückversichern muss.[412]

Der Oberrhein verfügt in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit über eine **Vielzahl an Akteuren**, welche sich untereinander kennen und zusammenarbeiten. Als implizites Wissen wird es auch verstanden diese Strukturen zu verstehen und die Probleme der Koordination kennen zu lernen.[413]

Implizites Wissen heißt auch **Diplomatie, Vertrauen, Geduld** und Arbeit zu leisten, wo man den Mehrwert nicht unbedingt direkt sehen kann.[414] Es gilt ein **Gefühl für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit** zu entwickeln und die kulturellen Unterschiede zu verstehen. Diese könne man erst erlernen, wenn man in dem grenzüberschreitenden Bereich arbeitet.[415]

[411] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[412] Experteninterview 9, 26.11.21, siehe Anlage.
[413] Experteninterview 8, 24.11.21, siehe Anlage.
[414] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.
[415] Experteninterview 11, 06.12.21, siehe Anlage.

Auffällig bei den Infobesten ist, dass alle Befragten bezüglich des impliziten Wissens drei große, identische Punkte anmerken. Dabei handelt es sich um die interne Verwaltung in der Infobest; mit Menschen umgehen können; sowie der kulturlle Umgang mit den Kunden.

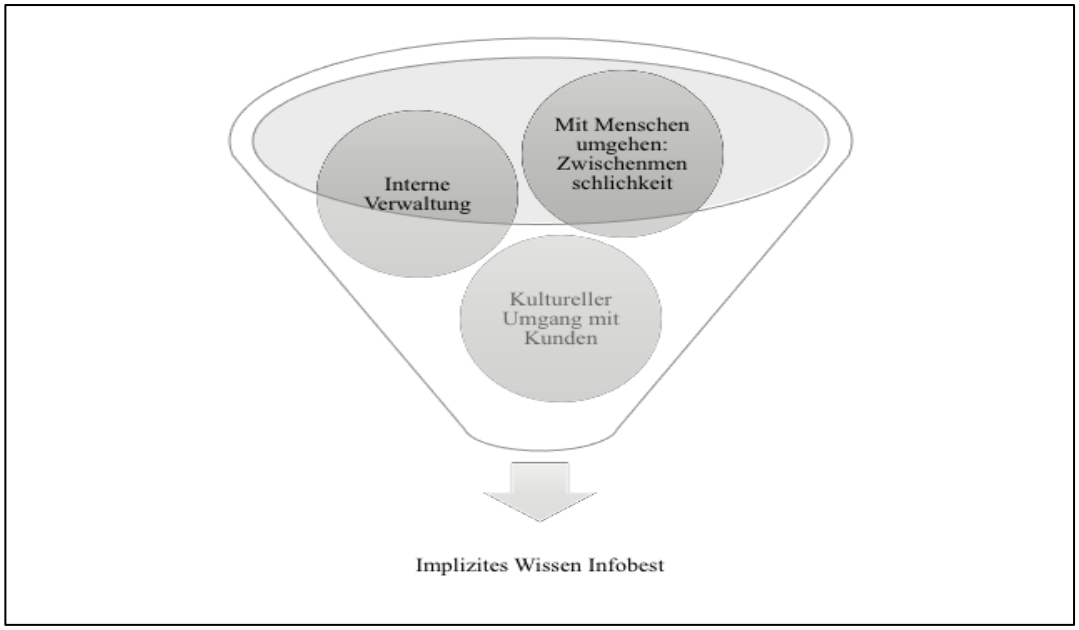

Abbildung 12: Trichter-Modell.
Quelle: Eigene Darstellung.

Unter der **internen Verwaltung** in den Infobesten wird die Vielfältigkeit der Aufgaben, die Bürgerberatung, ein Umzug, aber auch die Budgetplanung, verstanden. Die Abläufe in der Infobest lassen sich nur durch die eigene Erfahrung lernen und dieses implizite Wissen eines jeden Mitarbeiter wird durch das implizite Wissen anderer Mitarbeiter ergänzt.[416] Grenzüberschreitende Hindernisse, welche wiederholt auftreten, werden an die ORK weitergegeben.[417]

Ein weiterer wichtiger Aspekt für die Infobest bei der Arbeit mit den Bürgern ist das **Verständnis für das Zwischenmenschliche**. Es handelt sich oft um Personen mit Problemen, welche eine Bürgerberatung in Anspruch nehmen und daher zu einem gewissen Grad frustriert sind. Daher ist der Zugang zu diesen Personen häufig nicht leicht. Hierfür benötigt es Empathie und Einfühlvermögen, um sich in

[416] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[417] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.

die jeweilige Situation der Person hineinzuversetzen. Neben diesem Umgang zählt auch die Informationsvermittlung so zu dosieren, dass sie auch verstanden werden kann, selbst schwierige, rechtliche Aspekte. Das zu Lernen wird von den Infobest-Mitarbeitern auch als implizites Wissen verstanden.[418]

Neben den genannten Aspekten spielt der **kulturelle Umgang** eine wichtige Rolle, da es sich um eine Arbeit mit verschiedenen Nationen handelt. Im kulturellen Umgang mit Kunden entwickelt man Techniken, um mit der Thematik aber auch den verschiedenen Nationalitäten umzugehen.[419] Hierzu zählen auch Erfahrungswerte über Hierarchie-Ketten, welche man kennen muss, und bei denen es zu beachten gilt, wie Sachverhalte formuliert werden, wie Punkte auf politischer Ebene, der in der Verwaltung eingebracht werden, um die Ziele erreichen zu können und Partner zu gewinnen. Hierfür ist die richtige Kommunikation elementar, um sich ein Umfeld aufzubauen, mit dem man auf persönlicher Ebene kommunizieren kann. Besonders im grenzüberschreitenden Bereich, wo es kulturelle Unterschiede gibt, muss man die Kultur des anderen Landes kennen, keine große Erwartungshaltung haben, sondern Aspekte im Gremium vorsichtig und offen formulieren.[420]

Aufgrund Arbeitserfahrung

Mit der Frage, welches Wissen ausschließlich auf der Arbeitserfahrung basiert, soll das grenzüberschreitende Wissen weiter herauskristallisiert werden.

Hierbei genannt wurden: die Strukturen, strukturelle Arbeiten und gewisse Erfahrungsschätze, welche nur im Rahmen der Arbeit zu erkennen sind.[421] Des Weiteren zählen interne Abläufe dazu, wie die Sitzungsvorbereitung und die Erstellung der Berichte.[422] Darüber hinaus wurden die interkulturellen Aspekte genannt, die Arbeitsweise zwischen deutschen, schweizerischen und französischen Kollegen und erweiterte Sprachkenntnisse.[423] Hinzu kommen Kontakte und

[418] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[419] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[420] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[421] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[422] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[423] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.

Netzwerke, welche ausschließliche durch die Arbeit zustande gekommen sind, wie auch das Verständnis für das Zusammenspiel der Gremien und der Abläufe.[424] Dazu zählt auch eine Moderationsrolle als Vorsitzender einer trinationalen Sitzung und die Motivation aller Beteiligten für die Zusammenarbeit.[425] Nicht zu unterschätzen und zu erlernen ist die Politik und wie diese für bestehende und weitere Finanzierungen zu überzeugen ist, da die grenzüberschreitende Zusammenarbeit vollständig aus öffentlichen Geldern finanziert wird.[426]

Aneignung implizites Wissen

Die Interviewten arbeiten alle schon länger im grenzüberschreitenden Kontext und besitzen daher implizites grenzüberschreitendes Wissen. Dieses haben sie sich über die Erfahrung oder über andere Faktoren angeeignet. Mit der Frage, wie sie sich das implizite Wissen angeeignet haben, sollten weitere Faktoren herausgefunden werden, welche im Folgenden aufgeführt werden.

Eine Strategie ist es, auf Personen oder Mitarbeiter zurückzugreifen, die über ein noch längeres Erfahrungswissen verfügen. Das heißt, dass man sich bei Kolleg/Innen erkundigt, die noch länger in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit tätig sind und welche man um Rat und über ihre Erfahrungen befragen kann.[427]

Zudem helfen auch Weiterbildungsangebote wie beispielsweise vom Euroinstitut in Kehl, um sich gerade interkulturell, aber auch über die verschieden politischen Systeme weiterzubilden.[428]

Fast alle Interviewten nennen allerdings **„Learning by doing"**. Bei der alltäglichen Arbeit lernt man jeden Tag ein bisschen mehr dazu[429]und die persönlichen Erfahrungen entwickeln sich stetig weiter. Hierbei ist es auch erlaubt Fehler zu machen, welche auf jeden Fall im Gedächtnis bleiben und das implizite Wissen

[424] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[425] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage.
[426] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[427] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[428] Experteninterview 11, 06.12.21, siehe Anlage.
[429] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.

prägen.[430] Mit der Zeit entwickelt sich ein Gefühl für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, wie auch für die beteiligten Personen[431] und lernt zudem das eigene Wissen mit anderen Bereichen zu vernetzen indem man Verbindungen herstellt und diese interdisziplinär einsetzt.[432]

6.2.2 Interkulturelle Fähigkeiten

Das Arbeiten im grenzüberschreitenden Umfeld bedeutet auch, dass unterschiedliche Nationen an der Kooperation beteiligt sind. Im Rahmen der Oberrheinkonferenz treffen die französische, die deutsche und die schweizerische Arbeitskultur aufeinander. Da jedes Land einen eigenen Arbeitsstil hat und gewisse Abläufe verfolgt, treffen unterschiedliche Arbeitskulturen aufeinander. Die befragten Akteure haben im Zusammenhang mit ihrer grenzüberschreitenden Tätigkeit Erfahrungen mit den drei beteiligten Kulturen gemacht. Nach Ansicht der Verfasserinnen gehören diese interkulturellen Kompetenzen auch zu einem grenzüberschreitenden Wissen dazu. Mit der Frage 5 sollten die interkulturellen Fähigkeiten speziell bei der Arbeit in der Oberrheinkonferenz herausgefunden werden, diese werden im Folgenden aufgeführt. Die Interkulturelle Kompetenz gilt dabei als ein Element des grenzüberschreitenden Wissens.

Französische Sicht

Aus französischer Sicht lässt sich für die interkulturelle Fähigkeiten festhalten, dass diese immer, das heißt im täglichen Arbeitsumgang, per Telefon, per E-Mail oder in Sitzungen oder in Videokonferenzen, der ORK benötigt werden. Für den persönlichen Kontakt stellen die interkulturellen Unterschiede zwischen den verschiedenen Nationen nicht unbedingt eine Schwierigkeit dar, da man den Austausch mit den Kollegen gewöhnt ist und man bereits weiß, wie der Gegenüber arbeitet und reagiert.[433] Anders ist es in trinationalen Sitzungen. Für Beschlüsse und die verschiedenen Themen brauche man Diplomatie, viel Geduld und Sachverhalte müssen ausführlich erklärt werden. „Wenn man denkt, dass die Lage klar ist, merkt

[430] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[431] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[432] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[433] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.

man, dass das nicht so klar ist für den Kollegen, weil er nicht dieselbe Arbeitsweise hat und nicht dieselbe Umgebung hat."[434] Besonders für die französische Arbeitskultur ist damit gemeint, dass diese im Gegensatz zur deutschen und schweizerischen Arbeitskultur, mit klaren Formulierungen schwertut. Bei einer gemeinsamen Beschlussfassung bedeutet das, dass es für die deutsche und die schweizerische Seite kein Problem darstellt, die Vereinbarung klar zu formulieren. Über die französische Seite kann gesagt werden, dass sie nicht wirklich sagen, was sie denken, sondern jeder weiß was der andere denkt, das wird aber nicht offiziell gesagt oder veröffentlicht; eine Kommunikation findet mehr „durch die Blume" statt. Ganz anders die deutsche Kultur, welche sagt, was sie denkt.[435]

Deutsche Sicht

Auch aus deutscher Sicht werden interkulturelle Fähigkeiten tagtäglich benötigt. „Ohne interkulturelle Kompetenz versteht man sein gegenüber nicht und dann wäre die Gefahr zu groß, dass sich dann jemand der diese interkulturelle Kompetenz einfach nicht hat, sich zurückzieht und dann gar nichts mehr macht. Deswegen braucht man das als absolute Einstellungsvoraussetzung".[436] Generell gelten die Offenheit und das Verständnis für andere Arbeitsweisen[437], wie auch eine gewisse Neugierde und ein ehrlicher Austausch.[438]

Darüber hinaus wird von allen deutschen Befragten die Wichtigkeit der Sprachkenntnisse angemerkt. Ohne Sprache kann man sich nicht verständigen. Hier gebe es einen Nachholbedarf in der deutschen Verwaltung. Die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben weder einen Frankreich-Bezug noch einen Bezug zur Schweiz und trauen sich daher nicht den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und auch mal Kontakt mit der Nachbarbehörde im Ausland aufzunehmen.[439]

[434] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.
[435] Experteninterview 10, 06.12.21, siehe Anlage.
[436] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.
[437] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.
[438] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage
[439] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.

Neben der Sprache sollte man aus deutscher Sicht die Mentalitäten, mit denen man arbeitet, ein bisschen kennen lernen, und hinterfragen wo die Leute herkommen und in welchem kulturellen Umfeld sie aufgewachsen sind. Dies gilt auch für den Rechtsrahmen.[440]

Beim Arbeiten in interkulturellen Teams sollte man allgemeine Witze über die jeweiligen anderen Nationen unterlassen, weil das dann auf die Dauer nicht förderlich ist. Außerdem sollte man nicht auf Stereotypen von nationalen Verhaltensweisen verharren und diese beim täglichen Arbeiten immer wieder anmerken. Dies gilt im Besonderen dann, wenn man mit der Zeit vergisst, dass man in einem internationalen Team arbeitet und Bemerkungen äußert, welche nicht in ein internationales Umfeld passen. Gerade bei den Infobesten und im Umgang mit Kunden aus anderen Ländern sollte immer ein respektvolles Verhalten, egal gegenüber welcher Nationalität behalten werden. Man sollte keine gewissen Sympathien und Antipathien für bestimmte Kundengruppen haben, welche sich an der Nationalität festmachen. Man muss seine eigenen Vorurteile jeden Tag auf den Prüfstand stellen.[441]

Im Umgang mit den französischen Nachbarn gilt zu wissen, dass ein Termin in Frankreich anders vorbereitet wird als in Deutschland. Hierbei hilft es bestimmt, aber höflich darauf hinzuweisen, dass in Deutschland andere Fristen gelten. Heißt es: wir schicken es Ihnen heute Morgen zu, dann kann es in der französischen Arbeitskultur auch der folgende Tag werden. Hierfür hilft eine gewisse Gelassenheit mitzubringen. Außerdem sollte man immer bedenken, dass die Verwaltungsstrukturen in jedem Land anders sind, und es in Frankreich beispielsweise mehr Zeit und mehrerer Absprachen bezüglich Gelder benötigt. Ganz anders gilt für die schweizerische Arbeitskultur, dass Schweizer Mitarbeiter noch mehr Kompetenzen zustehen als in Deutschland üblich. Die unterschiedlichen Tempi müssen ins Gleichgewicht gebracht werden.[442]

[440] Experteninterview 5, 18.11.21, siehe Anlage.
[441] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.
[442] Experteninterview 3, 11.11.21, siehe Anlage.

Schweizer Sicht

Auch von schweizerischer Seite werden von allen Befragten die Sprachfähigkeiten betont und die mangelnden Kenntnisse für die französische Sprache. Dabei sind nicht nur das Wort an sich gemeint, sondern auch die Sprachmelodie.[443] Leider muss für Sitzungen immer noch mit Dolmetschern gearbeitet werden[444], was natürlich sehr viel Geld in Anspruch nimmt. Nur im Gemeinsamen Sekretariat gilt Zweisprachigkeit.

Interkulturelles Verständnis ist grundsätzlich notwendig, besonders beim Gespräch muss man den interkulturellen Hintergrund des Gegenübers kennen. Die deutsche Seite ist eher direkt, die französische Seite eher indirekt.[445] Auch wenn man bereits viel Erfahrung in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mitbringt, darf man nicht sagen, ich habe es einmal gemacht und jetzt funktioniert es.[446] Ansonsten läuft man relativ schnell Gefahr, dass man schnell in Schemen und Muster zurückfällt.[447] Das sollte man sich immer, bei jedem interkulturellen Austausch vor Augen führen.[448]

Eine weitere Besonderheit aus schweizer Sicht ist der Ablauf in trinationalen Arbeitssitzungen. Obwohl Schweizer und Deutsche sich auf Deutsch verstehen, ist die Verhandlungskultur unter Umständen eine andere. Und damit die Sitzung erfolgreich wird, müssen diese Unterschiede verstanden werden und man sollte die kulturellen Eigenheiten der Nachbarn kennen.[449] Beispielsweise werden schweizerische und deutsche Vertreter, meistens Mitarbeiter der Verwaltungen in eine trinationale Arbeitssitzung mit gewissen Kompetenzen geschickt. Die Ziele sind klar vorgegeben und vereinbart. Anders auf französische Seite, wo es üblich ist einen Vertreter zu schicken, welcher keine Entscheidungskraft besitzt, sondern zum Notieren geschickt wurde und die Besprechung an die Vorgesetzten übermittelt. Erst nach dieser Übermittlung kann eine Entscheidung getroffen

[443] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[444] Experteninterview 11, 06.12.21, siehe Anlage.
[445] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[446] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[447] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[448] Experteninterview 6, 18.11.21, siehe Anlage.
[449] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.

werden.[450] Ohne dieses Wissen kann es dazu führen, dass die Schweizer mit den Deutschen im Wesentlichen die Verhandlungen führen und in einem dynamischen Prozess zu einer Lösung kommen.[451] Die Franzosen halten sich in diesem Prozess höflich zurück. Somit bleiben die Deutschen und die Schweizer in der Annahme, dass der Beschluss gefasst wurde. Im Anschluss hat dies zur Folge, dass bei Änderungswünschen im Nachgang von französischer Seite, sich die deutsche und französische Seite vorgeführt fühlt.[452] Aufgrund dessen gilt es in einer trinationalen Sitzung auf die französische Seite zuzugehen und höflich nachzufragen, wann mit einem Feedback zu rechnen ist. Ohne Kenntnisse über die Arbeitskulturen der Nachbarn, kann es dazu führen, dass keine Lösung gefunden werden kann.[453]

Ein Interviewter auf Schweizer vertritt auch die Ansicht, dass man sich als Beteiligter nicht nur den anderen Kulturen anpassen muss, sondern auch verlangt werden kann, dass man sich gegenseitig respektiert, dass es Unterschiede gibt und dass man diese auch versucht zu verstehen; die Staatsgrenze sollte aber keinen Unterschied machen betreffend den gemeinsamen Umgang.[454]

6.2.3 Verständnis von Wissensmanagement

Es wird deutlich, dass bei den Interviewten ein allgemeines Verständnis des Begriffs Wissensmanagement vorliegt. Dennoch können unterschiedliche Schwerpunkte in Bezug auf das Verständnis festgestellt werden. Folglich wird einerseits unter Wissensmanagement eine Art Datenbank verstanden, in der neben dem Sammeln und Speichern auch das Strukturieren und Aufbereiten sowie Aktualisierung von Dokumenten durchgeführt werden.[455] Die Absicht dieser Datenbank ist, dass das sogenannte Wissen gefiltert wird und auf dieses sowohl

[450] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[451] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[452] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[453] Experteninterview 7, 15.11.21, siehe Anlage.
[454] Experteninterview 9, 26.11.21, siehe Anlage.
[455] Experteninterview 1, 05.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.

einfach als auch schnell zurückgegriffen werden kann.[456] Folglich wird das Wissensmanagement als personenunabhängige Datenbank beschrieben.[457]

Andererseits wird unter Wissensmanagement eine Art Prozess verstanden, in der Individuen oder Gruppen ihr Wissen erlangen.[458] Darüber hinaus beinhaltet Wissensmanagement auch die zwischenmenschliche Ebene, die einen eigenständigen Austausch der Akteure voraussetzt. Fraglich ist jedoch, wie dieses Wissen sowohl in der Datenbank als auch im Austausch kontrolliert werden kann.[459]

6.2.4 Wissensmanagement auf nationaler und grenzüberschreitender Ebene

Auch wenn weder eine einheitliche Definition des Wissensmanagements noch ein beständiges Konzept für die Wissensorganisation in der Oberrheinkonferenz existieren, wird die Notwendigkeit eines Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein überwiegend als sehr hoch bewertet.

Interessant ist die Auswertung der Experteninterviews zum Thema, ob sich das Wissensmanagement auf nationaler und grenzüberschreitender Ebene unterscheidet. Etwa die Hälfte aller Interviewten sehen keinen Unterschied außer der Mehrsprachigkeit.[460] Folglich sei eine ähnliche Struktur sowohl auf nationaler als auf der grenzüberschreitenden Ebene des Wissensmanagements wiederzufinden.[461] Das Wissensmanagement stellt sowohl die Behörden als auch die Privatwirtschaft vor dieselben Probleme, weshalb hierbei nicht differenziert werden kann.[462]

[456] Experteninterview 1, 05.11.2021; Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 9, 26.11.2021; Experteninterview 11, 06.12.2021, siehe Anlage.
[457] Experteninterview 3, 11.11.2021, siehe Anlage.
[458] Experteninterview 2, 10.11.2021; Experteninterview 6, 18.11.2021; Experteninterview 7, 15.11.2021, siehe Anlage.
[459] Experteninterview 6, 18.11.2021, siehe Anlage.
[460] Experteninterview 11, 06.12.2021, siehe Anlage.
[461] Experteninterview 1, 05.11.2021, siehe Anlage.
[462] Experteninterview 7, 15.11.2021, siehe Anlage.

Demgegenüber sieht die Mehrheit der Interviewten einen Unterschied darin, dass die grenzüberschreitende Zusammenarbeit „anspruchsvoller"[463] zu betrachten ist. Eine besondere Herausforderung stellt die Vergleichbarkeit der Daten im grenzüberschreitenden Wissensmanagement dar.[464] Hinsichtlich des unterschiedlichen Verständnisses ist die Gefahr groß, dass Daten fehlinterpretiert werden oder verloren gehen.[465] Des Weiteren gehören grenzüberschreitende Themen oftmals zu Ausnahmefällen und können nicht eindeutig aufgeklärt werden.[466] Während in den nationalen Behörden interne Wissensmanagement-Methoden professionalisiert sind und sich intensiv damit auseinandergesetzt wird, fehlt es den Akteuren der Oberrheinkonferenz an der Nähe und Zeit, zumal Sitzungen quartalsmäßig stattfinden und viele Akteure nebenberuflich tätig sind.[467]

Diesbezüglich unterscheidet sich auch der Einfluss des Wissensmanagements zwischen der Oberrheinkonferenz und den Infobesten. Hierbei ist zu erwähnen, dass das Wissensmanagement bei den Infobesten durch die Bürger stark bestimmt wird.[468] Je nach Anfrage wird unterschiedlich an das Wissen und an Informationen herangegangen.[469] Zwar können regelmäßige Anträge über das Wissensmanagement bearbeitet werden, sobald jedoch individuelle Fälle behandelt werden, sind diese in ihrer Bearbeitung einzigartig.[470] Hierfür existieren keine Vorlagen.[471] Das Wissensmanagement der Infobesten wird anhand der Menge an alltäglichen und außergewöhnlichen Fragen beeinflusst.[472]

6.3 Stärken und Schwächen

Im Gegensatz zu der stetig größer werdenden Beliebtheit des Wissensmanagements sowohl in der Literatur als auch in der Forschung, wird das Wissensmanagement

[463] Experteninterview 9, 26.11.2021, siehe Anlage.
[464] Experteninterview 9, 26.11.2021, siehe Anlage.
[465] Experteninterview 3, 11.11.2021; Experteninterview 9, 26.11.2021, siehe Anlage.
[466] Experteninterview 3, 11.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[467] Experteninterview 2, 10.11.2021; Experteninterview 10, 06.12.2021, siehe Anlage.
[468] Experteninterview 4, 15.11.2021, siehe Anlage.
[469] Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[470] Experteninterview 4, 15.11.2021; Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[471] Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.
[472] Experteninterview 5, 18.11.2021, siehe Anlage.

im grenzüberschreitenden Kontext bisher kaum empirisch untersucht.[473] Als Ursache hierfür kommt der generell geringe Forschungsstand der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit oder der überwiegend technische Ruf des Wissensmanagements in Betracht.[474]

Auf Basis der theoretischen Grundlagen aus Kapitel 2 und des erarbeiteten Ist-Zustandes der Oberrheinkonferenz aus Abschnitt 6.1 dieser Arbeit, sowie aus den neuen Erkenntnissen aus der Auswertung sollen im Folgenden die Stärken und Schwächen des Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz und den Infobesten herauskristallisiert werden. Mit Grundlage der Stärken- und Schwächen-Analyse sollen im Anschluss Handlungsempfehlungen gegeben werden.

6.3.1 Stärken

Im Folgenden werden die Stärken des Wissensmanagement in der Oberrheinkonferenz aufgeführt.

6.3.1.1 Austausch mit Kollegen

Durchweg positiv von den Befragten wahrgenommen wird der Austausch unter den Mitgliedern in den verschiedenen Gremien. Besonders gelobt und geschätzt wird der Austausch über das Gemeinsame Sekretariat, sei es über den persönlichen Kontakt oder im Schriftverkehr. Gerade die persönlichen Kontakte, der Aufbau einer Netzwerkarbeit zwischen den Mitgliedern der Oberrheinkonferenz und allgemein der grenzüberschreitende Austausch in den Sitzungen mit Kollegen und Kolleginnen wird als sehr wertvoll angesehen und sollte unbedingt weiter gepflegt werden. Darunter fällt auch der interne Austausch mit Nachfolgern und direkten Kollegen.

6.3.1.2 Netzwerkarbeit der Infobesten

Als weitere Stärke des Wissensaustausches zählt, dass die Infobesten in verschiedenen Netzwerken vertreten sind und somit auch mit

[473] Beck, 2010, S. 321.
[474] Gehle, 2006, S. 46.

grenzüberschreitenden Hindernissen direkt konfrontiert werden. Zudem positiv ist der Austausch innerhalb den Infobesten. Um seltene oder problematische Anfragen zu beratschlagen oder auszutauschen treffen sich alle Infobesten regelmäßig zu Videositzungen oder punktuell per E-Mail oder Telefon. So können Ergebnisse miteinander geteilt werden und der regelmäßige Austausch so gewährleistet.

6.3.1.3 Option der freien Organisation des Wissens

Jedes Mitglied der Oberrheinkonferenz, jeder AG-Leiter, wie auch die Infobest-Mitarbeiter sind selbst verantwortlich, individuelle Strukturen anzulegen und ihr Wissen zu organisieren. So kann persönlichen Präferenzen nachgegangen werden und nach den eigenen Bedürfnissen das Wissen organisiert werden. Es obliegt daher dem Individuum sich selbst bestmöglich zu organisieren. Dies gilt auch für die freie Übergabe des eigenen Postens an einen Nachfolger oder an eine Nachfolgerin.

6.3.1.4 Wissensorganisation über das Gemeinsame Sekretariat

Derzeit läuft die Wissensorganisation hauptsächlich über das Gemeinsame Sekretariat der Oberrheinkonferenz, genauer über die Delegationssekretäre, sowie die Assistentin. Diese Form der Organisation wird von den Mitgliedern sehr positiv aufgenommen und sollte auch in dieser Form weitergeführt werden. Aufgrund der Kontinuität der Delegationssekretäre/in und der Assistenz, weisen diese jahrelanges Erfahrungswissen auf, beispielsweise wo relevante Informationen abrufbar sind oder sie können sich erinnern, wo spezifische Informationen besprochen wurden. Mögliche erweiterte Formen oder der Ausbau des Wissensmanagements sollten demnach auch zentral über das Gemeinsame Sekretariat gesteuert werden.

6.3.1.5 Evaluierung und Controlling zweimal jährlich der ORK

Zweimal jährlich tagt die Oberrheinkonferenz betreffend eine Evaluation und Besprechung des derzeitigen Controllings bezüglich dem Wissenstransfer/ und der Organisation. Zudem wird beispielsweise besprochen, welche Projekte umgesetzt werden konnten oder welche nicht, dabei werden mögliche Gründe für nicht abgeschlossene Projekte ermittelt. Diese Praktik zeigt sich als sehr gewinnbringend und sollte dementsprechend weiter ausgebaut werden. Sie ermöglicht einen

gemeinsamen Austausch und gibt Raum, um jegliche Aspekte, außerhalb der Plenarsitzungen anzusprechen.

6.3.1.6 Vorsitz als fester Bestandteil der Arbeitsstelle

Aus den Erkenntnissen der Experteninterviews hat sich ergeben, dass es sich vorteilhaft zeigt, wenn ein Vorsitz eines Expertenausschuss, wie auch einer AG-Leiter-Stelle, fester Bestandteil der Stellenbeschreibung in der Verwaltung auf nationaler Ebene ist. Auch wenn die Vorsitze regelmäßig unter den Staaten wechseln, wird Wissen in der internen Verwaltung auf nationaler Ebene gesichert und bei einem Wechsel weitergeben. Dieses Vorgehen hat sich bei einzelnen Interviewten als positiv bewährt.

6.3.1.7 Arbeiten mit Vermerken

Eine weitere Stärke, welche im Zuge der Interviews berichtet wurde, ist die Arbeit mit Vermerken, welche primär in der deutschen Verwaltungskultur vertreten ist. Der kurze schriftliche Eintrag, als Anmerkung oder einfach kleine Notiz, welche die eigene Erinnerung, als Hinweis[475] für andere festhält und somit der Kommunikation mit anderen dient, auch über das Innehaben einer Stelle hinaus. Ein Vermerk ermöglicht auch ohne persönlichen Kontakt, das Wissen gesichert wird und weitergegeben werden kann. Bei regelmäßiger Aktualisierung kann somit eine Wissensdatenbank geschaffen werden. Vermerke geben zudem die Möglichkeit auch implizites Wissen weiterzugeben.

6.3.1.8 Datenbank der Infobest

Die Infobest Palmrain verfügt über eine eigens angelegte Datenbank, genannt “le document”, in welcher Standardantworten gespeichert werden und wichtige Dokumente enthalten sind. Dies ist eine Stärke der Wissensarbeit in der Infobest und zeigt sich als erster Schritt in die richtige Richtung, um eine eigene Datenbank aufzubauen und Wissen für Nachfolgern zu sichern. Auch wenn oft die Zeit für Dokumentationen fehlt, stellt sich dieser Beginn einer Datenbank als sehr wertvoll

[475] vgl. Wikipedia: https://de.wiktionary.org/wiki/Vermerk (zuletzt abgerufen am 30.12.21).

dar. So könnte in Zukunft eine Datenbank auch als eine Art Selbstschulung im Infobest-Netzwerk entstehen, in welcher gegenseitiges Wissen weitergeben wird.

6.3.2 Schwächen

Im Folgenden werden die Schwächen des Wissensmanagement in der Oberrheinkonferenz aufgeführt.

6.3.2.1 Unzureichendes Wissensmanagementsystem

Die Notwendigkeit eines Wissensmanagements der Oberrheinkonferenz wurde bereits von den Beteiligten erkannt und wird von den Befragten als sehr hoch eingeschätzt. Zudem hat die Notwendigkeit dazu geführt, dass beispielsweise ein Extranet eingeführt wurde. Das Extranet wird bisher von den Nutzern nicht wahrgenommen. Als größte Schwäche des Wissensmanagement in der ORK gilt, dass keine oder nur unzureichend standardisierte Maßnahmen existieren, wie mit Wissen umgegangen wird. Trotz der Ansicht, dass das Wissensmanagement als sehr hoch angesehen wird, gibt es aktuell kein strukturiertes System.

Das explizite Wissen der ORK wird derzeit nach Jahr abgespeichert. Für neu eintretende Mitglieder in die Arbeitsweise der ORK ist es bei einer ausschließlichen Sortierung nach Jahr, mit dieser Methode sehr schwierig, relevante Daten zu finden. Zudem wäre eine Digitalisierung aller vorhandenen Daten notwendig. Vorhandene Daten werden zwar auf Nachfrage zur Verfügung gestellt, dies ermöglicht aber keinen Einblick in die Daten für die Allgemeinheit. Eine elektronische Ablage mit Verschlagwortung in einem passenden System wäre zielführend, damit explizites Wissen mit einer Stichwortsuche wiedergefunden werden kann.

6.3.2.2 Geringe Verschriftlichung

Problematisch gestaltet sich teilweise die Arbeit in den Arbeitsgruppen, wie auch bei den Infobesten, da es keine oder kaum vorhandene Verschriftlichungen der bisherigen Arbeit gibt. So kommt es leider vor, dass es keine schriftlichen Unterlagen von ehemaligen Arbeitsgruppen gibt. Dies beruht auf Versäumnissen der Vorgänger. Das hat leider zur Folge, dass die Arbeitsgruppe bei „null“ anfangen

müssen und somit bereits ein erheblicher Wissensverlust stattgefunden hat, was auch von weiteren Arbeitsgruppen bestätigt wurde. „Es gibt nichts schlimmeres, wenn man nach drei Jahren immer wieder bei null anfängt und nicht auf dem aufbauen kann, was dann schon vorhanden ist."[476] Das macht es schwer für neue AG-Leiter, die vergangenen Projekte nachzuvollziehen.

Zudem geht so sehr viel Wissen verloren, welches dokumentiert werden sollte. Sicher sind solche Situationen nicht die Regel, sollten dennoch unbedingt vermieden werden. Je mehr verschriftlicht werden kann, in Form von Protokollen, Vermerken und der Anlage von Akten, desto mehr kann die Nachwelt von der geleisteten Arbeit profitieren. Das gleiche gilt auch für die Infobesten, welche sich eine eigene Datenbank anlegen könnten, welche als eigene Bibliothek dienen könnte und als Art Selbstschulung genutzt werden könnte. Hierfür sollten dringend Kapazitäten geschaffen werden, um dieses Vorhaben umsetzen zu können.

6.3.2.3 Nichtnutzung Extranet

Die Notwendigkeit eines Wissensmanagements der Oberrheinkonferenz wurde erkannt und hat beispielsweise zu einer zusätzlichen Einführung eines Extranets geführt. Das Extranet wird bisher nicht wahrgenommen. Jedoch wird fälschlicherweise angenommen, dass für ein gutes Wissensmanagement vor allem gute IT-Infrastrukturen benötigt werden.[477] Nach Humpl (2004)[478] tragen IT-Systeme jedoch weniger zur Effizienzsteigerung bei, wenn es sich um Situationen handelt, in denen ständig neue Situationsmerkmale an Bedeutung gewinnen und verlieren. Gerade in Hinblick auf die komplexen Projekte der Arbeitsgruppen, welche vielfältige Themen und Handlungsfelder der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bearbeiten, stehen die Vorsitze und Fachverwaltungen vor verschiedenen Herausforderungen. Des Weiteren betont Porschen (2008)[479], das spezielle Erfahrungen auf einem Gebiet und die entsprechenden Fähigkeiten nicht durch eine „Maschine" ersetzen lassen. Gerade bei der grenzüberschreitenden

[476] Experteninterview 2, 10.11.21, siehe Anlage.
[477] Porschen, 2008, S. 101.
[478] Humpl, 2004, S. 87 in: Porschen, 2008, S. 102.
[479] Porschen, 2008, S. 102.

Zusammenarbeit soll das Wissensmanagements deshalb am Menschen angesetzt werden.[480]

Der Fokus sollte daher eher auf eine überlappende Übergabe gelegt werden und auf intensive persönliche Gespräche. Darüber hinaus müsste eine umfangreiche Verschriftlichung von den Mitgliedern eingefordert und kontrolliert werden. Hilfreich hierbei kann es sein, die Notwendigkeit über das Speichern der Expertise und deren Wichtigkeit besonders zu betonen. „Man muss Anreize schaffen, dass die Leute dann auch von sich aus diesen Systemen nutzen."[481] Um eine bessere Alternative als das Extranet etablieren zu können, sollte erforscht werden, aus welchen Gründen dieses nicht genutzt wird.

Auf Basis dieser Aspekte sollte auf ein flexibleres und einfacheres Medium umgestiegen werde. Aktuell ist nicht allen Beteiligten bewusst, dass ein Extranet existiert oder sie wissen davon und es ist dennoch nicht als Wissensaustausch-Plattform in den Köpfen präsent. Gewisse Medien könnten nicht mehr über den E-Mail-Verkehr, sondern ausschließlich über ein Medium geteilt werden.

6.3.2.3 Keine geregelte Übergabe mit der Folge von Wissensverlust

In der bisherigen Praxis gestaltet sich die Übergabe eines Vorsitzes, das Amt der Delegationssekretäre, wie auch einer Stelle in der Infobest als sehr frei und ist in der Art und Weise der Umsetzung sehr abhängig von der Person. Hinsichtlich des regelmäßigen Wechsels in den Vorsitzen, den Arbeitsgruppen, Expertenausschüssen und Infobesten erscheint es jedoch als wichtig, dass das Wissen nicht verloren geht. Gründe für keine stattfindende Übergaben sind lange Vakanzen, welche es zusätzlich erschweren den Nachfolger in die Stelle einzuarbeiten.

Der „natürliche", jedoch nicht immer mögliche Weg, Wissen und besonders Erfahrungswissen weiterzugeben, ist die persönliche Weitergabe vom

[480] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 47.
[481] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.

Wissensträger an seinen Nachfolger bzw. an den- oder diejenigen, die das Wissen weiterhin benötigen werden.[482]

Die persönliche, strukturierte Einarbeitung eines Nachfolgers ist der optimale Weg des Personalwechsels, der teils noch durch weitere Maßnahmen gewinnbringend ergänzt werden sollte, da nicht alle Aspekte im Rahmen der Einarbeitung zu klären sind und grundlegende Themen teils einfach vergessen werden.[483] Aufgrund der teilweise langen Vakanzen ist eine persönliche Einarbeitung des Nachfolgers durch seinen Vorgänger leider teilweise nicht möglich. Dies hat leider zur Folge, dass relevantes Erfahrungswissen verloren geht. Aufgrund dessen ist eine moderierte, strukturierte Übergabe dringend zu empfehlen, setzte allerdings eine Überlappung oder zumindest gemeinsam wahrgenommene Termine voraus.[484] In diesen Terminen sollte der Vorgänger sein Wissen an seinen oder seine Nachfolger mithilfe einer standardisierten Checkliste weitergeben und Aufgaben übergeben.

6.3.2.4 Fehlende Fremdsprachenkenntnisse

Aufgrund fehlender Fremdsprachenkenntnisse findet der Austausch überwiegend in der nationalen Sprache statt, das sich vom internationalen Wissensmanagement unterscheidet. Es wird in einer grenzüberschreitenden Organisation davon ausgegangen, dass die Sprache des Nachbarlandes vertraut ist, oder dass gegebenenfalls ein Dolmetscher zur Seite gerufen wird. Ohne Dolmetscher könnten die trinationalen Sitzungen nicht stattfinden, da sehr viele Beteiligte der französischen Sprache nicht mächtig sind oder umgekehrt die deutsche Sprache nicht beherrschen.

Um der Sprachbarriere entgegen zu wirken, müssten Programme angeboten werden, sodass für Mitarbeiter in Verwaltungen in Grenzregionen es fast verpflichtend wird, die Sprache der Nachbarländer zu sprechen. Hierfür werden bereits Schulungen des Euroinstitutes angeboten, welche ähnlich einer Schulung zur Datensicherung als Standard eingeführt werden sollten.[485] Ebenfalls hilfreich

[482] Müller/Förtsch, 2015, S.89.
[483] Müller/Förtsch, 2015, S.89.
[484] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S.89.
[485] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.

sind „gegenseitige Hospitalisierungen".[486] Damit gemeint sind Besuche in der ausländischen Nachbarn-Verwaltung um besser die Sprache im Arbeitsumfeld kennen zu lernen, gleichzeitig aber auch die dortige Verwaltungskultur selbst zu erleben. Dies fördert nicht nur die Sprachkompetenz, sondern erweitert das Verständnis für die Arbeitsweise der Verwaltungskultur.

6.3.2.5 Wissensaustausch zwischen Infobest und ORK

Kritisiert und als Schwäche angesehen wird der aktuelle Austausch zwischen der ORK und den Infobesten. Schließlich sind sich die Infobesten einig, dass dieser Austausch ausgeprägter stattfinden könne, wenn Probleme mehr im Infobest-Netzwerk bearbeitet werden würden. In der Theorie sollte die Infobest in Kehl, aufgrund der besonderen Nähe zum Gemeinsamen Sekretariat, dabei eine gesonderte Position als Vermittler aller Infobesten einnehmen. Diese Überlegung sollte strukturierter und häufiger in festen Terminen umgesetzt werden.

6.3.2.6 Nebenberufliche Tätigkeit

Viele Mitglieder in den Gremien erledigen die Aufgaben im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nebenberuflich und empfinden die Arbeit als Ehrenamt. Als gewinnbringend hat sich in der Vergangenheit gezeigt, dass es sinnvoll ist, die Teilnahme als festen Bestandteil einer Stellenbeschreibung zu verankern. Somit sind die Aufgaben in den Arbeitsalltag integriert und werden nicht „als Aufsatz" empfunden. Zudem sind somit feste Kapazitäten für die Aufgabenfelder vorgesehen, was mehr zeitlichen Aufwand ermöglicht.

6.3.2.7 Aufeinandertreffen verschiedener politischer Systeme

In der grenzüberschreitenden Arbeit treffen verschiedene politische und administrative Systeme aufeinander. Dies kann als Bereicherung gesehen werden, birgt allerdings auch Probleme. Die Nicht-Kenntnis über andere Systeme und Abläufe kann zur Unzufriedenheit führen und fälschlicherweise die Annahme schüren, dass nur die gewohnten Prozesse am zielführendsten sind. Als Schwäche

[486] Experteninterview 1, 05.11.21, siehe Anlage.

berichtet wurde der Wissenstransfer zwischen der Verwaltung, genauer zwischen der ORK und den Infobesten und der politischen Ebene. Diese wird insoweit als eine Barriere beschrieben, dass Projekte beispielsweise wiederholt bewilligt werden und es somit am gegenseitigen Überblick der bestehenden Maßnahmen fehle.

Der Oberrhein verfügt neben der ORK und den Infobesten über zahlreiche Akteure, welche sich grenzüberschreitend einbringen. Da fällt es schwer den Überblick zu behalten und alle Vorhaben nachzuverfolgen. Sowohl die Schweiz als auch Deutschland sind föderale, politische Systeme in welchem die Kantone und Bundesländer über eigene Kompetenzen verfügen. Ganz anders ist der strukturelle Aufbau in Frankreich. Frankreich ist zentralstaatlich organisiert und wird aus Paris gesteuert. Die Verhandlungsketten sind länger und die Hierarchien stark ausgeprägt. Die französischen Entscheidungsträger können nicht überall präsent sein und Entscheidungen ziehen sich daher in die Länge. Dies wird von einigen Interviewten als Schwäche wahrgenommen, sofern die Beteiligten nicht über die Unterschiede geschult sind. Sehr wichtig ist daher Verständnis für andere politische Systeme zu etablieren.

6.3.2.8 Fehlende Kapazitäten für die Infobest

Obwohl die Infobesten bereits über erste Ansätze einer Datenbank verfügen, ist die Arbeitsbelastung so hoch, dass weitere Schritte nicht umzusetzen sind. Ernüchternd kommt hinzu, dass eine umfangreiche Datenbank bereits seit Langem geplant ist. Zudem fehlt oft die Zeit für Fortbildungen, wo gerade dieser Austausch elementar ist und wird daher als großes Manko angesehen.

Der Zeitmangel hat auch zur Folge, dass Mitarbeiter schlecht eingearbeitet werden. Das sollte verbessert werden, in dem sich Zeit dafür genommen wird. Um dies zu ermöglichen, müsste die Arbeitsbelastung reduziert werden. So könnte die Personalpolitik professionalisiert werden. Erschwerend kommt hinzu, dass unter den Infobesten das Gefühl besteht, sich gegenseitig profilieren zu müssen. Sie stehen in Konkurrenz zueinander, was zum Teil geführt wird durch die Träger, welche die Absicht verfolgen, je mehr die Mitarbeiter „angestachelt" werden, desto

mehr arbeiten diese. Das hat den gegenteiligen Effekt, dass oft Informationen zurückgehalten werden und ein schlechtes Klima entsteht.[487] Diesbezüglich sollte die politische Ebene mehr Wertschätzung für die Bürgerberatungsstellen aufbringen.

[487] Experteninterview 4, 15.11.21, siehe Anlage.

7 Handlungsempfehlungen

Im vorrangigen Kapitel wurden auf Basis der theoretischen Grundlagen, des Ist-Zustandes bezüglich des Wissensmanagements in der Oberrheinkonferenz, sowie aus den gewonnenen Erkenntnissen der Auswertung, eine Stärken- und Schwächen-Analyse des Wissensmanagements durchgeführt. Im Folgenden Kapitel sollen nun gezielte Handlungsempfehlungen gegeben werden, um das Wissensmanagement in der Oberrheinkonferenz zu optimieren. Hierbei bleibt festzuhalten, dass es sich dabei um Empfehlungen der Verfasserinnen handelt, welche ausschließlich auf Grundlage der erhobenen Experteninterviews, sowie umfangreicher Literaturrecherchen, sich ein Gesamtbild der Situation verschafft haben. Die Notwendigkeit der Umsetzung der Empfehlungen obliegt allein den beteiligten Akteuren.

7.1 Notwendigkeit der Formalisierung, Verschriftlichung des Wissens aufzeigen und einfordern

In der vergangenen Praxis hat sich gezeigt, dass über die Protokolle hinaus in der ORK wenig verschriftlicht wird. Dies macht es schwer für nachfolgende AG-Leiter den Posten zu übernehmen, da sie nicht auf vorhandene Daten und Informationen zurückgreifen können. Im schlimmsten Fall muss nach drei Jahren Vorsitz bei „null“ angefangen werden. Hinzu kommt, dass das explizite Wissen, also das aufgeschriebene Wissen zu personenabhängig ist. Wieviel oder was dokumentiert wird, hängt von den Beteiligten ab. Dies birgt die Gefahr, dass zu viel Wissen, vor allem bei Stellenwechsel verloren geht. Gerade für die Übergabe der Vorsitze bietet sich eine Checklisten-basierte Wissenssicherung an.[488] Checklisten sind ein effizientes Mittel, um einen Wissenstransfer zu gestalten und eine Übergabe von Projekten zu dokumentieren und zu strukturieren.[489] Diese müssen natürlich für die ORK individuell erstellt werden. Wichtig hierbei ist zu überlegen, welche

[488] Müller/Förtsch, 2015, S. 89.
[489] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 89.

Informationen der Nachfolger benötigt, in welchen Kategorien diese in welchem Fall zu erfragen sind, und auch die impliziten Regeln und Abläufe nicht zu vergessen.[490] Der aktuelle Mitarbeiter im Amt empfindet sein Alltagsgeschäft, das die Anwendung vieler ihm implizit bekannter Regeln und Kenntnisse erfordert, nicht so komplex, wie es für eine andere Person tatsächlich ist.[491] Für den Wissensträger sind seine komplexen Aufgaben und vielfältigen Tätigkeiten zur Gewohnheit und somit zu implizitem Wissen geworden und erscheinen ihm daher oft als unwichtig, sind aber für den Nachfolger von zentraler Bedeutung.[492] Aktuell fehlt ein passendes Medium, um die Daten, neben oder ersatzweise dem Mailverkehr, geteilt werden können. Notwendig für mehr Verschriftlichung wird sein dies einzufordern und zu kontrollieren.

Bei den Infobesten ist der Startschuss für eine Datenbank gefallen und erste Strukturen wurden geschaffen. Dennoch wurde auch hier bemängelt, dass mehr verschriftlicht werden sollte. Dieses aufgeschriebene Wissen kann in geordneter Funktion als eigene Bibliothek dienen und kann darüber hinaus als Art Selbstschulung für Mitarbeiter genutzt werden. Hierfür sollten dringend Kapazitäten geschaffen werden, um dieses Vorhaben umsetzen zu können.

7.2 Vermerke führen

Ergänzend zum vorangegangenen Punkt, um mehr verschriftliche Daten zu erschaffen, gilt das Arbeiten mit Vermerken und Aktennotizen. In der deutschen Verwaltungskultur ist dies bereits ein etablierter Vorgang. Der Vermerk dient als kurzer schriftliche Eintrag, als Anmerkung oder einfach als kleine Notiz, welche die eigene Erinnerung festhält. Dieser Hinweis kann ohne Kommunikation mit anderen, auch über die Inhaber einer Stelle hinaus, für andere hilfreich sein. Ein Vermerk ermöglicht auch ohne persönlichen Kontakt, das Wissen gesichert wird und weitergegeben werden kann. Bei regelmäßiger Aktualisierung kann somit eine Wissensdatenbank geschaffen werden. Diese sollte regelmäßig aktualisiert und

[490] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 89.
[491] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 89.
[492] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 89.

überarbeitet werden. Vermerke geben zudem die Möglichkeit auch implizites Wissen, schwer greifbares Wissen, weiterzugeben.

7.3 Bewusstsein für implizites Wissen schaffen

Wissensmanagement bedeutet nicht nur das aufgeschriebene, abgespeicherte Wissen in einer Datenbank zu sichern. Vielmehr sollte auch für das implizite Wissen ein Bewusstsein geschaffen werden. Dieses ist in der grenzüberschreitenden, interkulturellen Zusammenarbeit besonders von Bedeutung. Unter den Befragten hat das implizite Wissen den gleichen prozentualen Anteil, wie das explizite Wissen, was nochmal den Stellenwert betont. Daher sollte auch das implizite Wissen nicht vergessen werden und durch Methoden versucht werden dieses Weiterzugeben. Vieles lässt sich sicher nur durch die eigene Erfahrung erlernen. Strukturen, Prozesse und interne Abläufe lassen sich aber weitergeben. Hierbei muss zwischen Wissen klar differenziert werden, was durch die eigene Erfahrung erlernt werden muss und Wissen welches weitergeben werden kann.

Zur Weitergabe von implizitem Wissen bietet sich die Methode Storytelling an, welcher in neuerer Zeit im Wissensmanagement mehr Aufmerksamkeit geschenkt wird.[493] Beim Storytelling, dem sogenannten Erzählen von Geschichten, wird Wissen in Form von Metaphern vermittelt.[494] Der Erzähler bindet die Zuhörer in die erzählte Geschichte mit ein, damit sie den Gehalt der Geschichte leichter verstehen und mitdenken.[495] Geschichten werden als Beitrag zur Sozialisation von Mitarbeitern, zur Beschreibung sozialer Konstrukte und zur Bewahrung und Übermittlung der Organisationskultur thematisiert.[496] Neben der Förderung der Motivation der Mitarbeiter, persönliches Wissen zur Organisation und zu Projekten einzuspeisen, und Ableitungen für die Organisationsentwicklung wird in Storytelling demnach ein Instrument für kulturelle Veränderungsprozesse

[493] Porschen, 2008, Seite 161.
[494] Müller/Förtsch, 2015, S. 95.
[495] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 95.
[496] vgl. Thier, 2003, S. 216 in: Porschen, 2008, S. 162.

gesehen.[497] Daneben lässt sich mit Storytelling Wissen von einer Gruppe von Mitarbeitern zu einer anderen transferieren und darüber hinaus ein Grundstock an übertragbares Wissen in Organisationen generieren.[498] Durch Storytelling findet ein Transfer von Erfahrungswissen statt. Bewährte Problemlösungen können anhand von Erzählungen nachvollzogen werden.[499] Auch dem Nacherleben einer Situation, werden neue kreative Ansätze gefördert und können neue Ideen entstehen. Erfahrungen werden vermittelt und Problemlösungen aufgezeigt.[500]

7.4 Übergabe der Posten vereinheitlichen und standardisieren

Aufgrund der bisher sehr frei gestalteten Übergabe von Vorsitzen und Stellen, wird empfohlen eine verpflichtete Übergabe mit Gesprächen und Checklisten einzuführen. Darüber hinaus sollte die Bereitschaft für Auskünfte über die Übergabe hinaus vorhanden bleiben. Durch eine strukturierte Übergabe geht weniger Wissen verloren und dem Nachfolger ist eine Einarbeitung garantiert. Das Festhalten von Informationen durch die Checklisten-basierte-Wissenssicherung, wie unter dem Kapitel: Notwendigkeit der Formalisierung, Verschriftlichung des Wissens aufzeigen und einfordern beschrieben oder das Führen von Vermerken, ermöglicht zudem eine Übergabe, auch wenn lange Vakanzen zu erwarten sind. Des Weiteren empfiehlt sich eine überlappende Übergabe bei einem Stellenwechsel. Der beste Weg, Wissen, insbesondere Erfahrungswissen weiterzugeben, ist die persönliche Weitergabe vom scheidenden Mitarbeiter an seinen Nachfolger bzw. an den- oder diejenigen, die das Wissen weiterhin benötigen werden.[501] Die persönliche, strukturierte Einarbeitung eines Nachfolgers ist der optimale Weg des Personalwechsels, der teils noch durch weitere Maßnahmen ergänzt werden sollte, wie den Vermerken, da oft nicht alle Aspekte auf einmal übergeben werden können oder zum Teil vergessen werden.[502] Eine überlappende Übergabe setzt gemeinsam

[497] Porschen, 2008, Seite 163.
[498] Thier 2003, S. 60f. in: Porschen, 2008, Seite 163.
[499] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 95.
[500] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S. 95.
[501] Müller/Förtsch, 2015, S.89.
[502] Müller/Förtsch, 2015, S.89.

wahrgenommene Termine voraus[503] in welchen der Vorgänger sein Wissen an seinen oder seine Nachfolger/in mithilfe einer standardisierten Checkliste weitergeben kann.

7.5 Hospitationsprogramm einführen

Die trinationalen Sitzungen können aufgrund fehlender Fremdsprachenkenntnisse ohne Dolmetscher nicht durchgeführt werden. Das Erlernen einer Sprache ist auch oft der Zugang um fremde Traditionen, Kulturen und Systeme über die Sprache kennen zu lernen. Um der Sprachbarriere entgegen zu wirken, aber auch ein Verständnis für andere Verwaltungskulturen zu entwickeln, sollten Hospitationsprogramme unter den drei nationalen Verwaltungen eingeführt werden. Durch Besuche in der ausländischen Nachbarn-Verwaltung wird die Sprache im Arbeitsumfeld verbessert, gleichzeitig wird auch die dortige Verwaltungskultur selbst erlebt.

Dies fördert nicht nur die Sprachkompetenz, sondern erweitert das Verständnis für die Arbeitsweise der Verwaltungskultur. Das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Systeme kann sehr herausfordernd sein. Um eine gute Basis zu schaffen, ist es notwendig die fremden Systeme kennen zu lernen und auch andere Abläufe, als die gewohnten zu akzeptieren. Anders heißt dabei nicht unmittelbar schlechter. Neben der Sprache und der Verwaltungskultur, wird durch ein Austauschprogramm eine Möglichkeit geschaffen sich untereinander auszutauschen. Persönliche Kontakte bieten den Austausch von Wissen an. Beim Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Experten der jeweiligen Verwaltungen trifft vielseitige, fachliches Wissen, sowie individuelle Erfahrungen zusammen.[504] Dies ermöglicht es Ergebnisse zu erlangen, die ein Einzelner nicht oder nur nach viel längerer Zeit erreicht hätte und wiederum einen gewaltigen Vorteil für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit aufwirft.[505] Der Effekt auf schnelle Ergebnisse zu kommen ist nach Müller/Förtsch (2015) besonders dann gegeben, wenn sich Personen

[503] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S.89.
[504] vgl. Müller/Förtsch, 2015, S.87.
[505] Müller/Förtsch, 2015, S.87.

austauschen, die dieselbe Position in verschiedenen Verwaltungen besetzen. Sie haben mit den gleichen Abläufen zu tun, müssen sich jedoch mit jeweils anderen nationalen Rahmenbedingungen zurechtfinden.[506]

7.6 Gemeinsame Datenbasis schaffen

Die Oberrheinkonferenz verfügt über ein Extranet, um Daten zwischen den Verwaltungen und den Arbeitsgruppen auszutauschen. Derzeit wird das Extranet aber nicht angenommen und gestaltete sich vermutlich als zu umständlich. Diesbezüglich sollte untersucht werden, aus welchen Gründen das Medium nicht genutzt wird und dementsprechend auf möglicherweise verbreitete Tools, wie Google Drive oder ähnliches zurückgegriffen werden.

Um nachfolgende digitale Wissenstransfer-Modelle besser nutzbar zu machen, gilt daher die Empfehlung auf den Austausch der Daten über das entsprechende Tool, sowie die Dokumentation über die Protokolle hinaus verpflichtend zu gestalten und diese auch zu kontrollieren. Beispielsweise bietet sich der landeseinheitliche Aktenplan des Landes Baden-Württemberg als einheitliche Strukturierung an. Mit dieser kann eine durchgängige Kontinuität der Aktenführung gewährleistet werden. Dokumentenmanagementsysteme mit Aktenplänen dienen als Informationsbasis und ermöglichen einem großen Netzwerk einen direkten Zugang zu einzelnen Dokumenten, was die Recherche in der Datenbank ermöglicht und somit zu effizienteren Entscheidungen führen kann.[507]

7.7 Bewusste Aktenführung einführen

Das explizite Wissen der ORK wird derzeit chronologisch gespeichert und nach Sitzungen untergliedert. Um das Akteneinsichtsrechts ordnungsgemäß auszuüben, sollte die Oberrheinkonferenz aus Sicht der Verfasserinnen eine interne Aktenführung einführen. Auch wenn sie zur rechtsstaatlichen Aktenführung nicht

[506] Müller/Förtsch, 2015, S.87.
[507] Müller/Förtsch, 2015, S.96.

verpflichtet sind, ist eine Orientierung an den landeinheitlichen Aktenplan des Landes Baden-Württemberg zu empfehlen. Dabei kann die Oberrheinkonferenz intern regeln, welche Akten bei Recht auf Akteneinsicht ausgegeben werden können. Dafür muss bei der Aktenführung beispielsweise gekennzeichnet werden, welche Akten vertraulich zu behandeln sind.

Eine praxisnahe und auch im Bereich der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gut umsetzbare Möglichkeit, mit Wissensmanagement zu beginnen, ist die Optimierung von Ablagestrukturen.[508] Gut strukturierte Aktenpläne, nach denen die Ablage auch tatsächlich erfolgt, helfen, den Überblick zu behalten sowie Suchzeiten einzusparen und Ärger über sich selbst zu vermeiden.[509] Sämtliche Akten sollten in eine übersichtliche und nachvollziehbare Ordnung gebracht werden.[510] Die Aktenführung hat den großen Vorteil, dass im Gegensatz zu anderen Recherchesystemen, wie z. B. der Volltextsuche, Dokumente und Vorgänge in einem Kontext zueinanderstehen.[511] Durch eine gut organisierte Ablage nach einem Ablageplan, kann zielgerichtet und schnell auf Informationen zugegriffen werden. Der Aktenplan umfasst dabei alle vorhandenen Aufgaben und Themenfelder. Ändern sich die Aufgaben, wird der Plan entsprechend aktualisiert.[512]

[508] Vgl.Müller/Förtsch, 2015, S.85.
[509] Vgl.Müller/Förtsch, 2015, S.85.
[510] Vgl.Müller/Förtsch, 2015, S.85.
[511] Vgl.Müller/Förtsch, 2015, S.85.
[512] Vgl.Müller/Förtsch, 2015, S.85.

8 Fazit

Der Begriff des „Wissensmanagements" erlebt sowohl in der Theorie als auch in der praktischen Anwendung einen stetig wachsenden Aufschwung. Allerdings ist noch nicht abschließend geklärt, was dem Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zugeordnet werden kann und was nicht. Generell ist festzuhalten, dass die Thematik theoretisch und empirisch schärfer geführt werden muss. Zur Einordnung verschiedener Ausprägungen von Wissensmanagement im grenzüberschreitenden Kontext sind weitere empirische Studien zu empfehlen.

8.1 Zusammenfassung Forschungsfrage 1

Welchen rechtlichen Verpflichtungen müssen die Akteure der Oberrheinkonferenz bei der Umsetzung des Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit nachkommen?

Am Beispiel der Oberrheinkonferenz konnte aufgezeigt werden, dass jede Form des Wissensmanagements in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit rechtlichen Verpflichtungen nachzukommen hat. Diese forschungsleitende Frage wird für die deutsche Perspektive beantwortet, da sich der Sitz des Gemeinsamen Sekretariats in Deutschland befindet. Auch wenn die Anwendung des Wissensmanagements in keiner gesetzlichen Regelung verankert ist, wird sie durch das vorhandene strukturelle Prinzip der rechtsstaatlichen Aktenführung geprägt.

Das Land Baden-Württemberg verwirklicht dieses Prinzip in schriftlicher Form mit der „Gemeinsamen Anordnung der Ministerien über die Verwaltung des Schriftguts" (AnO Schriftgut) und mit dem entsprechenden landeseinheitlichen Aktenplan. Für die Oberrheinkonferenz bedeutet dies, dass ausschließlich die deutschen Fachverwaltungen der Oberrheinkonferenz an diese Verordnungen rechtlich gebunden sind, da Fachverwaltungen Verwaltungsaufgaben im Sinne des LVwVfG erfüllen. Das Gemeinsame Sekretariat ist weder zur Aktenführung noch zur Umsetzung der AnO Schriftgut verpflichtet, da es sich um keine Behörde nach

LVwVfG handelt. Dennoch kann nach dem LIFG ein Antrag auf Akteneinsicht bei der Oberrheinkonferenz gestellt werden. Sofern es sich nicht um Vermerke oder Entwürfe handelt, sind diese grundsätzlich zur Akteneinsicht zu gewähren.

Dennoch wäre es für das Gemeinsame Sekretariat durchaus empfehlenswert, sich an den landeseinheitlichen Vorschriften des Landes Baden-Württemberg zu orientieren. Somit würde einerseits sie ihre Schriftstücke einheitlich verwalten und andererseits eine Grundlage zur kontinuierlichen Wissenssicherung geschaffen werden. Dementsprechend kann das Verfahren der Akteneinsicht durch die Umsetzung der internen Aktenführung gelenkt werden.

Eine Untersuchung der rechtlichen Vorgaben aus französischer und schweizerischer Sicht, welche in der hiesigen Arbeit aus Gründen des Umfangs nicht thematisiert wurden, würde weitere wertvolle, ergänzende Erkenntnisse zur Funktionalität und Umsetzung von Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit liefern.

8.2 Zusammenfassung Forschungsfrage 2

Über welche Wissenselemente verfügen die Oberrheinkonferenz und wie kann das Erfahrungswissen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein identifiziert werden?

Um sich einen Überblick über das vorhandene Wissen und Wissensmanagement in der ORK zu verschaffen wurden elf Experteninterviews mit Vertretern der Oberrheinkonferenz und der Infobesten geführt. Bewusst berücksichtigt wurden die verschiedenen „Berufsgruppen“ und unterschieden in Delegationssekretären, den AG-Leitern und Mitarbeiter in den Infobesten. Zum besseren Verständnis wurde die Thematik in zwei Themenblöcke Wissen und Wissensmanagement untergliedert.

Beim Wissen wurde weiter in explizites und implizites Wissen unterschieden, um alle Wissenselemente herausfinden zu können. Das explizite Wissen beschreibt das aufgeschriebene Wissen. Daher interessant ist auf welche verschiedenen Elemente

in schriftlicher Form derzeit von den Befragten zugegriffen wird und in welcher Form das Wissen genutzt wird.

In der ORK handelt es sich dabei um Protokolle, Beschlüsse, und Gutachten. Die Daten liegen in analoger oder digitaler Form bei dem Gemeinsamen Sekretariat vor und werden nach Jahren sortiert. Das bisherige Medium für das explizite Wissen der Arbeitsgruppen wird aktuell nicht genutzt. Die gemeinsame Datenbasis läuft somit über das Gemeinsame Sekretariat. Daten darüber hinaus werden nicht an einem gemeinsamen „Ort“ gesammelt. Die Infobesten greifen hauptsächlich auf Gesetze zurück und Vorkenntnisse aus bisherigen Tätigkeiten. Daneben werden Dokumente verwendet, welche für die Bürgerberatung notwendig sind. Eine erste Datenbank wurde bereits ins Leben gerufen, in welcher wiederkehrende Antworten und wichtige Dokumente gespeichert werden. Wichtig für die tägliche Arbeit ist zudem die Recherche und der Kontakt zu den Fachverwaltungen.

Das implizite Wissen kann als Erfahrungswissen zusammengefasst werden. Durch die Interviews erhoben und durch die Qualitative Inhaltsanalyse analysiert wurde herausgefunden, dass die Akteure die persönlichen Kontakte, die Erfahrung im Umgang mit anderen, die Netzwerkarbeit, den europäischen Gedanken, aber auch die interkulturelle Kompetenz, allgemein die Motivation, die Problemführung, Pragmatismus und Kreativität als impliziten, grenzüberschreitendes Wissen bezeichnen. Hinzu kommt das Verständnis für die unterschiedliche Gewichtung der Kompetenzen, sowie auch die Menge an Akteuren zu verstehen. Wichtig sind zudem Diplomatie, Vertrauen, Geduld und ein Gefühl für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu bekommen. Interessant ist, dass sich die Merkmale bei den Infobesten überschnitten haben und sich dadurch drei Punkte hervorgehoben haben: das Erlernen der internen Verwaltung, das Verständnis für das Zwischenmenschliche, sowie der kulturelle Umgang mit den Kunden. Das implizite Wissen lässt sich nach Meinung der befragten am besten durch „Learning by Doing“ erlernen.

Als weiterer Aspekt wurden die interkulturellen Fähigkeiten beleuchtet, welche teilweise bereits unter dem impliziten Wissen verstanden wurden. Aus deutscher,

französischer und Schweizer Sicht werden die interkulturellen Tätigkeiten täglich benötigt. Hervorzuheben ist, dass sich die französische Kultur stark von den beiden anderen Nationen unterscheidet.

Bezüglich der Aneignung von neuem Wissen gibt es keine standardisierte Vorgehensweise, was bemängelt und bedauert wird. Zu nennen ist das Euroinstitut in Kehl, welches Schulungen besonders betreffend die interkulturelle Kompetenz anbietet. Wichtig ist der Austausch in Sitzungen, sowie in Netzwerken. Für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder die Übergabe eines Vorsitzes sind die Akteure sehr frei in ihrer Gestaltung. Problematisch sind lange Vakanzen und, dass sich die Übergabe je nach Person sehr unterscheidet.

Zwar ist den Akteuren der Oberrheinkonferenz bewusst, dass das Wissen bei einem Personalwechsel verloren geht oder die Einarbeitungszeit verlängert wird, jedoch existieren keine standardisierten Maßnahmen in der Oberrheinkonferenz, wie mit Wissen umgegangen wird. Auf der Ebene der Arbeitsgruppen und Expertenausschüssen werden jeweils individuelle Maßnahmen zur Organisation von Wissen umgesetzt. Hervorzuheben ist der Austausch mit den Delegationssekretären.

Bezüglich des Wissenstransfer lässt sich festhalten, dass circa zwei Mal im Jahr eine Plenumsitzung stattfindet, welche im Dialog als Evaluation und Controlling dient. Daten werden chronologisch im Gemeinsamen Sekretariat gespeichert. Ein erschwerter Wissensaustausch ist zwischen der Oberrheinkonferenz und der politischen Ebene zu erwähnen. Der Wissenstransfer unterscheidet sich zu den Infobesten, welche sich regelmäßig untereinander über grenzüberschreitende Hürden austauschen. Tritt ein Problem häufig auf, wird es an die ORK weitergegeben. Des Weiteren dient die Website als Wissenstransferquelle.

Obwohl kein einheitliches Verständnis für das Wissensmanagement besteht, können dennoch Schwerpunkte erkannt werden. Folglich wird Wissensmanagement als Datenbank verstanden, sowie das neben dem Speichern und Sammeln von Daten, diese auch strukturiert werden. Wissen sollte gefiltert und aufbereitet werden. Darüber hinaus beinhaltet Wissensmanagement auch die

zwischenmenschliche Ebene, welche den Austausch der Akteure voraussetzt und dessen Stellenwert hervorhebt. Die Hälfte der Befragten sehen außer der Mehrsprachigkeit keinen Unterschied zwischen einem nationalen und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement, wobei die andere Hälfte die Herausforderung darin sieht, beispielsweise bei der Vergleichbarkeit der Daten und die weniger strukturierte Arbeitsweise als auf nationaler Ebene. Obwohl kein einheitliches Wissensmanagement vorhanden ist, wird die Notwendigkeit dafür von allen Akteuren betont. Das Wissensmanagement in den Infobesten wird durch die Bedürfnisse der Bürger stark geprägt.

8.3 Zusammenfassung Forschungsfrage 3

Wie lässt sich das Wissensmanagement der Oberrheinkonferenz optimieren und zugänglich machen?

Durch die Analyse des bisherigen Wissensmanagements wurden Stärken und Schwächen herausgearbeitet, auf deren Basis Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden. Als sehr gewinnbringend wird in allen Einrichtungen der Austausch mit den Kollegen empfunden, welcher zum Wissensaustausch und zur Aneignung von neuem Wissen beiträgt. Gerade die Netzwerkarbeit wird im grenzüberschreitenden Kontext als besonders wichtig angesehen und von den Infobesten stark gepflegt. Die Wissensorganisation der ORK wird hauptsächlich über das Gemeinsame Sekretariat organisiert und in der aktuellen Form auch positiv von den Beteiligten wahrgenommen. Aufgrund dessen sollte auch in Zukunft das Wissensmanagement über die Delegationssekretäre federführend gemanagt werden. Um die Arbeitsweise stetig zu reflektieren, findet zweimal im Jahr eine Sitzung statt, welche zur Evaluation und zum Controlling genutzt wird. Als vorteilhaft gestaltet es sich, wenn der Vorsitz oder Mitgliedschaft in einer Arbeitsgruppe bereits fester Bestandteil der Stelle auf nationaler Ebene ist und nicht nebenberuflich wahrgenommen wird. Dies gibt der grenzüberschreitenden Tätigkeit mehr Gewicht. Um Wissen, auch das implizite Wissen, zu sichern und weitergeben zu können, bietet es sich an, mit Vermerken zu arbeiten. Diese können auch ohne persönlichen Kontakt für

Nachfolgern nützlich sein. Ganz bedeutend ist es zudem, ein Bewusstsein auch für das implizite Wissen zu schaffen und dieses nicht als gegeben hinzunehmen. So wird dieses als gleichwertig zum expliziten Wissen unter den Befragten gesehen. Die Methode des Storytellings kann hierfür hilfreich sein. Obwohl die Infobest bereits über eine erste, kleine Datenbank verfügt und auch die Website als Datenbank fungieren soll, ist das Wissensmanagement insgesamt unzureichend. Aktuelle Tools werden kaum genutzt und es mangelt an einem elektronischen Ablagesystem, sowie generell an Verschriftlichung von Vorgängen. Passend zu den Bedürfnissen muss ein System eingesetzt werden, damit eine gemeinsame Datenbasis geschaffen werden kann.

Die Übergabe eines Vorsitzes oder einer Stelle sollte einheitlich organisiert werden und mithilfe von Checklisten und überlappenden Übergaben verbessert werden. So sinkt die Gefahr, dass zu viel Wissen verloren geht und eine Einarbeitung wird garantiert. Um den fehlenden Fremdsprachenkenntnissen entgegenzuwirken, aber auch ein Verständnis für andere Verwaltungskulturen aufzubauen, sollten Hospitationsprogramme eingeführt werden. Hierbei lernen Angestellte der Verwaltungen die Fachverwaltungen der beiden anderen Staaten kennen, erleben hautnah die Arbeitsweise und verbessern ihre Sprachkenntnisse. Der Austausch zwischen den Infobesten und der ORK sollte gefestigter und regelmäßiger stattfinden, wobei die Infobest Kehl aufgrund der räumlichen Lage hierbei einer Stellvertreterrolle einnehmen kann.

Es hat sich gezeigt, dass die Arbeitsgruppen, Expertenausschüsse und das Gemeinsame Sekretariat nur eine geringe Priorität zur Umsetzung des Wissensmanagements einräumen, weshalb vorhandene technische Hilfsmittel kaum genutzt werden. Darüber hinaus existieren verschiedene Verwaltungskulturen, welche unterschiedliche Erwartungen an ein Wissensmanagement aufzeigen. Somit kann nicht von einem einheitlichen Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit gesprochen werden.

Für die politisch-administrative Zusammenarbeit ist festzuhalten, dass insgesamt bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit mehr Wertigkeit zugesprochen

werden sollte. Gerade auf der politischen Ebene muss hier ein deutlicher Fokus gesetzt werden. Derzeit ist es für die Einrichtungen sehr mühsam, sich immer wieder für Gelder einsetzen zu müssen, um bestehendes zu finanzieren. Daher stehen kaum finanzielle Mittel für zusätzliche Maßnahmen zur Verfügung, welche für Neuerungen und die Weiterentwicklung dringend notwendig wären.

Bestehende interkulturelle Probleme, aufgrund des Aufeinandertreffens von drei verschiedenen Verwaltungskulturen anzuerkennen. Dabei besonders herausfordernd ist, dass zwei Nationen, Deutschland und die Schweiz, die gleiche Sprache sprechen und über ähnliche politische Systeme und Verwaltungsaufbauten verfügen. Dem gegenüber steht das zentralistisch und hierarchisch geprägte Frankreich.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde dargelegt, inwiefern eine Beschreibung und Bewertung des Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit vorgenommen werden kann. Zudem lässt sich das Wissensmanagement am Beispiel der Oberrheinkonferenz nur bis zu einem gewissen Grad identifizieren, da bisher keine einheitliche Definition oder Kriterien für Wissensmanagement im Kontext der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit existieren.

Die gewonnen Erkenntnissen aus dieser Arbeit können aufgrund regionaler und struktureller Faktoren nicht pauschal auf das Wissensmanagement bei anderen Formen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit angewendet werden. Vielmehr wird es als wünschenswert erachtet, die erarbeiteten Ansätze für die individuellen Gegebenheiten angepasst anzuwenden. Auch wenn jede Grenzregion vor unterschiedlichen rechtlichen, administrativen und interkulturellen Hürden steht, bringen die Erkenntnisse dieser Arbeit demnach einen praktischen Mehrwert. Einen Mehrwert, der zu der Zukunftsfähigkeit der Oberrheinkonferenz und der Stärkung der kontinuierlichen grenzüberschreitenden Kooperation beitragen kann.

Literaturverzeichnis

I. Allgemein

Albrecht, F. (1992). Strategisches Management der Unternehmensressource Wissen: inhaltliche Ansatzpunkte und Überlegungen zu einem konzeptionellen Gestaltungsrahmen, Diss. Berlin. Zitiert als: Albrecht.

Barmeyer, C. (2011): Kulturdimensionen und Kulturstandards. In: Barmeyer, C./ Genkova, P./ Scheffer, J. (2011): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Passau: Karl Stutz. Seite 93 – 127. Zitiert als: Barmeyer.

Barmeyer, C./ Genkova, P. (2011): Wahrnehmung, Stereotypen und Vorurteile. In: Barmeyer, C./ Genkova, P/ Scheffer, J. (2011): Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Passau: Karl Stutz. Seite 93 – 127. Zitiert als: Barmeyer/ Genkova.

Bastian, Jasmin; Groß-Mlynek, Lena (2018): Lerntechniken und Wissensmanagement: Wissen erwerben, speichern und verwerten, UTB; UTB-Band-Nr. 37792., überarbeitete Auflage

Beck, J. (2010): Schlussfolgerung. In: Beck, J./ Wassenberg, B.: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen: Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes, 2010, Band 5, Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Seite 321 - 328. Zitiert als: Beck, 2010.

Beck, J. (2015): Transnationale Kooperationskultur in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein - Zur Konzeption eines empirischen Untersuchungsansatzes, In: Beck, D./ Beck-Becker, U./ Beck, J./ Dussape, A. (2015): Kultur der grenzüberschreitenden Verwaltungszusammenarbeit – eine empirische Modellstudie am Beispiel der Oberrhein-Region. Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer Arbeitsheft Nr. 221. Seite 7 - 18. Zitiert als: Beck, 2015.

Behnke, J./ Baur, N./ Behnke, N. (2010): Empirische Methoden der Politikwissenschaft. 2. aktualisierte Auflage. Brill: Schöningh. Zitiert als: Behnke et al.

Beyerbach, H. (2021): Landesinformationsfreiheitsgesetz Baden-Württemberg (LIFG BW). In: Gersdorf, Prof. Dr. H.; Paal, Prof. Dr. B. (2021): Informations- und Medienrecht. 2. Auflage. München: C.H. Beck. Zitiert als: Beyerbach LIFG BW.

Cakir, B. (2008): Wissensmanagement in Multinationalen Unternehmen. Anforderungen, Herausforderungen und Lösungen. Masterarbeit, Betriebswirtschaftslehre, Hamburg: Diplomica. Zitiert als: Cakir.

Christmann-Jacoby, H/ Maas, R. (1997): Wissensmanagement auf Basis von Internet-Technologien, in: IM Information Management & Consulting, 3/1997, Institut für Wirtschaftsinformatik, Universiät des Saarlandes, 1997, Seite 16-26. Zitiert als: Christmann-Jacoby/ Maas.

Cozby, P. C. (1973): Self-disclosure: a literature review. Psychological Bulletin 79(2), Seite 73-91. Zitiert als: Cozby.

Debus, Dr. A. G. (2017): Vorgaben der EU. In: Debus, Dr. A. G. (2017): Informationszugangsrecht Baden-Württemberg. Handkommentar. 1. Auflage. Baden-Baden: Nomos. Zitiert als: Debus IFG.

Debus, Dr. A. G.(2017): § 29 LVwVfG Akteneinsicht durch Beteiligte. In: Debus, Dr. A. G. (2017): Informationszugangsrecht Baden-Württemberg. Handkommentar. 1. Auflage. Nomos Baden-Baden. Zitiert als: Debus LVwVfG BW.

Denzin, N. K. (1989): The research act: a theoretical introduction to sociological methods. 3. Auflage. Englewood Cliffs: Prentice Hall. Zitiert als: Denzin.

Fisch, S. (2015): Wächst am Oberrhein eine grenzüberschreitende Verwaltungskultur? Anmerkungen aus historischer Sicht. In: Beck, D./ Becker-Beck, U./ Beck, J./ Dussape A. (2015): Kultur der grenzüberschreitenden

Verwaltungszusammenarbeit - eine empirische Modellstudie am Beispiel des Oberrhein-Region, Speyerer Arbeitsheft Nr. 221, Seite 113-118. Zitiert als: Fisch.

Flick, U, (2011): das Episodische Interview. In: Oelerich, Gertrud; Otto, Hand-Uwe, Empirische Forschung und Soziale Arbeit, Ein Studienbuch, 2011, Wiesbaden: VS Verlag. Seite 273-280. Zitiert als: Flick.

Flick, U. (2010): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Mey, G./ Mruck, K. (2010). Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie. 2. Erweiterte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 395 - 407. Zitiert als: Flick.

Gappe, Jens (2003): Grenzübergreifende Region Euroregion. In: Adamaschek, B./ Pröhl, M.: Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance - von der kommunalen zur regionalen Strategie. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, Seite 155-175. Zitiert als: Gappe.

Gehle, M. (2006): Internationales Wissensmanagement. Zur Steigerung der Flexibilität und Schlagkraft wissensintensiver Unternehmen. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. Zitiert als: Gehle.

Gerner, M. (2019): Die grenzüberschreiten Zusammenarbeit am Oberrhein: eine Ideenwerkstatt mit Modellcharakter? In: Europäischen Zentrum für Föderalismus-Forschung Tübingen (EZFF) (Hrsg.), Jahrbuch des Föderalismus 2019, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, Seite 385–402. Zitiert als: Gerner.

Gläser, J./ Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zitiert als: Gläser/ Laudel.

Grzeszick, Dr. B. (2021): Artikel 102 GG. In: Herzog, Dr. R.; Herdegen, Dr. M.; Scholz, Dr. R.; Klein, Dr. H. H. (2021): Grundgesetz. Kommentar. Band I. München: C.H. Beck. Zitiert als: Grzeszick GG.

Hartz, A./ Caesar, B. (2018): Die Großregion und die Oberrheinregion im Kurzporträt, in: Karina M. Pallagst, Andrea Hartz, Beate Caesar, u. a. (Hrsg.),

Border futures - Zukunft Grenze - Avenir frontière: Zukunftsfähigkeit grenzüberschreitender Zusammenarbeit, Hannover: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Leibniz-Forum für Raumwissenschaften. Arbeitsberichte der ARL, Seite 41–55. Zitiert als: Hartz/ Caesar.

Herbst, D. (2000). Erfolgsfaktor Wissensmanagement Knowledge management as a factor for success. Cornelsen, Berlin, Germany.

Hoffmann, H. (1993): Behördliche Schriftgutverwaltung. Ein Handbuch für das Ordnen, Registrieren, Aussondern und Archivieren von Akten der Behörde. München: Harald Boldt Verlag. Zitiert als: Hoffmann, 1993

Hofstede, G./ Hofstede G. J. (2005): Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management. 4. durchgesehene Auflage. München: Deutscher Taschenbuch Verlag. Zitiert als: Hofstede/ Hofstede.

Hornung, Prof. Dr. G. (2020): Vorbemerkung § 3a. In: Schoch, Prof. Dr. F.; Schneider, Prof. Dr. J. (2020): Verwaltungsrecht. Verwaltungsverfahrensgesetz: VwVfG. Band III. München: C.H. Beck. Zitiert als: Hornung VwVfG.

Hufen, Prof. Dr. F./ Siegel, Prof. Dr. T. (2021): Fehler im Verwaltungsverfahren, 7. Auflage, Baden-Baden.: Nomos. Zitiert als: Hufen /Siegel, 2021.

Humpl, B. (2004): Transfer von Erfahrungen -Ein Beitrag zur Leistungssteigerung in projektorientierten Organisationen. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag. Zitiert als: Humpl.

Jakob, E. (2011): Der Oberrhein–ein Governancemodell für andere Grenzregionen. Vivre et penser la coopération transfrontalière, 1, Seite 213-232. Zitiert als: Jakob.

Kißler, L. (1984): Rechtssoziologische Methoden und ihre Anwendungsgebiete. In: Kißler, L. (1984): Recht und Gesellschaft. Wiesbaden: Leske. Seite 53-90. Zitiert als: Kißler.

Köppel, P. (2007): Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face-Kooperation. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag. Zitiert als: Köppel.

Kumbruck, C./ Derboven, W. (2016): Interkulturelles Training. Trainingsmanual zur Förderung interkultureller Kompetenzen in der Arbeit. 3., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin Heidelberg: Springer. Zitiert als: Kumbruck/ Derboven.

Lambertz, K./ Ramakers, J. (2010): Vielfalt und Hürden kennzeichnen die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in Europa. In: Beck, J./ Wassenberg, B.: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen (Band 5): Governance in deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Seite 61 - 70. Zitiert als: Lambertz /Ramakers

Lehner, F. (2006): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Carl Hanser Verlag. Zitiert als: Lehner.

Lenk, K./ Meyerholt, U./ Wengelowski, P. (2021): Wissensmanagement in Staat und Verwaltung. 2. Auflage. Verlag: Nomos. Zitiert als: Lenk et al.

Lenk, K./ Wengelowski, P. (2004): Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln. In Wissensmanagement in Politik und Verwaltung (pp. 147-165). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Zitiert als: Lenk et al.

Maier, R. (2004): Knowledge Management Systems. Information and Communication Technologies for Knowledge Management. 2. Auflage. Halle: Springer. Zitiert als: Maier.

Mayr, C. (2006): Zwischen Dorf und Staat. Amtpraxis und Amtsstil französischer, luxemburgischer und deutscher Landgemeindebürgermeister im 19. Jahrhundert Ein mikrohistorischer Vergleich. Zitiert als: Mayr.

Misoch, S. (2019): Qualitative Interviews. 2., erweiterte und aktualisierte Auflage. Berlin: Walter de Gruyter. Zitiert als: Misoch.

Möllers, T. (2018): Juristische Arbeitstechnik und wissenschaftliches Arbeiten. 9., neubearbeitete Auflage. C.H. Beck, Franz Vahlen. Zitiert als: Möllers.

Müller, M. / Förtsch, F. (2015): Wissensmanagement–Karriere in der Verwaltung. Wiesbaden: Kommunal- und Schul-Verlag. Zitiert als: Müller/ Förtsch.

Müller-Török, R./ Pautsch, A. (2018): Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung des Landes Baden-Württemberg. In: Dirnberger, Dr. F. et al (2018): Praxis der Kommunalverwaltung - Baden-Württemberg. 1. Fassung. München: C.H. Beck. Zitiert als: Müller-Török/ Pautsch 2018.

Newrly, Petra (2002): Transnationaler Regionalismus, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit am Oberrhein - ein Beispiel für die Fortentwicklung der europäischen Integration?. Dissertation, Regionalismus. Verlag: Lit.

Nonaka, I./ Takeuchi, H. (2012): Die Organisation des Wissens: Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag. Zitiert als: Nonaka/ Takeuchi.

Nonaka/ Takeuchi (2006): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen und Kommunikation der Erfahrungen ausscheidender Wissensträger, in: Tagungsband KnowTech 2006, Seite 425 - 432.

North, Klaus (1998): Wissensorientierte Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen. Wiesbaden: Gabler. Zitiert als: North.

Pircher, R. (2014): Wissensmanagement. Wissenstransfer. Wissensnetzwerke. Konzepte Methoden Erfahrungen. 2. aktualisierte Auflage, Erlangen: Publicis Publishing. Zitiert als: Pircher.

Probst, G./ Raub, S./ Romhardt, K. (2006): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvolle Ressource optimal nutzen. 5. Auflage. Wiesbaden: Gabler. Zitiert als: Probst et al.

Pütz, Marco (2004): Regional Governance. Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und eine Analyse nachhaltiger Siedlungsentwicklung in der Metropolregion München, München: Oekom. Zitiert als: Pütz.

Reimer, Dr. F. (2020): Vorbemerkung § 63. In: Schoch, Prof. Dr. F./ Schneider, Prof. Dr. J. (2020): Verwaltungsrecht VwVfG. Band III. München: C.H. Beck. Zitiert als: Reimer VwVfG.

Roumois, U. (2013). Studienbuch Wissensmanagement: Studienbuch Wissensmanagement Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Orell Füssli Verlag. Zitiert als: Roumois.

Sannwald, Dr. W. (2017): Professionelle Aktenführung in der Kommunalverwaltung. Digitale und analoge Schriftgutverwaltung nach dem Kommunalen Aktenplan 21. Boorberg Verlag. Zitiert als: Sannwald.

Schmidt-Aßmann, Dr. E. (2021): Artikel 19 Abs. 4 GG. In: Herzog, Dr. R./ Herdegen, Dr. M./ Scholz, Dr. R./ Klein, Dr. H. H. (2021): Grundgesetz. Kommentar. Band I. 95. Auflage. München: C.H. Beck. Zitiert als: Schmidt-Aßmann GG.

Schmitz, Dr. H. (2019): Teil I: Anwendungsbereich, Teil II: Allgemeine Vorschrift über das Verwaltungsverfahren. In: Sachs, Prof. Dr. M./ Schmitz, Dr. H. (2018): Verwaltungsverfahrensgesetz. Kommentar. 9. Auflage. München: C.H. Beck. Zitiert als: Schmitz VwVfG.

Schmitz, Dr. H./ Jastrow, Dr. S. (2005): Das Informationsfreiheitsgesetz des Bundes. In: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht. Heft 9/2005. Rn. 984. Zitiert als: Schmitz/ Jastrow IFG.

Schmitz, Dr. H./ Wiegand, Dr. M. (2018): §§ 71a-e LVwVfG. In: Sachs, Prof. Dr. M./ Schmitz, Dr. H. (2018): Verwaltungsverfahrensgesetz: VwVfG. Kommentar. 9. Auflage. München: C.H. Beck. Zitiert als: Schmitz/ Wiegand LVwVfG.

Schnabel, Dr. C. (2021): § 11 Veröffentlichungspflicht. In: Gersdorf, Prof. Dr. H./ Paal, Prof. Dr. B. (2021): Informations- und Medienrecht. C.H. Beck München. Zitiert als: Schnabel IFG.

Schneider, Prof. Dr. J. (2020): § 29 Akteneinsicht durch Beteiligte. In: Schoch, Prof. Dr. F./ Schneider, Prof. Dr. J. (2020): Verwaltungsrecht VwVfG. Band III. München: C.H. Beck. Zitiert als: Schneider VwVfG.

Schoch, Prof. Dr. F. (2019), Rechtsprechungsentwicklung. Das IFG-Verwaltungsverfahren. In: Neue Zeitschrift für Verwaltungsrecht. Heft 5/ 2019. Rn. 257. Zitiert als: Schoch IFG.

Schreier, M. (2014). Varianten qualitativer Inhaltsanalyse: ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. In Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research (Vol. 15, No. 1, p. 27). Zitiert als: Schreier.

Schütt, P. (2000), Die Macht der Geschichten. In: Wissensmanagement, Heft 5, S. 11-14. Zitiert als: Schütt.

Sicko, C. (2021): § 7 Antrag und Verfahren. In: Gersdorf, Prof. Dr. H./ Paal, Prof. Dr. B. (2021): Informations- und Medienrecht. München: C.H. Beck. Zitiert als: Sicko IFG.

Suppan, A. (1998): Identitäten und Stereotypen in multiethnischen europäischen Regionen. In: Heuberg, V./ Suppan, A./ Vyslonzil, E.: Das Bild vom Anderen: Identitäten, Mentalitäten, Mythen und Stereotypen in multiethnischen europäischen Regionen. Frankfurt: Peter Lang. Seite 9-20. Zitiert als: Suppan.

Thedieck, F. (1992): Verwaltungskultur in Frankreich und Deutschland dargestellt am Beispiel von französischen und deutschen Gemeindeverwaltungen und unteren staatlichen Verwaltungsbehörden. Baden-Baden: Nomos. Zitiert als: Thedieck.

Thier, K. (2003): Die Entdeckung des Narrativen für Organisationen - Entwicklung einer effizienten Story Telling-Methode. Diss. Universität Augsburg. Zitiert als: Thier.

Wank, R. (2020): Juristische Methodenlehre. Eine Anleitung für Wissenschaft und Praxis. München: Vahlen. Zitiert als: Wank.

Wassenberg, B. (2010): Einführung. In: Beck, J./ Wassenberg, B.: Grenzüberschreitende Zusammenarbeit leben und erforschen: Governance in

deutschen Grenzregionen. Beiträge aus dem Forschungszyklus zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit der Universität Straßburg und des Euro-Institutes, 2010, Band 5. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Seite 37 - 43. Zitiert als: Wassenberg.

Weggeman, M. C. D. P. (1999). Wissensmanagement: Der richtige Umgang mit der wichtigsten Ressource des Unternehmens. mitp-Verlag. Zitiert als: Weggeman.

Wewer, G./ Fischer, C. (2019): Wissensmanagement. In: Veit, S./Reichard, C./ Wewer, G. (2019): Handbuch zur Verwaltungsreform. 5. vollständig überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer, S. 653 - 664. Zitiert als: Wewer/ Fischer.

Wilkesmann, U./ Rascher, I. (2004): Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken. In Wissensmanagement in Politik und Verwaltung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Seite 113-129. Zitiert als: Wilkesmann/ Rascher.

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Mit Fallstudien von D. Gnewekow. Stuttgart: Lucius and Lucius. Zitiert als: Willke.

Wissel, G. (2001): Konzeption eines Managementsystems für die Nutzung von internem und externem Wissen zur Generierung von Innovation. Dissertation. Göttinger Wirtschaftsinformatik, Göttingen: Cuviller Verlag. Zitiert als: Wissel.

Witzenleiter, H./ Luppold, S. (2020): Quick Guide Interkulturelle Kompetenz. Interkulturelle Sensibilisierung für eine grenzenlos erfolgreiche Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler. Zitiert als: Witzenleiter/ Luppold.

Wyssusek, B. (2004): Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis. Berlin: Erich Schmidt Verlag. Zitiert: Wyssusek.

Yin, R. K. (2009): Case Study Research: Design and Methods. 4. Aufl. Thousand Oaks: Sage. Zitiert als: Yin.

II. Internetquellen

Deutscher Bundestag (2019): Ordnungsgemäße Aktenführung. https://www.bundestag.de/webarchiv/presse/hib/2019_05/643972-643972 (zuletzt abgerufen am 08.01.2022).

Duden: https://www.duden.de/suchen/dudenonline/wissen (zuletzt abgerufen am 07.01.22)

Frey, M. (2005): Eurodistrikte als neue Form der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein - Grundlagen und Gestaltungsmöglichkeiten, 2005, VBLBW, 12/2005, Seite 449-464 ff. https://www.researchgate.net/publication/303942961_Eurodistrikte_als_neue_Form_der_grenzuberschreitenden_Zusammenarbeit_am_Oberrhein_Grundlagen_und_Gestaltungsmoglichkeiten. Zitiert als: Frey.

Gust von Loh, S. (2008): Wissensmanagement und Informationsbedarfsanalyse in kleinen und mittleren Unternehmen. Teil 1: Grundlagen des Wissensmanagements, in: Information. Wirtschaft & Praxis. Düsseldorf, Bd. 59, 2008, Seite 118-126. https://www.phil-fak.uni-duesseldorf.de/fileadmin/Redaktion/Institute/Informationswissenschaft/gust_von-loh/1204549266wissensman.pdf (zuletzt abgerufen am 03.01.2021). Zitiert als: Gust von Loh.

Hamann, Dr. Dr. Hanjo (2017): Empirische Erkenntnisse in juristischen Ausbildungsarbeiten, Prüfungsschema, Zitier- und Arbeitshilfen für das Jurastudium und danach, https://hanjo.1hamann.de/research/jura2017-759.pdf (zuletzt abgerufen am 02.01.2021). Zitiert als: Hamann.

Infobest: https://www.infobest.eu/de/ueber-infobest#article. (zuletzt abgerufan am 15.12.2021).

Ministerium des Innern, für Digitalisierung und Kommunen Baden-Württemberg: https://im.baden-wuerttemberg.de/fileadmin/redaktion/m-

im/intern/dateien/pdf/20200529_Anwendungshinweise_LIFG_Stand.pdf (zuletzt abgerufen am 30.12.2021) S. 3.

Oberrheinkonferenz: Organisation https://www.oberrheinkonferenz.org/de/oberrheinkonferenz/gemeinsames-sekretariat.html (zuletzt abgerufen am 15.12.2021).

Staatsministerium Stuttgart: Zusammenarbeit mit Frankreich. https://stm.baden-wuerttemberg.de/de/in-europa-und-der-welt/frankreich/ (zuletzt abgerufen am 14.12.2021).

Wikipedia: Vermerke. https://de.wiktionary.org/wiki/Vermerk (zuletzt abgerufen am 30.12.2021).

Erklärung Verfasserin

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.“

Datum 12.01.22, Unterschrift Linda Wulff

Erklärung Verfasserin

„Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Mir ist bekannt, dass die schriftliche Arbeit im Verdachtsfall auf Plagiate überprüft werden kann.

Datum, 12.01.22 Unterschrift Tamara Strassheim