HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

Von Generation zu Generation – Wissensmanagement bei der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH in Hinblick auf den demografischen Wandel

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des Grades eines
Bachelor of Arts (B.A.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst –
Public Management

vorgelegt von

Andrea Burgstaller

Studienjahr 2015/2016

Erstgutachter: Herr Prof. Eberhard Ziegler
Zweitgutachter: Frau Breda Nußbaum

Auf die gleichzeitige Verwendung von männlichen und weiblichen Sprachformen wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten immer für beide Geschlechter.

Zusammenfassung

Die Kombination aus demografischem Wandel und der Entwicklung einer Wissensgesellschaft stellt zweifelsohne sowohl für gewinnorientierte als auch für öffentliche Organisationen eine Herausforderung dar. Besonders im Dienstleistungsbereich ist der Erfolg einer Organisation eher von deren intellektuellem Kapital abhängig als von ihren materiellen Ressourcen.

Diese Arbeit befasst sich mit den Möglichkeiten im Wissensmanagement, um daraufhin mittels einer schriftlichen Befragung unter allen Mitarbeitern der Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH Handlungsvorschläge für ein erfolgreiches Wissensmanagement im Unternehmen zu entwickeln.

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass die Mitarbeiter die Wichtigkeit der Ressource *Wissen* erkannt haben und verdeutlichen zudem, dass mit geringem Aufwand ein vergleichsweise hoher Nutzen erzielt werden kann.

Abstract

Demographic change combined with the development of a knowledge-based society is clearly for both profit-oriented and public organisations a major challenge. Especially the organisational success at service delivery rather depends on intellectual capital than on material resources.

With that said the present paper deals with the opportunities in knowledge management in order to evolve proposals for action for the *Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH* with regard to a successful knowledge management employing a paper-and-pencil interview on the whole staff.

The test results show that the employees are aware of the significance of knowledge. Moreover, they illustrate that great benefits can be achieved with little effort.

Inhalt

Zusammenfassung III
Abstract III

Abkürzungsverzeichnis VI
Abbildungsverzeichnis VII
Anlagenverzeichnis IX

1. Einführung 1

2. Begriffsbestimmungen 4

2.1. Wissen 4
2.1.1. Daten, Informationen, Wissen 4
2.1.2. Implizites und explizites Wissen 5
2.1.3. Organisationales Wissen und organisationales Lernen 6

2.2. Wissensmanagement 6

2.3. Wissenstransfer 7

3. Wissensmanagement im Vergleich 9

4. Akteure des Wissensmanagements 10

4.1. Bereich *Technologie* 10
4.1.1. Dokumentenmanagementsysteme 11
4.1.2. Contentmanagementsysteme 11
4.1.3. Blogs 12
4.1.4. Wikis 12

4.2. Bereich *Organisation* 13
4.2.1. Prozessmanagement 13
4.2.2. Wissensbilanz 14

4.3. Bereich *Mensch* 14
4.3.1. Lessons Learned 15
4.3.2. Best Practice 16
4.3.3. Storytelling 16

5. Wissensmanagement beim Staatsanzeiger: empirische Untersuchung 17

5.1. Vorbereitung der Untersuchung 18

5.1.1. Wahl der Untersuchungsart 18

5.1.2. Erhebungsmethodik 19

5.1.3. Stichprobe 20

5.1.4. Konstruktion des Fragebogens 21

5.2. Durchführung der Untersuchung 21

5.3. Ergebnisse der Untersuchung 22

5.3.1. Demografische Angaben 23

5.3.2. Wissensmanagement 24

5.3.3. Wissensteilung 30

5.3.4. Instrumente des Wissensmanagements 36

5.3.5. Intranet 36

5.3.6. Contentmanagementsysteme 38

5.3.7. Dokumentenmanagementsysteme 39

6. Wissensmanagement beim Staatsanzeiger: Vorschläge und Optionen 41

7. Fazit 51

Literaturverzeichnis 52

Eigenständigkeitserklärung 58

Abkürzungsverzeichnis

BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CD	Corporate Design
CMS	Contentmanagementsystem/e
DMS	Dokumentenmanagementsystem/e
f. / ff.	folgende / fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
max	Maximum
min	Minimum
n	Gesamtzahl
p	Signifikanz
r	Korrelationskoeffizient
sog.	so genannte/r
TAN	Transaktionsnummer
vgl.	vergleiche

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Entwicklung der Anzahl der Personen im Alter von 65 Jahren und älter in Baden-Württemberg 1

Abb. 2: Voraussichtliche Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Baden-Württemberg 1

Abb. 3: Anteile der Bevölkerungsgruppen an der Gesamtbevölkerung in Baden-Württemberg 2

Abb. 4: Wissenstreppe nach North 5

Abb. 5: Eisbergmodell 6

Abb. 6: TOM-Modell nach Bullinger/Wörner/Prieto 7

Abb. 7: Wissenstransfer, Wissensaustausch und Wissensdiffusion 8

Abb. 8: Altersverteilung der Teilnehmer 23

Abb. 9: Geschlechterverteilung der Teilnehmer 23

Abb. 10: Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer 24

Abb. 11: Position der Teilnehmer 24

Abb. 12: Wichtigkeit des Wissensmanagements 25

Abb. 13: Mittelwertvergleich zu H_1 26

Abb. 14: Varianzanalyse zu H_1 26

Abb. 15: Korrelationsrechnung zu H_2 27

Abb. 16: Mittelwertvergleich zu H_3 27

Abb. 17: Varianzanalyse zu H_3 28

Abb. 18: Mittelwertvergleich zu H_4 28

Abb. 19: Varianzanalyse zu H_4 28

Abb. 20: Nutzen des Wissensmanagements 29

Abb. 21: Verbesserungspotenziale beim Wissensmanagement 29

Abb. 22: Einflüsse auf den Erfolg des Wissensmanagements 30

Abb. 23: "Ich habe keine Zeit mein Wissen zu teilen." 31

Abb. 24: „Die technische Ausstattung für die Weitergabe des Wissens ist unzureichend." 31

Abb. 25: „Die technische Ausstattung für die Weitergabe des Wissens ist benutzerunfreundlich." 31

Abb. 26: "Mir fehlt ein Anreiz damit ich mein Wissen teile." 32

Abb. 27: Anerkennung der Leitungsebene in Hinblick auf die Wissensteilung 32

Abb. 28: Anerkennung durch Kollegen in Hinblick auf die Wissensteilung 33

Abb. 29: Gutscheine / Boni in Hinblick auf die Wissensteilung 33

Abb. 30: Gutes Arbeitsklima in Hinblick auf die Wissensteilung 34

Abb. 31: Vertrauen unter den Kollegen in Hinblick auf die Wissensteilung 34

Abb. 32: Benutzerfreundlichkeit der Anwendung in Hinblick auf die Wissensteilung 34

Abb. 33: Unterstützung durch die Führungsebene in Hinblick auf die Wissensteilung 35

Abb. 34: Anreize von außen in Hinblick auf die Wissensteilung 35

Abb. 35: Häufigkeit der Nutzung des Intranets 37

Abb. 36: Häufigkeit der Nutzung der Rubriken *Fragen & Diskussionen* und *Tipps der Kollegen* 37

Abb. 37: Beitrag des Intranets zum Wissensmanagement 38

Abb. 38: Möglichkeit zur Nutzung des CMS 39

Abb. 39: Mehrwert durch das CMS 39

Abb. 40: sinnvollste Anwendung von CMS und DMS 40

Anlagenverzeichnis

Anlage A	Fragebogen
Anlage B	Anschreiben
Anlage C	Erinnerungsschreiben
Anlage D	Auswertung des Pretests
Anlage E	Auswertung der geschlossenen Fragen
Anlage F	Auswertung der offenen Fragen
Anlage G	Demografische Variablen aller Mitarbeiter des Staatsanzeigers

Sämtliche Anlagen dieser Arbeit sind der beiliegenden CD zu entnehmen.

1. Einführung

Bereits seit einiger Zeit begründen tiefgreifende gesellschaftliche und wirtschaftliche Umwälzungen die Entwicklung einer Wissensgesellschaft. Damit geht einher, dass unsere Gesellschaft enorme Datenmengen und mithin auch potenzielles Wissen erzeugt. Dieses Wissen stellt neben Rohstoffen, Arbeit und Kapital einen neuen Produktionsfaktor dar, den es zu gestalten und zu steuern gilt. Daher muss sich ein zunehmender Teil der Erwerbstätigen mit „der Verarbeitung von Daten und Informationen zu nutzbringendem Wissen und […] der Entwicklung von neuem Wissen“[1] beschäftigen. Die Zahl der Wissensarbeitenden steigt an.[2]

Hinzu kommen diverse Bevölkerungsentwicklungen, die unter dem Begriff des demografischen Wandels zusammengefasst werden können: Die Zahl der Personen im Alter von 65 Jahren und älter steigt an (siehe Abb. 1), obwohl die absolute Bevölkerungszahl zukünftig abnehmen wird (siehe Abb. 2). Diese Kombination führt zwangsläufig auch zu einem Anstieg des Anteils der Bevölkerungsgruppe der über 65-Jährigen (siehe Abb. 3).

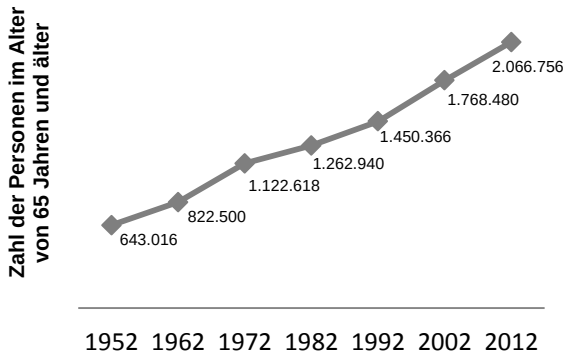

Abb. 1: Entwicklung der Anzahl der Personen im Alter von 65 Jahren und älter in Baden-Württemberg

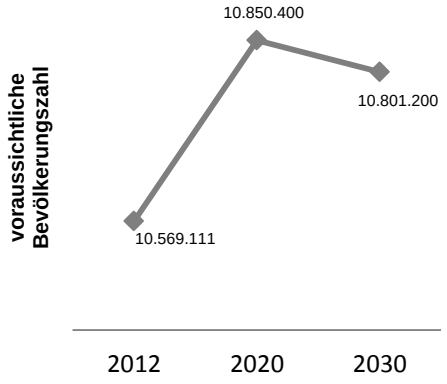

Abb. 2: Voraussichtliche Entwicklung der Gesamtbevölkerung in Baden-Württemberg

[1] Hasler Roumois (2010), S. 17.
[2] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 16 f.

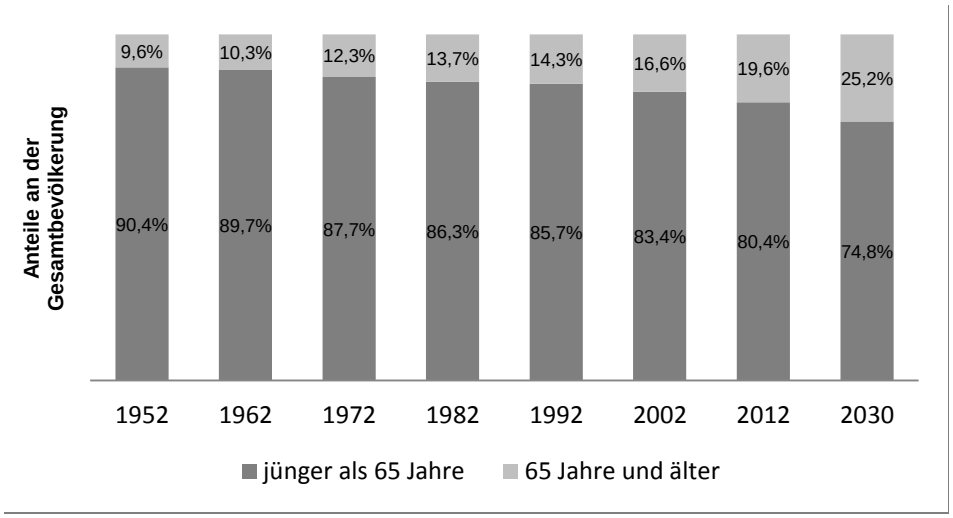

Abb. 3: Anteile der Bevölkerungsgruppen an der Gesamtbevölkerung in Baden-Württemberg

Quelle: Eigene Darstellungen mit Daten des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg, http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0104.asp, http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/BevProg/Kreisdaten.asp und http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/BevProg/KreisAltersgruppen_absolut.asp [31.08.2015, 15:38 Uhr].

Mit dem Rückgang der Gesamtbevölkerung kommt es zu einer Verringerung der Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter um 8 % bzw. absolut 3,5 Millionen. Es ist zu erwarten, dass die Verringerung des Erwerbspersonenpotenzials wegen des Wandels der Altersstruktur nur die Bevölkerung unter 55 Jahren betrifft. Die Struktur einer Organisation wird sich analog zur Struktur der Gesamtbevölkerung verändern und die Leistungsfähigkeit der Organisation verstärkt von den älteren Mitarbeitern abhängen.[3] Doch gerade diese werden in nächster Zeit altersbedingt aus den Organisationen ausscheiden, sodass ihr Wissen nicht mehr zur Verfügung steht.

Vor allem im Dienstleistungsbereich ist der Erfolg einer Organisation aber eher von deren intellektuellem Kapital abhängig als von ihren materiellen Ressourcen.[4] In Hinblick auf die oben genannten Prämissen muss daher ein besonderer Fokus auf der Gestaltung und Steuerung der Ressource *Wissen* und somit auf dem Wissensmanagement liegen. Dieses hat

[3] Vgl. Robert Bosch Stiftung GmbH (2009), S. 13.
[4] Vgl. Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (2014), S. 4.

allgemein bereits so stark an Bedeutung gewonnen, dass es ab September 2015 sogar in die meist verbreitetste und bedeutendste Norm des Qualitätsmanagements, die ISO 9001, aufgenommen werden soll und für eine entsprechende Zertifizierung folglich praktiziert werden muss.[5]

Die Bedeutung des Wissensmanagements hat auch die Staatsanzeiger für Baden-Württemberg GmbH – kurz: der Staatsanzeiger – erkannt und sieht die Notwendigkeit zu Handeln. Diese Arbeit soll daher aufzeigen, welche Möglichkeiten in Hinblick auf das Wissensmanagement bestehen. Darauf aufbauend soll dann mit einer empirischen Analyse ermittelt werden, welche Maßnahmen beim Staatsanzeiger ergriffen werden können. Dafür muss die Bedeutung des Wissensmanagements für die Mitarbeiter festgestellt sowie Barrieren und Verbesserungspotenziale diesbezüglich lokalisiert werden.

Diese Arbeit ist in sieben Kapitel gegliedert. Auf die Einleitung folgen grundlegende Definitionen der Begrifflichkeiten, um ein gemeinsames Verständnis dafür herzustellen. Daraufhin wird ein Vergleich zwischen privatwirtschaftlichem und öffentlichem Sektor in Bezug auf die Übertragbarkeit von Untersuchungsergebnissen im Wissensmanagement gezogen. Anschließend werden die Akteure des Wissensmanagements und die dazugehörigen Instrumente mit ihren Vor- und Nachteilen vorgestellt. Dann wird das wissenschaftliche Vorgehen bei der Untersuchung erläutert und die Ergebnisse dieser dargestellt. Daraus werden im Folgenden die Handlungsempfehlungen für den Staatsanzeiger abgleitet und schließlich ein Fazit formuliert.

[5] Vgl. TÜV SÜD Management Service GmbH, http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001 [31.08.2015, 15:40 Uhr]; Community of Knowledge, http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-im-kontext-mit-der-neuen-iso-norm-90012015/ [31.08.2015, 14:15 Uhr].

2. Begriffsbestimmungen

Bei einer empirischen Untersuchung muss als Grundlage zunächst eine Definition zentraler Begrifflichkeiten und somit die Operationalisierung dieser erfolgen, um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und später die Anwendung von Verfahren der Inferenzstatistik zu ermöglichen.[6]

2.1. Wissen

Grundsätzlich versteht man unter Wissen „die Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand (auf einem bestimmten Gebiet) hat.“[7] In unserer Gesellschaft ist Wissen jedoch in verschiedenen Bereichen bedeutsam und daher ist es noch nicht gelungen alle Interessen unter einer allgemein akzeptierten Definition zu subsumieren.[8]

2.1.1. Daten, Informationen, Wissen

Um die Bedeutung des Wissens zu veranschaulichen, erfolgt oftmals eine Betrachtung des Begriffs in Abgrenzung zu Informationen und Daten. Es wird davon ausgegangen, dass es sich um eine Begriffshierarchie handelt und jeder Begriff durch ein zusätzliches Merkmal komplexer wird:[9]

Daten sind feste Zeichenverbände und dienen der Abbildung der Realität. Sie sind materiell wahrnehmbar und unabhängig von der Interpretation einer Person. **Informationen** sind hingegen immateriell und entstehen, wenn Daten in einen Kontext gebracht werden. **Wissen** wird dann generiert, wenn Informationen durch den Einzelnen verarbeitet und mit bereits vorhandenem Wissen verknüpft werden. Es „ist ein Produkt des Denkens und Handelns“[10] und als Ergebnis eines Lernprozesses von Erfahrungen geprägt, personenbezogen und kontextspezifisch.[11]

[6] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 60; Schäfer (2010), S. 243.
[7] Duden, http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen [31.08.2015, 14:15 Uhr].
[8] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 11 & S. 36; Lehner (2014), S. 55.
[9] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 40; Willke (2011), S. 37.
[10] Hasler Roumois (2010), S. 43.
[11] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 40 ff.; Bastian/Groß (2012), S. 111; North (2012), S. 37.

North (2011) hat diese Hierarchie um weitere Grundbegriffe ergänzt und als Wissenstreppe dargestellt:

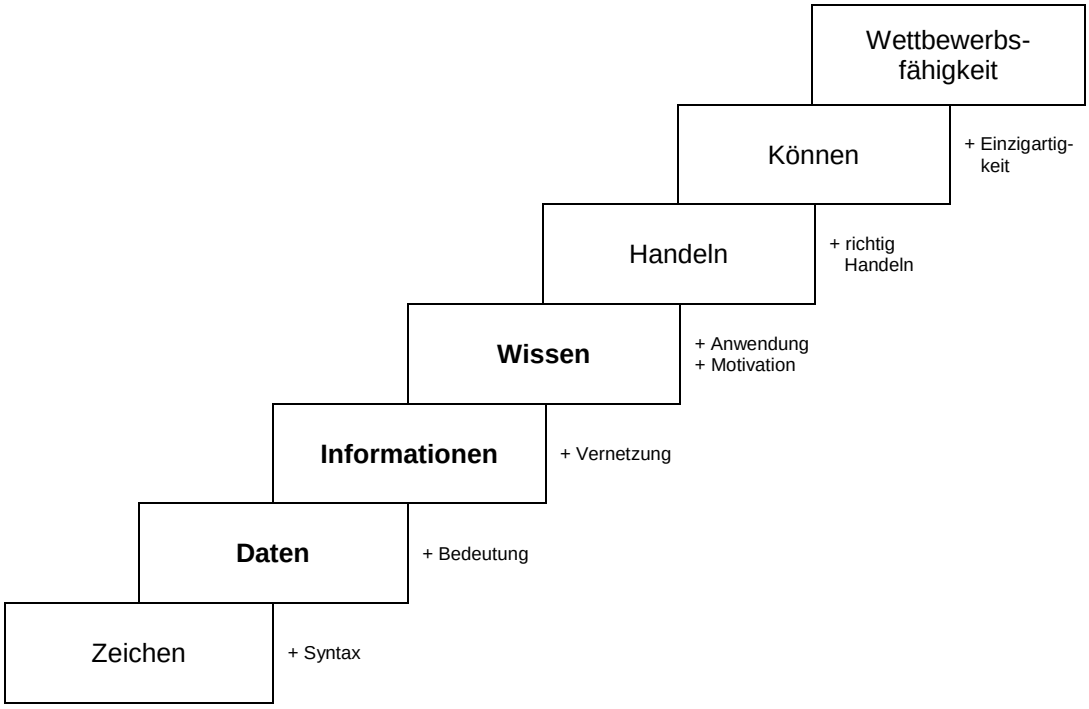

Abb. 4: Wissenstreppe nach North

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an North (2011), S. 36.

2.1.2. Implizites und explizites Wissen

Die Unterscheidung zwischen implizitem und explizitem Wissen ist die meist verwendete Differenzierung im Wissensmanagement. Explizites Wissen ist dabei transparent und abrufbar, es lässt sich in Worte fassen und ist somit leicht vermittelbar. Inhalt dieses Wissens sind allerdings nur Theorien, Fakten oder Sachwissen. Implizites Wissen hingegen ist persönliches Erfahrungswissen und umfasst Fertigkeiten, Intuition und Geschicklichkeiten. Es lässt sich in der Regel nicht verbal ausdrücken und somit auch nicht problemlos übermitteln.[12] Herausfordernd ist dabei, dass der Anteil an implizitem Wissen in einer Organisation erheblich größer ist als der Anteil an explizitem Wissen (siehe Abb. 5).[13]

[12] Vgl. Willke (2011), S. 43 f.; Bastian/Groß (2012), S. 113; Lehner (2014), S. 61.
[13] Vgl. Keller/Kastrup (2009), S. 14.

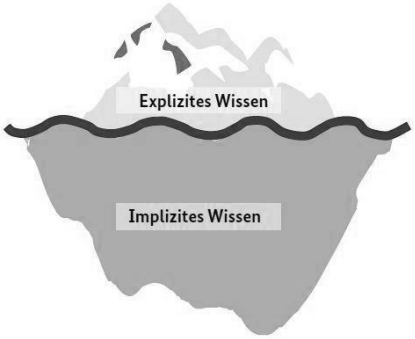

Abb. 5: Eisbergmodell

Quelle: BMWi (2013a), S. 7.

2.1.3. Organisationales Wissen und organisationales Lernen

Die Wissensbasis einer Organisation umfasst auch das organisationale Wissen. Hauptmerkmal dessen ist, dass das individuelle Wissen über die Organisation verteilt ist. Das bedeutet, dass der Zugriff auf das Wissen und die Möglichkeit seiner Nutzung gewährleistet sind und nicht, dass alle Organisationsmitglieder dieses Wissen besitzen. Durch das Nutzen und Gestalten dieses Wissens vergrößert sich nicht nur das individuelle Wissen einzelner Mitarbeiter, sondern auch das organisationale Wissen.[14]

Wenn dieses Wissen mit den Strukturen einer Organisation verknüpft wird, kommt es zu organisationalem Lernen. Über die Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen entsteht dabei ein Zugewinn an Effektivität und Effizienz. Dies wird oft als Ziel des Wissensmanagements bezeichnet.[15]

2.2. Wissensmanagement

Auch für das Wissensmanagement ist es aufgrund der Vielzahl an Hintergründen und Grundlagen noch nicht gelungen, eine allgemein gültige Definition zu formulieren. Es besteht jedoch Konsens darüber, dass es sich beim Wissensmanagement um eine strategische Aufgabe

[14] Vgl. Lehner (2014), S. 64; Wirtschaftslexikon24, http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/organisationales-wissen/organisationales-wissen.htm [31.08.2015, 15:41 Uhr].
[15] Vgl. Willke (2011), S. 70; Hasler Roumois (2010), S. 114.

der Unternehmensführung handelt.[16] Folglich kann man unter Wissensmanagement die Gestaltung von Rahmenbedingungen verstehen, die wiederum den Umgang mit der Ressource *Wissen* gestalten bzw. steuern und so eine wissensorientierte Führung einer Organisation ermöglichen.[17]

Auf den Umgang mit der Ressource *Wissen* wirken drei Akteure ein und daher bringen die Strategien und Maßnahmen im Wissensmanagement Veränderungen in der ganzen Organisation mit sich. Ihnen muss deshalb ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde liegen, sodass eine Ausrichtung des Wissensmanagements auf alle drei Akteure unabdingbar ist:[18]

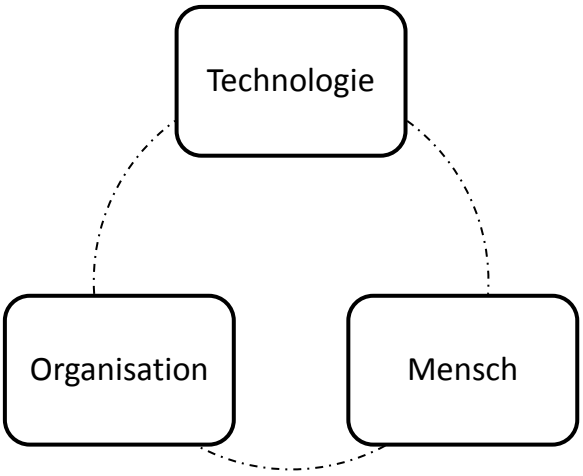

Abb. 6: TOM-Modell nach Bullinger/Wörner/Prieto

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Gerhards/Trauner (2010), S. 22.

2.3. Wissenstransfer

Mit Wissenstransfer ist per Definition die „Weitergabe von erworbenem Wissen“[19] gemeint, also die zielgerichtete Übermittlung des Wissens von einer Person zu einer anderen Person. In Abgrenzung dazu gilt es den Wissensaustausch, die zielgerichtete und gegenseitige Übermittlung des

[16] Vgl. Lehner (2014), S. 34 ff.
[17] Vgl. BMWi (2013a), S. 7; Hasler Roumois (2010), S. 71; Reinmann (2009), S. 29.
[18] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 71; BMWi (2013a), S. 7.
[19] Duden, http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissenstransfer [31.08.2015, 14:16 Uhr].

Wissens zwischen zwei Personen und die Wissensdiffusion, die nicht zielgerichtete Übermittlung des Wissens, zu unterscheiden.[20]

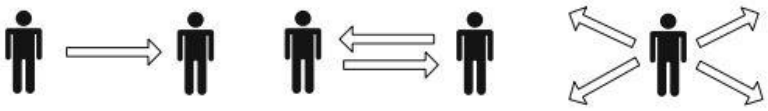

Abb. 7: Wissenstransfer, Wissensaustausch und Wissensdiffusion

Quelle: Stocker/Tochtermann (2010), S. 36.

Ein grundlegendes Merkmal des Wissens ist, dass es personengebunden ist (siehe Kapitel 2.1.1). Versucht eine Person, ihr Wissen weiterzugeben und zu kommunizieren, so erfolgt dies „durch den permanenten Zyklus von Internalisierung von Informationen und Verarbeitung zu Wissen und wieder Externalisierung als Informationen für andere.“[21] Im engeren Sinne kann die Internalisierung dabei als Lernprozess angesehen werden, die Externalisierung als Kommunikation. Beide Prozesse erfolgen gleichzeitig und können daher nicht getrennt werden.[22]

[20] Vgl. Stocker/Tochtermann (2010), S. 35 f.
[21] Hasler Roumois (2010), S. 113 f.
[22] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 42 & S. 114.

3. Wissensmanagement im Vergleich

Das Wissensmanagement wurde bisher vor allem in Bezug auf gewinnorientierte Unternehmen untersucht. Die Anwendung der dabei erlangten Erkenntnisse auf den öffentlichen Sektor erscheint fraglich, da die beiden Sektoren sich in mehreren Punkten unterscheiden:

- **Zielsetzung**: In gewinnorientierten Organisationen steht die Existenzsicherung durch Gewinnerzielung an oberster Stelle. Im öffentlichen Sektor hingegen liegt der Fokus auf der Sicherung des Gemeinwohls.
- **Stakeholder:** Die Bezugsgruppe der gewinnorientierten Unternehmen ist auf Kunden, Eigentümer und Mitarbeiter beschränkt. Im öffentlichen Sektor gestaltet sich dies komplexer, bspw. beziehen Kunden die Leistungen häufig zwangsweise, es gibt direkte Shareholders (den Staat) und zusätzlich indirekte Shareholders (den Steuerzahler).
- **Leistungen:** Im gewinnorientierten Sektor ist der Erfolg am Gewinn messbar. Für öffentliche Organisationen ist es nicht eindeutig, „worin genau die Resultate ihrer Tätigkeit liegen und wie sie messbar sind.“[23]
- **Finanzierung:** Gewinnorientierte Unternehmen erwirtschaften ihre Gelder durch den Verkauf von Produkten. Im öffentlichen Sektor können die benötigten Finanzmittel nicht nur durch Kundenzahlungen erwirtschaftet werden. Eine Finanzierung durch den Staat ist nötig.[24]

Trotzdem sind die Bereiche gleichermaßen von den Herausforderungen der Wissensgesellschaft betroffen. Auch der öffentliche Sektor muss sich „mit der wachsenden wirtschaftlichen Dynamik und der steigenden Komplexität des gesellschaftlichen und politischen Umfelds auseinandersetzen.“[25] Im Wissensmanagement ist nur das Ziel anders: Während in wirtschaftlichen Unternehmen die Produktivität gesteigert werden soll, soll im öffentlichen Sektor die Qualität verbessert werden.[26] Untersuchungsergebnisse können daher stets in beiden Bereichen angewandt werden.

[23] Hasler Roumois (2010), S. 156.
[24] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 153 ff.; Reinmann (2009), S. 31.
[25] Hasler Roumois (2010), S. 27.
[26] Vgl. Reinmann (2009), S. 31 f.; Hasler Roumois (2010), S. 27 & S. 153 ff.

4. Akteure des Wissensmanagements

In einer Organisation beeinflussen drei Akteure den Umgang mit der Ressource *Wissen*: Technologie, Organisation und Mensch. Demgemäß wirken sich auch die Maßnahmen im Wissensmanagement auf jeden dieser Akteure aus (siehe Kapitel 2.2). Es ist ein ganzheitlicher Ansatz notwendig. Für das Wissensmanagement gibt es diverse Instrumente, die sich jeweils auf einen der drei Faktoren konzentrieren. Jedoch müssen „für den Erfolg von Wissensmanagement […] alle drei Dimensionen zusammenwirken“[27] und infolgedessen bei jeder Maßnahme auch die Auswirkungen auf die anderen beiden Akteure betrachtet werden.[28]

4.1. Bereich *Technologie*

Im Bereich *Technologie* gibt es zahlreiche Instrumente, die beim Wissensmanagements zur Anwendung kommen können. Sie tragen zum Erfolg aber nur unterstützend bei,[29] denn sie stellen explizi(er)tes Wissen in Form von Daten dar. Diese dienen dann als Informationen, müssen jedoch noch im Rahmen eines Lernprozesses als Wissen aufgenommen werden. Der Erfolg dieser Instrumente ist daher noch von der Mitwirkung der Mitarbeiter abhängig.[30]

Außerdem können weitere Barrieren entstehen. Es besteht bspw. die Gefahr, dass die Aufbereitung des Wissens unflexibel ist und die produzierten Daten den Mitarbeitern nicht als hilfreiche Informationen dienen. Zudem sind diese Daten aufgrund der stetigen Weiterentwicklung der individuellen Wissensbasen unbeständig und müssen laufend aktualisiert werden. Auch sind diese Instrumente auf funktionierende Informations- und Kommunikationsflüsse angewiesen.[31]

[27] BMWi (2013a), S. 7.
[28] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 72 f.
[29] Vgl. BMWi (2013a), S. 9.
[30] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 74 f.
[31] Vgl. BMWi (2013a), S. 9.

4.1.1. Dokumentenmanagementsysteme

Die Mitarbeiter einer Organisation explizieren ihr Wissen in Form von Dateien oder E-Mails und speichern es in ihren persönlichen Ablagen ab. DMS unterstützen die Arbeit mit großen Datenmengen und machen zudem die persönlichen Ablagen allgemein zugänglich. Sie „verwalten den ganzen Lebenszyklus eines Dokuments von der Entstehung, Verteilung, Überarbeitung bis zur Archivierung und Löschung“[32] und dienen beim Erzeugen und Verwalten sowie beim Weiterverarbeiten von Dateien als enorme Hilfe.[33] Zu den Vorteilen zählt, dass Betriebsmittel wie Papier, Druckerpatronen und Toner eingespart werden. Zudem sind die Dateien aktuell und die Zugriffszeiten kürzer, sodass es zu einer Verbesserung des Kundenservices kommt.[34] Von Nachteil ist jedoch, dass die Implementierung sehr umfangreich ist: Berechtigungen müssen festgelegt, Zugriffe definiert und Zugänge ausgewählt werden. Zudem können die Mitarbeiter befürchten, dass DMS auch Einblick in ihre Arbeitseffizienz geben, sodass sie sie nicht akzeptieren und nutzen.[35]

4.1.2. Contentmanagementsysteme

Im Fokus eines DMS steht das gesamte Dokument mit Inhalt, Struktur und Layout. Ein CMS betrachtet diese drei Bestandteile getrennt und stellt den eigentlichen Inhalt in den Vordergrund. Es verwaltet diesen, sodass eine darstellungsunabhängige Veröffentlichung erfolgen kann. Dies ist insbesondere in Zusammenhang mit Intranet und Internet bedeutend, aber auch mit Büchern oder Zeitschriften.[36] Die Anwendung eines CMS soll für die Mitarbeiter simpel sein, sodass es zu einer Zeit- und dadurch zu einer Kostenersparnis kommt. Allerdings ist ein CMS selbst teuer, da zu den Beschaffungskosten noch Schulungskosten für Administratoren und Kosten für die technische und inhaltliche Betreuung kommen.[37]

[32] Hasler Roumois (2010), S. 87.
[33] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 86 f.; Lehner (2014), S. 264 f.
[34] Vgl. Lehner (2014), S. 265.
[35] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 87.
[36] Vgl. Lehner (2014), S. 266 f.; Hasler Roumois (2010), S. 87 f.
[37] Vgl. Lehner (2014), S. 267.

4.1.3. Blogs

Unter dem Begriff *Blog* werden Internetseiten zusammengefasst, auf denen regelmäßig Inhalte veröffentlicht und in chronologischer Reihenfolge angezeigt werden.[38] Grundsätzlich sind die Beiträge subjektiv und wirken für den Leser daher authentisch. Zudem besteht für diesen die Möglichkeit, die Beiträge zu kommentieren.[39] Von Vorteil ist, dass dadurch interne Kommunikationsflüsse und die Vernetzung von Teams oder Personen verbessert werden. Auch werden Informationen transparenter gemacht. Dadurch wird die Bildung neuen Wissens beschleunigt. Jedoch ist der Umgang mit Blogs für die meisten Mitarbeiter neu, sodass viele unbeantwortete Fragen entstehen und die Akzeptanz gemindert werden kann. Zudem haben die Leser klare Erwartungen, die erfüllt werden müssen und mit einem Zeitaufwand verbunden sind.[40]

4.1.4. Wikis

Wikis bezeichnen Websites, die Inhalte zu bestimmten Themen bereitstellen und von Nutzern sowohl gelesen als auch editiert werden können. Auch in Unternehmen werden Wikis genutzt, bspw. zur Darstellung der gemeinsamen Wissensbasis oder zur Steigerung der unternehmensinternen Zusammenarbeit.[41] Dabei bietet die Offenheit des Systems viele Gestaltungsmöglichkeiten und fördert die Transparenz im Unternehmen. Ein weiterer Vorteil ist, dass Informationen jederzeit zugänglich sind. Dadurch wird neuen Mitarbeitern eine schnelle Einarbeitung und Integration ermöglicht. Jedoch ist es schwierig und dennoch zwingend notwendig, die Mitarbeiter zur aktiven Nutzung des Wikis anzuregen. In Hinblick auf eine hohe Akzeptanz und geringe Schulungskosten muss eine einfache Bedienbarkeit gewährleistet werden. Es ist zudem von Nachteil, dass inhaltliche Änderungen nicht durch einen Verantwortlichen kontrolliert werden.[42]

[38] Vgl. Back/Gronau/Tochtermann (2012), S. 34 f.
[39] Vgl. Alpar/Blaschke (2008), S. 19.
[40] Vgl. Back/Gronau/Tochtermann (2012), S. 38 ff.
[41] Vgl. Moskaliuk (2008), S. 13 & S. 17 ff.; Komus/Wauch (2008), S. 5.
[42] Vgl. Back/Gronau/Tochtermann (2012), S. 50 ff.

4.2. Bereich *Organisation*

Wissensmanagement soll die Prozesse einer Organisation unterstützen, „die ihre Fähigkeit zur Wissensgenerierung und Wissensnutzung entwickeln und fördern.“[43] Welche Prozesse dies sind, hängt dabei immer von den Geschäftsbereichen und –zielen ab. Die Maßnahmen zielen aber generell darauf ab, die Voraussetzungen für das Dasein als intelligente, lernende Organisation zu schaffen.[44]

Der Erfolg dieser Maßnahmen kann durch das Fehlen eines Schnittstellenmanagements, diverser Mechanismen zum Erwerb von Wissen oder eines Austauschs innerhalb der Organisation gefährdet werden.[45]

4.2.1. Prozessmanagement

Über Maßnahmen im Prozessmanagement soll die zielgerichtete Planung, Organisation, Steuerung und Kontrolle der Wertschöpfungskette einer Organisation erfolgen. Hierbei werden einzelne Tätigkeiten verknüpft und als zusammenhängender Prozess dargestellt, sodass das Optimierungspotenzial sichtbar wird. Dadurch wird das Handeln der Organisation transparenter, wirtschaftlicher und kundenorientierter. Zudem wird das organisationale Wissen abgebildet und in den Fokus gerückt. Dies ist Voraussetzung dafür, dass die Prozesse auch in Hinblick auf die Ressource *Wissen* optimiert werden und somit indirekt auch für das Wissensmanagement.[46] Die Ziele und gleichzeitig auch die Vorteile eines Prozessmanagements liegen in einer Kosten- und Zeitersparnis sowie einer Verbesserung der Innovationsfähigkeit und Erhöhung der Produktqualität.[47] Daneben werden Schnittstellenproblematiken verringert und so eine dauerhafte Optimierung der Prozesse ermöglicht. [48]

[43] Hasler Roumois (2010), S. 152.
[44] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 152.
[45] Vgl. BMWi (2013a), S. 9.
[46] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 166 ff.; Hopp/Göbel (2013), S. 170.
[47] Vgl. Hopp/Göbel (2013), S. 170.
[48] Vgl. Hopp/Göbel (2013), S. 170.

4.2.2. Wissensbilanz

In einer Wissensbilanz sollen Organisationen „ihre erfolgskritischen Kompetenzen und ihr Innovationspotential strukturiert darstellen“[49] und so das intellektuelle Kapital transparent machen. Dieses ist in drei Bereiche einzuteilen: Das **Humankapital** umschreibt die Eigenschaften und Fähigkeiten der Mitarbeiter, bspw. deren Führungs- oder Fachkompetenz. Unter **Strukturkapital** können sämtliche Strukturen zusammengefasst werden, die auf die Produktivität und Innovation der Organisation hinwirken. Das **Beziehungskapital** bezeichnet alle Beziehungen zu externen Personen.[50] Im Laufe der Zeit haben sich einige Wissensbilanzmodelle entwickelt, in Deutschland wird jedoch standardmäßig die *Wissensbilanz – Made in Germany*[51] des Arbeitskreises Wissensbilanz in Zusammenarbeit mit dem BMWi angewandt. Diese kann bestehendes Verbesserungspotenzial aufdecken und den Abbau von Informationsdefiziten nach außen fördern. Zusätzlich werden ein gutes Arbeitsklima und konstruktive Diskussionen ermöglicht. Es wird Missverständnissen entgegengewirkt und eine ganzheitliche Sicht auf die Organisation aufgebaut. Die Erstellung einer Wissensbilanz ist jedoch sehr aufwendig und kann wegen des Fokus auf das interne Wissen nicht ausgelagert werden. Dadurch besteht die Gefahr, dass die Wissensbilanz auf subjektiven Einschätzungen beruht.[52]

4.3. Bereich *Mensch*

Wissen ist personengebunden und seine Weitergabe erfolgt durch zwei simultan ablaufende Prozesse: Lernen und Kommunikation[53] (siehe

[49] Hasler Roumois (2010), S. 186.
[50] Vgl. Hasler Roumois (2010), S.187; BMWi (2013b), S. 18 f.
[51] Weiterführende Informationen zur *Wissensbilanz – Made in Germany* im Leitfaden unter http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil3, property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf [31.08.2015, 14:13 Uhr].
[52] Vgl. BMWi (2013b), S. 8; Hasler Roumois (2010), S. 188 f.
[53] Weiterführende Informationen zu Lernprozessen und Kommunikation bspw. in: Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement / Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, 2. Auflage, 2010.

Kapitel 2.1.1 & 2.3). Im Bereich *Mensch* sind für den Erfolg des Wissensmanagements also genau diese beiden Prozesse relevant, ein erfolgreicher Ablauf ist jedoch nicht durch Zwang erreichbar. Das Wissensmanagement ist daher von der Mitarbeit der Organisationsmitglieder abhängig. Der alleinige Einsatz von Instrumenten des Bereichs *Technologie* reicht aufgrund der Komplexität des Wissens nicht aus.[54]

Eine mögliche Barriere des Wissensmanagements in diesem Bereich ist, dass Wissen als persönliches Eigentum angesehen und deshalb nicht geteilt wird. Außerdem kann es zu Wissensverlust durch Personalfluktuation kommen.[55]

4.3.1. Lessons Learned

Als Instrument des Wissensmanagements umfassen *Lessons Learned* die Dokumentation und Aufbereitung von negativen Erfahrungen. Somit wird den Mitarbeitern einer Organisation ermöglicht, aus diesen Erfahrungen zu lernen und die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden. Für den Erfolg dieses Instruments ist es wichtig, den Mitarbeitern eine gewisse Fehlertoleranz entgegenzubringen: „Mitarbeiter müssen Fehler dokumentieren dürfen, ohne negative Sanktionen fürchten zu müssen.“[56] Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass sich eine fehlertolerante Kultur in der Organisation entwickelt. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Dokumentation der *Lessons Learned* zunächst einen Mehraufwand mit sich bringt. Durch die Vermeidung der Wiederholung von Fehlern kommt es dann allerdings zu einer erheblichen Zeitersparnis. Auch wird die Einarbeitungszeit neuer Mitarbeiter verkürzt. Größter Vorteil ist aber, dass das Erfahrungswissen auch in der Organisation bleibt, wenn der es teilende Mitarbeiter ausscheidet.[57]

[54] Vgl. Hasler Roumois (2010), S. 113 ff. & S. 148 f.; BMWi (2013a), S. 7.
[55] Vgl. BMWi (2013a), S. 9.
[56] Lehner (2014), S. 202.
[57] Vgl. Lehner (2014), S. 202.

4.3.2. Best Practice

Best Practices stehen für den bestmöglichen Lösungsansatz in Hinblick auf eine gewisse Problemstellung. Um einen Lösungsansatz als *Best Practice* bezeichnen zu können, müssen zunächst mehrere Lösungen miteinander vergleichen werden. Alternativ können *Best Practices* auch von einem internen oder externen Experten definiert werden. Stellt ein Ansatz nicht den bestmöglichen dar, weißt aber dennoch eine ausreichend hohe Qualität auf, spricht man von *Good Practice*. Ein Vorteil dieses Instruments liegt darin, dass auf erfolgreiche Vorgehensweisen zurückgegriffen werden kann und somit eine erhebliche Zeitersparnis in Hinblick auf Neuentwicklungen entsteht. Jedoch sind die als *Best Practice* bzw. *Good Practice* festgelegten Vorgehensweisen nur eingeschränkt übertragbar, vielmehr aber an organisatorische und personelle Konstellationen in der Organisation gebunden.[58]

4.3.3. Storytelling

Im Rahmen des *Storytellings* können besonders komplexe Inhalte wirksam vermittelt werden. Hierfür werden sog. Erfahrungsgeschichten entwickelt, die komplexen Informationen somit in einen Kontext eingebettet und die Übermittlung vereinfacht. Hierfür kann einerseits ein Team eingesetzt werden, das sich ausführlich mit der Planung und Entwicklung der Erfahrungsgeschichte beschäftigt. Andererseits kann das *Storytelling* weniger institutionalisiert stattfinden, indem Mitarbeiter ihre Erfahrungsgeschichten spontan in den Arbeitsablauf einbauen und dadurch bspw. auch *Lessons Learned* oder *Best Practices* bzw. *Good Practices* weitergeben. Der eigentliche Nutzen des *Storytellings* stellt den größten Vorteil dieses Instruments dar, denn es ermöglicht die sonst schwierige Weitergabe von komplexem Wissen. Jedoch kann dahinter eine hohe zeitliche und personelle Belastung stehen, die zudem nur langsam sichtbare Resultate mit sich bringt.[59]

[58] Vgl. Lehner (2014), S. 203.
[59] Vgl. Lehner (2014), S. 203 f.

5. Wissensmanagement beim Staatsanzeiger: empirische Untersuchung

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter des Staatsanzeigers liegt bei 41,84 Jahren. Somit werden in den nächsten Jahren einige Mitarbeiter die Organisation altersbedingt verlassen. Grundlegende Zielsetzung des Staatsanzeigers in Hinblick auf den demografischen Wandel ist daher, die Zukunft des Unternehmens zu sichern. Dafür soll die Zufriedenheit der Mitarbeiter auf einem möglichst hohen Niveau gehalten werden, sodass diese sich mit dem Unternehmen identifizieren können und ihm treu bleiben. Zudem soll dadurch ermöglicht werden, weiterhin kompetente Nachwuchskräfte rekrutieren zu können. Etwaige Personalfluktuation soll kompensiert und vor allem den Kunden gegenüber nicht sichtbar werden, sodass auch deren Zufriedenheit sichergestellt ist und sie die Dienstleistungen des Staatsanzeigers weiterhin in Anspruch nehmen. Nur auf dieser Basis kann ein kontrollierter Wissensfluss erfolgen, der wichtiges Erfahrungswissen sichert und unnötigen Ressourcenaufwand vermeidet. Die Arbeit der Mitarbeiter soll dadurch vereinfacht und das Arbeitsklima verbessert werden. Zudem soll es zu einer Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit und Effizienz des Staatsanzeigers sowie zur Ausbildung eines Alleinstellungsmerkmals kommen.

Die hierfür notwendigen Maßnahmen des Wissensmanagements und die Voraussetzungen für deren Erfolg werden im Rahmen einer empirischen Untersuchung unter den Mitarbeitern des Staatsanzeigers ermittelt. Eine solche Untersuchung basiert auf den Erfahrungen der Befragten und gewinnt hieraus allgemein gültige Erkenntnisse.[60] Grundsätzlich ist daher von genügend Akzeptanz in Hinblick auf etwaige Veränderungen auszugehen. Eine hohe Transparenz und eine stetige Einbindung der Mitarbeiter des Staatsanzeigers steigern diese jedoch weiter.

[60] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 30.

5.1. Vorbereitung der Untersuchung

Die Planungsphase ist für den Erfolg einer Untersuchung grundlegend. Hierbei muss besonders gewissenhafte und sorgfältige Arbeit erfolgen, um aussagekräftige Ergebnisse zu gewährleisten.[61]

5.1.1. Wahl der Untersuchungsart

Die Methodik einer Untersuchung muss grundsätzlich zum Stand der Forschung passen und richtet sich zumindest auch nach dem Umfang der Kenntnisse zum jeweiligen Thema in der Literatur. In Abhängigkeit davon gilt zu entscheiden, welche der folgenden Untersuchungsarten durchgeführt werden soll:[62]

- **Explorative Untersuchungen** zielen auf die Entwicklung erster Hypothesen bei unerforschten Thematiken ab.
- **Deskriptive Untersuchungen** können als populationsbeschreibende Studien erfolgen und eine Grundgesamtheit in Bezug auf ausgewählte Merkmale untersuchen. Sie können jedoch auch als anwendungsorientierte Studien erfolgen, die Handlungsanleitungen für die Praxis hervorbringen sollen.
- **Explanative Untersuchungen** basieren auf einem hohen Kenntnisstand in der Literatur. Es ist daher möglich, begründete Hypothesen zu formulieren und diese im Rahmen der Studie zu überprüfen.[63]

Die vorliegende Studie soll konkrete Vorschläge für die erfolgreiche Umsetzung von Wissensmanagement beim Staatsanzeiger hervorbringen. Es handelt sich daher grundsätzlich um eine anwendungsorientierte Studie, für die die Formulierung von Hypothesen wenig sinnvoll ist.[64] In der vorliegenden Thematik existiert jedoch umfassende Literatur, die in der Gesellschaft vermeintliche Fakten zum Wissensmanagement generiert hat. Um eine umfassende Entwicklung der Handlungsvorschläge für den

[61] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 46.
[62] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 49 f.
[63] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 50 ff.
[64] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 52.

Staatsanzeiger gewährleisten zu können, werden diese vermeintlichen Fakten als folgende Hypothesen formuliert und im Rahmen eines explanativen Teils überprüft:

H_1	*Die Wichtigkeit des Wissensmanagements sinkt mit steigendem Alter der Teilnehmer.*
H_2	*Je länger die Teilnehmer schon beim Staatsanzeiger beschäftigt sind, desto weniger wichtig schätzen sie Wissensmanagement ein.*
H_3	*Für die Teilnehmer in einer Führungsposition ist Wissensmanagement wichtiger als für die anderen Teilnehmer.*
H_4	*Für die Teilnehmer in Ausbildung ist Wissensmanagement wichtiger als für die Teilnehmer mit Festanstellung.*

5.1.2. Erhebungsmethodik

Die Erhebung der Daten erfolgt mittels einer Befragung. Diese kann mündlich in Form eines Interviews oder schriftlich in Form eines Fragebogens durchgeführt werden. Die Entscheidung für eine dieser Arten hängt jedoch von der konkreten Zielsetzung ab.[65]

Von einer schriftlichen Befragung spricht man, wenn „Untersuchungsteilnehmer schriftlich vorgelegte Fragen […] selbstständig schriftlich beantworten.“[66] Die Nachteile hierbei sind umfangreich. So kann bspw. die Befragungssituation kaum kontrolliert werden und es besteht die Gefahr, dass die Teilnehmer bei der Befragung von Dritten beeinflusst werden. Des Weiteren müssen die Fragestellungen zweifelsfrei verständlich sein, da keine Rückfragen der Teilnehmer möglich sind und keine Klarstellung von Missverständnissen erfolgen kann. Zudem ist der Rücklauf meist sehr gering.[67] Bei der vorliegenden Studie wird mit den Mitarbeitern des Staatsanzeigers jedoch eine Interessengemeinschaft befragt, sodass der Rücklauf voraussichtlich relativ hoch ausfallen wird.

[65] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 236.
[66] Bortz/Döring (2006), S. 252.
[67] Vgl. Kirchhoff et al. (2010), S. 7; Atteslander (2010), S. 157 f.

Des Weiteren können im Rahmen einer schriftlichen Befragung in der gleichen Zeit umfassendere Ergebnisse erzielt werden.[68] In Hinblick auf Zielsetzung und Rahmenbedingungen dieser Untersuchung soll trotz der erheblichen Nachteile eine schriftliche Befragung erfolgen. Verlässliche Ergebnisse sollen durch einen Pretest gewährleistet werden, der Unklarheiten und Missverständnisse im Fragebogen schon vor Beginn der Befragung lokalisiert (siehe Kapitel 5.2).

Die Studie wird mit der Evaluations- und Umfragesoftware *EvaSys* als Online-Befragung durchgeführt. Der Fragebogen kann im Internet erstellt und dort für die Befragung bereitgestellt werden. Den Teilnehmern wird per E-Mail ein Zugangslink und eine personalisierte TAN zugesandt. Dadurch wird die Anonymität der Teilnehmer gewährleistet und zudem sichergestellt, dass jeder Teilnehmer lediglich einmal an der Befragung teilnehmen kann.

5.1.3. Stichprobe

Bei empirischen Untersuchungen ist die Vollerhebung einer Grundgesamtheit in der Regel nicht möglich. Besonders in großen Organisationen kann sie eine große finanzielle Belastung darstellen und aufgrund des erheblichen Umfangs eine durchgehend hohe Qualität der Befragung nicht gewährleistet werden. Daher erfolgt die Erhebung meist nur mit einer Stichprobe. Diese muss dabei möglichst repräsentativ sein, damit aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung auch Aussagen über die Grundgesamtheit getroffen werden können.[69]

Bei der vorliegenden Untersuchung besteht die Grundgesamtheit aus sämtlichen Mitarbeitern des Staatsanzeigers. Sie umfasst daher lediglich 83 Personen, sodass die Untersuchung zum Wissensmanagement beim Staatsanzeiger als Vollerhebung erfolgen soll.

[68] Vgl. Atteslander (2010), S. 157.
[69] Vgl. Atteslander (2010), S. 273.

5.1.4. Konstruktion des Fragebogens

Bereits vor der Konstruktion des Fragebogens wurde ein ausführliches Literaturstudium durchgeführt und eine Auflistung aller relevanten Inhalte erstellt. Aus dieser Auflistung und aus den formulierten Hypothesen (siehe Kapitel 5.1.1) heraus wurden dann die Fragen gebildet und in eine logische Reihenfolge gebracht.

Insgesamt besteht der Fragebogen aus 44 Fragen (siehe Anlage A). Zu Beginn werden – wie bei schriftlichen Befragungen üblich – die demografischen Angaben abgefragt.[70] Anschließend folgen Fragenkomplexe zu *Wissensmanagement*, *Wissensteilung*, *Instrumenten des Wissensmanagements*, *Intranet*, *Contentmanagement-* und *Dokumentenmanagementsystemen*. Diese werden jeweils durch eine kurze Erläuterung eingeleitet, um ein gemeinsames Verständnis der diversen Begrifflichkeiten mit den Befragten herzustellen.[71]

5.2. Durchführung der Untersuchung

Zunächst wurde eine Vorerhebung, ein sog. Pretest, durchgeführt. Dies ist essentiell, da es keine abschließenden Regeln für die Konstruktion eines Fragebogens gibt und die hierbei bestehende Flexibilität auch zu einer geminderten Qualität des Fragebogens führen kann. Durch den Pretest sollen Unklarheiten bereits im Vorfeld lokalisiert werden, um diese zu beseitigen und somit verlässliche Ergebnisse zu gewährleisten.[72] Der Pretest sollte unter möglichst realistischen Bedingungen erfolgen, die Stichprobe aus der Grundgesamtheit der Studie stammen und mittels des für die Befragung angewandten Auswahlverfahrens bestimmt werden.[73] Bei der vorliegenden Studie handelt es sich jedoch um eine Vollerhebung und somit sollte die komplette Grundgesamtheit später auch an der

[70] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 256.
[71] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 60.
[72] Vgl. Häder (2015), S. 395 f.; Kirchhoff et al. (2010), S. 24.
[73] Vgl. Atteslander (2010), S. 295 f.; Häder (2015), S. 395 ff.

Befragung teilnehmen. Ein Pretest mit Bezug zur Grundgesamtheit war daher nicht möglich. Anstatt dessen mussten für den Pretest Teilnehmer ausgewählt werden, die Ähnlichkeit mit der Grundgesamtheit aufweisen. Ein prägnantes Merkmal beim Staatsanzeiger ist die Verwaltungsnähe, sodass sich Studenten der Hochschulen für öffentliche Verwaltung als Teilnehmer angeboten haben. Diese wurden gebeten, den Fragebogen probeweise auszufüllen und daraufhin ihre Einschätzungen dazu zu formulieren. Vor dem Versand des Fragebogens wurden darauf basierend noch wenige Verbesserungen vorgenommen (siehe Anlage D).

Die Befragung wurde mit dem Versand der Anschreiben an alle Mitarbeiter des Staatsanzeigers am 01. Juli 2015 eingeleitet (siehe Anlage B). Hierbei wurden die Gründe für die Untersuchung und die Vorteile für die Mitarbeiter erläutert, um diese für die Teilnahme an der Befragung zu motivieren. Des Weiteren wurde die zwingend notwendige Anonymität der gemachten Angaben versichert[74] und die Freiwilligkeit der Teilnahme hervorgehoben. Diese ist besonders wichtig, da Zwang die Ergebnisse einer Untersuchung erheblich beeinträchtigen kann.[75] Der Zugang zum Fragebogen wurde am 06. Juli 2015 per Mail an alle Mitarbeiter des Staatsanzeigers versandt. Um den Rücklauf zu erhöhen, wurde am 13. Juli 2015 eine Erinnerungsmail (siehe Anlage C) an diejenigen verschickt, die bislang noch nicht an der Umfrage teilgenommen hatten. Die Umfrage endete am 17. Juli 2015.

5.3. Ergebnisse der Untersuchung

Insgesamt haben 47 Mitarbeiter des Staatsanzeigers an der Befragung teilgenommen. Dies entspricht einem Gesamtrücklauf von 57 %. Um die Motivation bei den Teilnehmern möglichst hoch zu halten, war die Beantwortung der einzelnen Fragen freiwillig. Zudem bleiben ungültige

[74] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 45.
[75] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 44.

Antworten in der Auswertung unberücksichtigt. Daher variiert die Gesamtzahl der Antworten *n* von Frage zu Frage.

Für die Analyse der erhobenen Daten ist die Auswertung einzelner Merkmale im Rahmen der deskriptiven Statistik grundlegend. Zur Darstellung werden Häufigkeitstabellen verwendet und in Abhängigkeit vom Skalenniveau der Daten diverse Kennzahlen berechnet.[76] Jedoch sind keine Aussagen über Kausalzusammenhänge möglich.[77]

5.3.1. Demografische Angaben

Jeweils 29,8 % der Teilnehmer sind zwischen 25 und 35 Jahre bzw. zwischen 46 und 55 Jahre alt. 27,7 % der Teilnehmer sind zwischen 36 und 45 Jahre alt. 8,5 % der Teilnehmer sind älter als 55 Jahre, 4,3 % der Teilnehmer sind jünger als 25 Jahre.

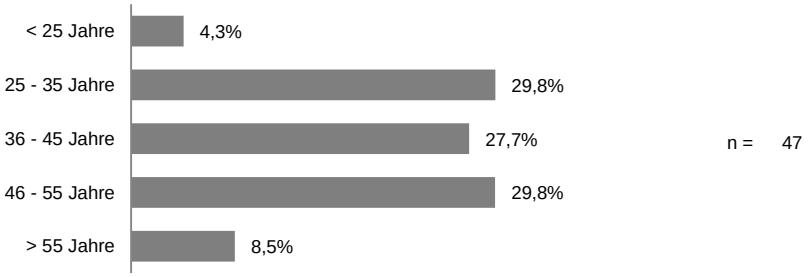

Abb. 8: Altersverteilung der Teilnehmer

23,9 % der Teilnehmer sind männlich, die restlichen 76,1 % der Teilnehmer sind weiblich.

Abb. 9: Geschlechterverteilung der Teilnehmer

[76] Vgl. Atteslander (2010), S. 306.
[77] Vgl. Schäfer (2010), S. 239.

Die meisten Teilnehmer sind mit 36,4 % weniger als fünf Jahre beim Staatsanzeiger beschäftigt. 15,9 % der Teilnehmer arbeiten bereits seit mehr als 15 Jahren im Unternehmen. Durchschnittlich liegt die Betriebszugehörigkeit bei 9,23 Jahren und maximal bei 22 Jahren.

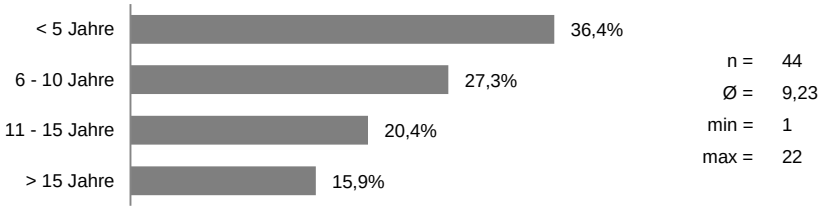

Abb. 10: Betriebszugehörigkeit der Teilnehmer

76,1 % der Teilnehmer nehmen beim Staatsanzeiger keine Führungsposition ein. 17,4 % der Teilnehmer besetzen eine solche Position und 6,5 % der Teilnehmer sind in Ausbildung.

Abb. 11: Position der Teilnehmer

Ein Vergleich dieser Zahlen mit der tatsächlichen Mitarbeiterstruktur beim Staatsanzeiger laut Personalabteilung weißt nur geringe Differenzen auf (siehe Anlage G), sodass die Ergebnisse der Untersuchung repräsentativ für die gesamte Organisation gelten.

5.3.2. Wissensmanagement

Zunächst sollten die Teilnehmer ausgehend von ihren persönlichen Einschätzungen die Wichtigkeit des Wissensmanagements bewerten. Diese Beurteilung wurde mittels einer geraden Skala abgefragt. Somit sollte verhindert werden, dass die Teilnehmer den Skalenmittelpunkt auswählen und eine klare Positionierung umgehen. Im Folgenden können

daher Antworten mit *sehr niedrig*, *niedrig* und *eher niedrig* insgesamt als unwichtig gewertet werden. Antworten mit *eher hoch*, *hoch* und *sehr hoch* können als wichtig gewertet werden.

95,6 % der Teilnehmer schätzen das Wissensmanagement als wichtig ein. Insgesamt 4,4 % der Teilnehmer schätzen das Wissensmanagement als unwichtig ein.

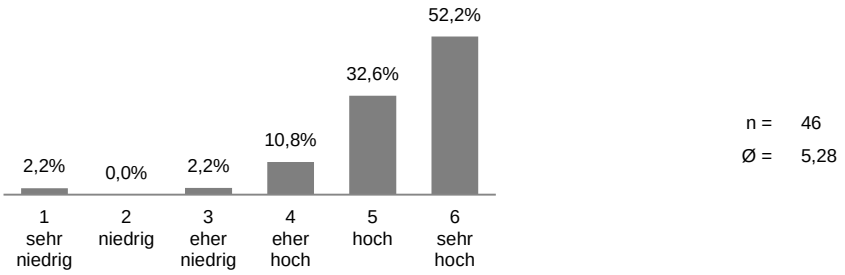

Abb. 12: Wichtigkeit des Wissensmanagements

Inwiefern diverse Faktoren als Ursache für die Einschätzungen zur Wichtigkeit des Wissensmanagements angesehen werden können, kann durch die Überprüfung der Hypothesen in einem explanativen Teil der Untersuchung ermittelt werden. Hierfür kommen Verfahren der Inferenzstatistik zur Anwendung, die mit der Statistikauswertungssoftware *PSPP* durchgeführt werden. Für Aussagen über den Zusammenhang zwischen nominal- bzw. ordinalskalierten Merkmalen einerseits und intervall- bzw. ratioskalierten Merkmalen andererseits erfolgen ein Mittelwertvergleich und eine Varianzanalyse. Um Aussagen über den Zusammenhang zwischen intervall- und ratioskalierten Merkmalen zu treffen, wird eine Korrelationsrechnung durchgeführt.[78]

Laut der Alternativhypothese H_1 sinkt die Wichtigkeit des Wissensmanagements mit steigendem Alter. Das Merkmal *Alter* stellt dabei die unabhängige Variable dar und ist ordinalskaliert, das Merkmal *Wichtigkeit des Wissensmanagements* stellt die abhängige Variable dar und ist

[78] Vgl. Atteslander (2010), S. 312 f.

intervallskaliert. Zur Überprüfung der Alternativhypothese H_1 werden daher ein Mittelwertvergleich und eine Varianzanalyse durchgeführt.

	Alter	Ø	*n*	*s*
Wichtigkeit	< 25 Jahre	6,00	2	0,00
	25 – 35 Jahre	5,29	14	0,99
	36 – 45 Jahre	5,42	12	0,67
	46 – 55 Jahre	5,29	14	0,73
	> 55 Jahre	4,50	4	2,38

Abb. 13: Mittelwertvergleich zu H_1

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt auf, dass die Wichtigkeit des Wissensmanagements von den Teilnehmern unter 25 Jahren durchschnittlich am höchsten eingeschätzt wird. Für die Teilnehmer über 55 Jahren ist Wissensmanagement durchschnittlich am wenigsten wichtig. Mit der Varianzanalyse muss noch überprüft werden, ob dieser Unterschied signifikant ist oder auf Zufälligkeiten beruht.[79] Die Signifikanz gibt die Irrtumswahrscheinlichkeit bei der Ablehnung der Nullhypothese an und beträgt hier 46,7 %. Bei Werten über dem 5 %-Signifikanzniveau muss davon ausgegangen werden, dass die Nullhypothese zutrifft.[80] Die Alternativhypothese H_1 ist im vorliegenden Fall daher nicht zu verifizieren.

	p
Wichtigkeit – Alter	0,467

Abb. 14: Varianzanalyse zu H_1

Die Alternativhypothese H_2 besagt, dass mit steigender Betriebszugehörigkeit die Wichtigkeit des Wissensmanagements sinkt. Das Merkmal *Betriebszugehörigkeit* stellt die unabhängige Variable dar und ist ratioskaliert, das Merkmal *Wichtigkeit des Wissensmanagements* stellt die abhängige Variable dar und ist intervallskaliert. Für die Überprüfung der Hypothesen wird daher eine Korrelationsrechnung durchgeführt. Ergebnis hierbei ist der Korrelationskoeffizient *r*, der für positive Korrelationen

[79] Vgl. Atteslander (2010), S. 313.
[80] Vgl. Bortz/Döring (2006), S. 740.

maximal den Wert +1 und für negative Korrelationen maximal den Wert -1 annehmen kann.[81] Im vorliegenden Fall liegt er bei 0,02. Zwischen der Betriebszugehörigkeit eines Teilnehmers und seiner Einschätzung zur Wichtigkeit des Wissensmanagements besteht ein positiver Zusammenhang, der sehr gering ist. Von der Alternativhypothese H_2 wird jedoch eine negative Korrelation vermutet, sodass sie keinesfalls zu verifizieren ist. Die Signifikanz der positiven Korrelation liegt bei 89,1 % und daher besteht zwischen den Merkmalen kein signifikanter Zusammenhang.

		Betriebs-zugehörigkeit	Wichtigkeit
Betriebs-zugehörigkeit	*r*	1,00	0,02
	p		0,891
	n	43	43
Wichtigkeit	*r*	0,02	1,00
	p	0,891	
	n	43	46

Abb. 15: Korrelationsrechnung zu H_2

Der Alternativhypothese H_3 zufolge schätzen die Teilnehmer in einer Führungsposition die Wichtigkeit des Wissensmanagements höher ein als die anderen Teilnehmer. Das Merkmal *Position* ist die unabhängige Variable und nominalskaliert, das Merkmal *Wichtigkeit des Wissensmanagements* ist die abhängige Variable und intervallskaliert. Für die Überprüfung dieser Hypothese erfolgen daher ein Mittelwertvergleich und eine Varianzanalyse.

	Position	Ø	*n*	*s*
Wichtigkeit	Führungsposition	5,22	9	1,64
	keine Führungsposition	5,30	37	0,81

Abb. 16: Mittelwertvergleich zu H_3

Der Vergleich der Mittelwerte zeigt einen Unterschied zwischen den Teilnehmern mit einer Führungsposition und den anderen Teilnehmern

[81] Vgl. Atteslander (2010), S. 266.

bezüglich deren Einschätzung zur Wichtigkeit des Wissensmanagements. Auch hier gilt jedoch noch zu überprüfen, ob der Unterschied signifikant ist. Die Signifikanz und somit die Irrtumswahrscheinlichkeit bei der Ablehnung der Nullhypothese beträgt vorliegend 84,3 %. Es ist daher davon auszugehen, dass die Nullhypothese zutrifft und die Alternativhypothese H_3 nicht zu verifizieren ist.

	p
Wichtigkeit – Position	0,843

Abb. 17: Varianzanalyse zu H_3

Laut der Alternativhypothese H_4 schätzen die Teilnehmer in Ausbildung die Wichtigkeit des Wissensmanagements höher ein als die Teilnehmer mit Festanstellung. Die Merkmale dieser Hypothese und somit auch deren Skalenniveaus entsprechen denen der dritten Alternativhypothese. Somit kann auch hier die Überprüfung mittels Mittelwertvergleich und Varianzanalyse erfolgen.

	Position	Ø	*n*	*s*
Wichtigkeit	in Ausbildung	5,67	3,00	0,58
	nicht in Ausbildung	5,26	43,00	1,03

Abb. 18: Mittelwertvergleich zu H_4

Ein weiteres Mal zeigt der Vergleich der Mittelwerte einen Unterschied zwischen den beiden Gruppen auf. Die Varianzanalyse soll nun überprüfen, ob dieser signifikant ist. Die Signifikanz liegt hier bei 49,9 % und somit kann die Nullhypothese als zutreffend angesehen werden. Die Alternativhypothese H_4 ist ebenfalls nicht zu verifizieren.

	p
Wichtigkeit – Ausbildung	0,499

Abb. 19: Varianzanalyse zu H_4

Daraufhin sollten die Teilnehmer den Nutzen des Wissensmanagements beurteilen. 84,8 % sehen im Wissensmanagement eine Verbesserung der Kommunikation in der Organisation. Für 69,6 % der Teilnehmer kommt es zu einer Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und für 67,4 % zu einer Steigerung der Kundenzufriedenheit. 65,2 % der Teilnehmer sehen im Wissensmanagement eine Stärkung der Innovationskraft und 60,9 % der Teilnehmer eine Möglichkeit, das notwendige Wissen in der Organisation zu verwalten.

Abb. 20: Nutzen des Wissensmanagements

Die Teilnehmer sollten zudem die Verbesserungspotenziale beim Staatsanzeiger in Hinblick auf das Wissensmanagement benennen. Für 76,6 % der Teilnehmer bedarf die Kommunikation in der Organisation einer Verbesserung. 53,2 % schätzen die Unterstützung durch die Leitungsebene und 36,2 % die Informationstechnik als verbesserungswürdig ein. Für 34,0 % besteht bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter ein Verbesserungspotenzial.

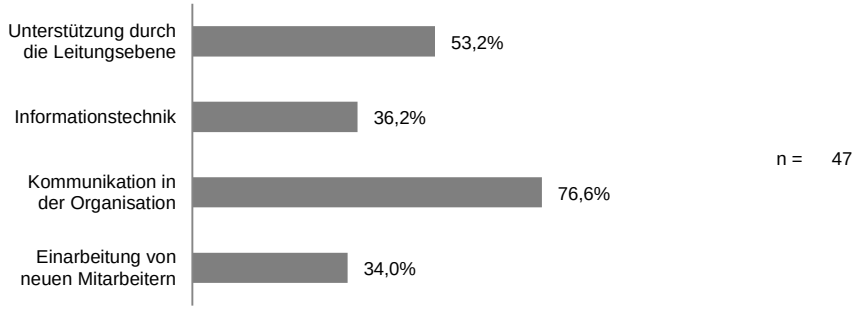

Abb. 21: Verbesserungspotenziale beim Wissensmanagement

Darüber hinaus sollten die Teilnehmer beurteilen, welche Faktoren für ein erfolgreiches Wissensmanagement besonders relevant sind. Zu 76,6 % schätzen die Teilnehmer einen aktuellen und qualitativ hochwertigen Inhalt als erfolgsrelevant ein. 74,5 % der Teilnehmer geben an, dass die Akzeptanz des Wissensmanagements bei den Mitarbeitern für dessen Erfolg wichtig ist. Für 61,7 % der Teilnehmer ist die Unterstützung bei der aktiven Beteiligung durch die Leitungsebene und für 55,3 % das Schaffen von zeitlichen Freiräumen für die Beteiligung eine Voraussetzung für ein erfolgreiches Wissensmanagement. Jeweils 31,9 % der Teilnehmer bewerten einen festen Ansprechpartner bzw. eine vertraute Benutzeroberfläche als erfolgskritisch.

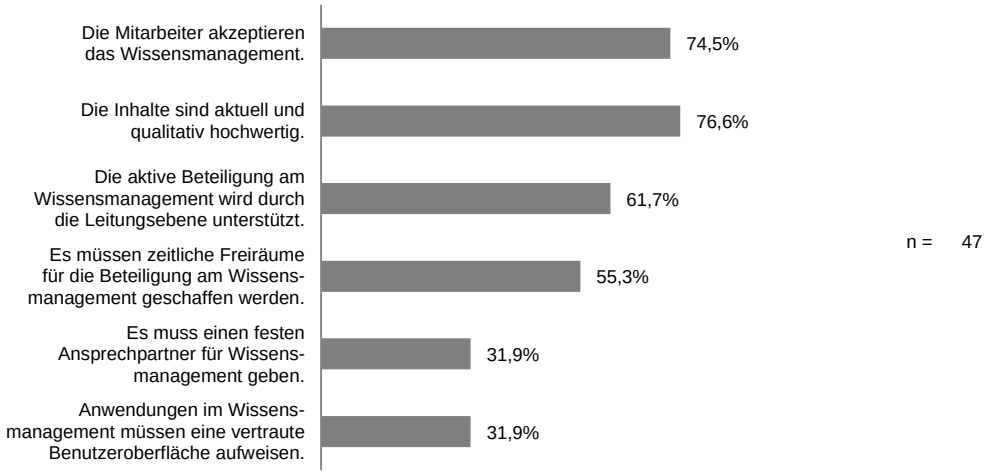

Abb. 22: Einflüsse auf den Erfolg des Wissensmanagements

5.3.3. Wissensteilung

Die Teilnehmer sollten beurteilen, inwiefern verschiedene Aussagen in Hinblick auf die Wissensteilung auf sie oder den Staatsanzeiger zutreffen. Auch diese Einschätzung wurde mittels einer geraden Skala abgefragt. Sämtliche Antworten mit *trifft nicht zu* und *trifft eher nicht zu* können daher als Ablehnung und sämtliche Antworten mit *trifft eher zu* und *trifft zu* als Zustimmung gewertet werden.

36,1 % der Teilnehmer geben an, dass sie keine Zeit für die Teilung ihres Wissens haben. Auf 63,9 % der Teilnehmer trifft diese Aussage nicht zu.

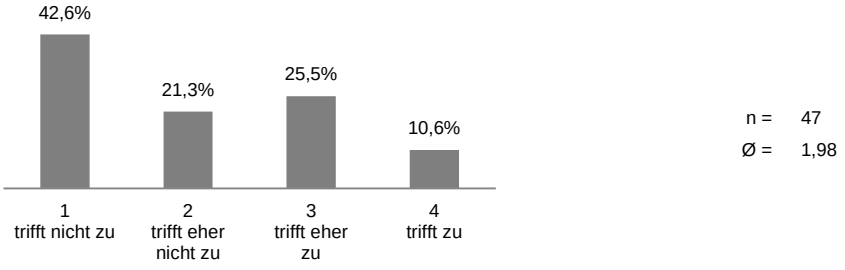

Abb. 23: "Ich habe keine Zeit mein Wissen zu teilen."

30,5 % der Teilnehmer geben an, dass die technische Ausstattung für die Weitergabe des Wissens unzureichend ist. Für 69,5 % der Teilnehmer trifft diese Aussage nicht zu.

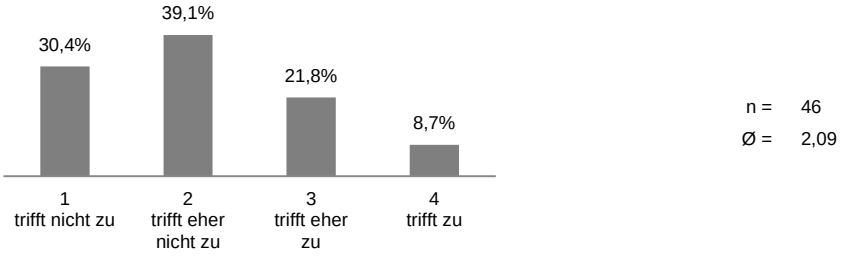

Abb. 24: „Die technische Ausstattung für die Weitergabe des Wissens ist unzureichend."

30,4 % der Teilnehmer geben an, dass die Benutzerfreundlichkeit der technischen Ausstattung nicht gegeben ist. Für 69,6 % der Teilnehmer trifft diese Aussage nicht zu.

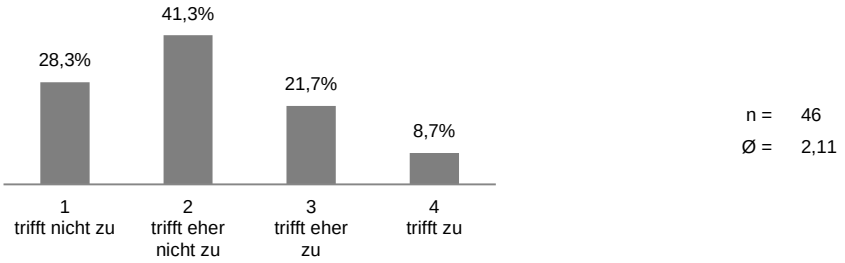

Abb. 25: „Die technische Ausstattung für die Weitergabe des Wissens ist benutzerunfreundlich."

32,6 % der Teilnehmer geben an, dass ihnen ein Anreiz zur Teilung ihres Wissens fehlt. Auf 67,4 % der Teilnehmer trifft diese Aussage nicht zu.

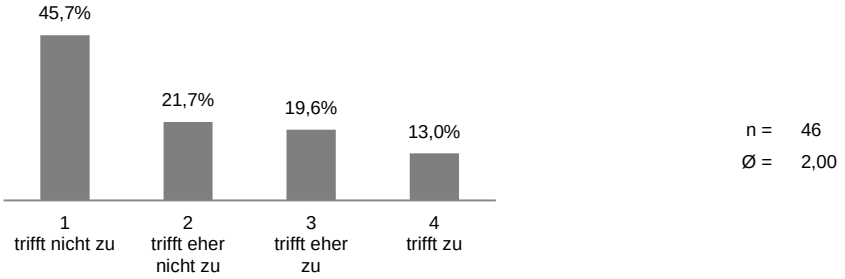

Abb. 26: "Mir fehlt ein Anreiz damit ich mein Wissen teile."

Fraglich war noch, ob sich die Bereitschaft zur Wissensteilung durch äußere Einflüsse steigern lässt. Erneut kam eine gerade Skala zum Einsatz und Antworten mit *gar nicht*, *eher nicht* und *kaum* können als irrelevant für die Bereitschaft zur Wissensteilung der Teilnehmer gewertet werden. Antworten mit *etwas, eher sehr* und *sehr* können als positiv für die Bereitschaft zur Wissensteilung der Teilnehmer gewertet werden.

72,4 % der Teilnehmer geben an, dass die Anerkennung der Leitungsebene ihre Bereitschaft zur Wissensteilung positiv beeinflusst. Für 27,6 % der Teilnehmer ist dieser Faktor irrelevant.

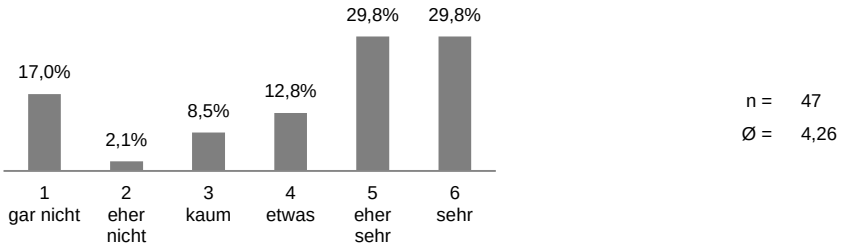

Abb. 27: Anerkennung der Leitungsebene in Hinblick auf die Wissensteilung

72,3 % der Teilnehmer geben an, dass die Anerkennung der Kollegen ihre Bereitschaft zur Wissensteilung steigert. Für 27,7 % hat dieser Faktor hingegen keine Auswirkung darauf.

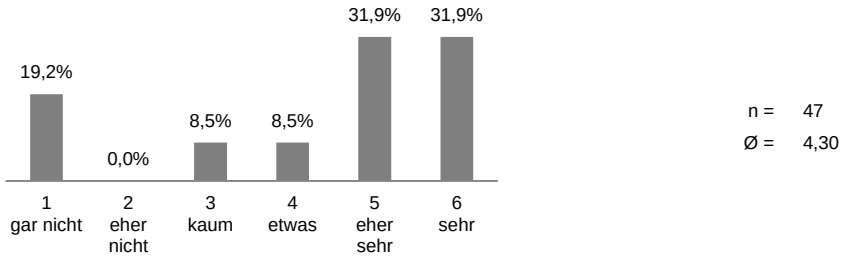

Abb. 28: Anerkennung durch Kollegen in Hinblick auf die Wissensteilung

47,9 % der Teilnehmer geben an, dass Boni und Gutscheine einen positiven Einfluss auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung haben. Für 52,1 % ist dieser Faktor irrelevant.

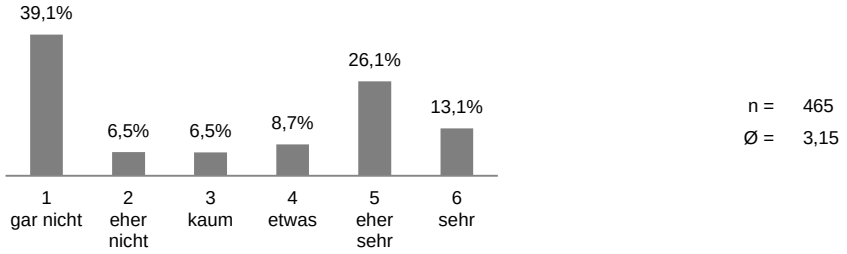

Abb. 29: Gutscheine / Boni in Hinblick auf die Wissensteilung

Des Weiteren sollten die Teilnehmer einordnen, wie wichtig verschiedene Rahmenbedingungen hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung sind. Ein weiteres Mal kam hierfür eine gerade Skala zur Anwendung, damit die Teilnehmer eine klare Positionierung nicht umgehen können. Sämtliche Antworten mit *sehr unwichtig, unwichtig* und *eher unwichtig* können daher insgesamt als unwichtig, sämtliche Antworten mit *eher wichtig*, *wichtig* und *sehr wichtig* als wichtig gewertet werden.

88,7 % der Teilnehmer schätzen ein gutes Arbeitsklima als eine wichtige Rahmenbedingung in Bezug auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung ein, Zu 11,4 % geben die Teilnehmer an, dass dies hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung unwichtig ist.

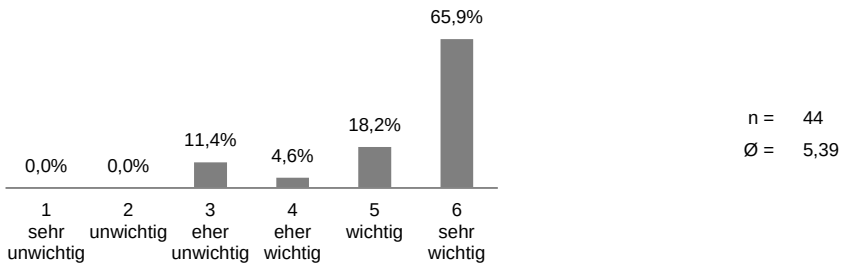

Abb. 30: Gutes Arbeitsklima in Hinblick auf die Wissensteilung

93,2 % der Teilnehmer schätzen das Vertrauen unter den Kollegen als eine wichtige Rahmenbedingung in Hinblick auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung ein. Zu 6,9 % geben die Teilnehmer an, dass dies hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung unwichtig ist.

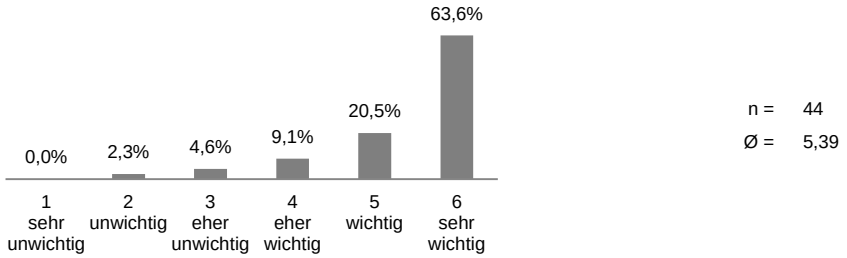

Abb. 31: Vertrauen unter den Kollegen in Hinblick auf die Wissensteilung

86,3 % der Teilnehmer schätzen die Benutzerfreundlichkeit der Anwendung als eine wichtige Rahmenbedingung in Hinblick auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung ein. Zu 13,7 % geben die Teilnehmer an, dass dies hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung unwichtig ist.

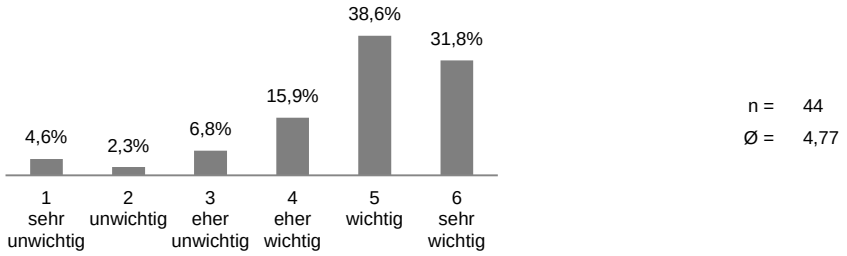

Abb. 32: Benutzerfreundlichkeit der Anwendung in Hinblick auf die Wissensteilung

86,4 % der Teilnehmer schätzen die Unterstützung durch die Führungsebene als eine wichtige Rahmenbedingung in Hinblick auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung ein. Zu 13,6 % geben die Teilnehmer an, dass dies hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung unwichtig ist.

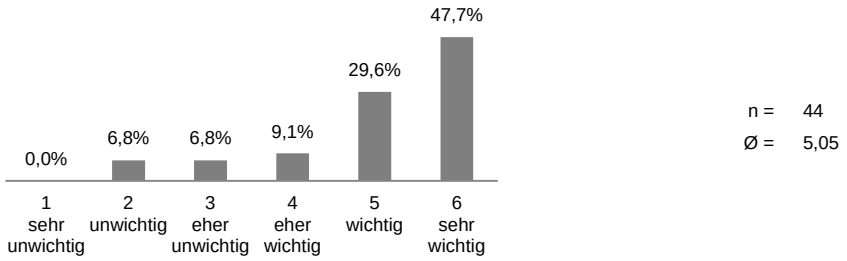

Abb. 33: Unterstützung durch die Führungsebene in Hinblick auf die Wissensteilung

37,3 % der Teilnehmer schätzen Anreize von außen als eine wichtige Rahmenbedingung in Hinblick auf ihre Bereitschaft zur Wissensteilung ein. Zu 62,8 % geben die Teilnehmer an, dass dies hinsichtlich ihrer Bereitschaft zur Wissensteilung unwichtig ist.

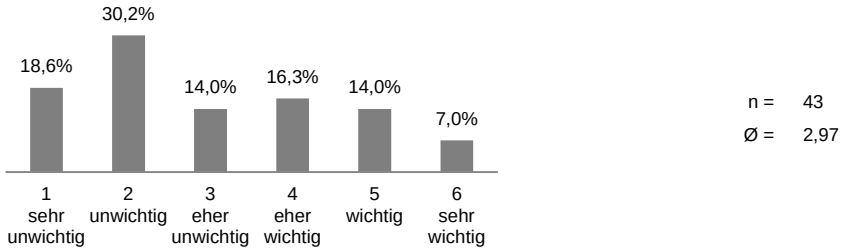

Abb. 34: Anreize von außen in Hinblick auf die Wissensteilung

Zudem wurden die Teilnehmer nach den Gründen gefragt, die ihrer Einschätzung zufolge für bzw. gegen die Wissensteilung sprechen. Dabei wird ein gewisser Konsens in den Antworten deutlich, sodass diese generalisiert und in Gruppen eingeteilt werden können (siehe Anlage F).

Eine Steigerung der Effizienz und Effektivität spricht den Teilnehmern zufolge für die Wissensteilung (11 Nennungen). Auch die Möglichkeit,

Krankheit oder Urlaub sowie das Ausscheiden eines Mitarbeiters besser kompensieren zu können, gilt den Teilnehmern zufolge als Grund für die Wissensteilung (10 Nennungen). Außerdem empfinden die Teilnehmer die Teilung des Wissens als positiv für das Arbeitsklima sowie die eigene Motivation und darüber hinaus als Mehrwert für die Kundenorientierung (jeweils 7 Nennungen). Auch eine Steigerung der Innovationsfähigkeit spricht den Teilnehmern zufolge für die Wissensteilung (5 Nennungen).

Für die meisten Teilnehmer sprechen keine Gründe gegen die Teilung des Wissens (14 Nennungen). Ein Zeitmangel (5 Nennungen) und die interne Struktur (4 Nennungen) stellen für einige Teilnehmer jedoch Gründe dar, die gegen die Wissensteilung sprechen. Außerdem besteht die Angst von den Kollegen im Rahmen der Wissensteilung ausgenutzt oder hintergangen zu werden (4 Nennungen).

5.3.4. Instrumente des Wissensmanagements

Ferner sollten die Teilnehmer angeben, welche Instrumente sich ihrer Meinung nach besonders gut zur Wissensteilung eignen. Dies ist bei Wikis (14 Nennungen), CMS (13 Nennungen) und DMS (12 Nennungen) der Fall. Zusätzlich zu den zur Auswahl stehenden Instrumenten wurde von den Teilnehmern das persönliche Gespräch als passendes Instrument zur Wissensteilung genannt (6 Nennungen). Auch die darauf basierenden Instrumente – *Best Practice* (10 Nennungen), *Storytelling* (7 Nennungen), *Lessons Learned* (7 Nennungen) – werden von den Teilnehmern als geeignete Instrumente zur Wissensteilung eingeschätzt.

5.3.5. Intranet

Das Intranet ist ein Instrument des Wissensmanagements, das beim Staatsanzeiger bereits zur Anwendung kommt. Die Teilnehmer sollten daher angeben, wie häufig sie das Intranet nutzen. 63,0 % greifen täglich oder mehrmals täglich darauf zu, 10,9 % mehrmals wöchentlich oder

wöchentlich und 23,9 % seltener. 2,2 % der Teilnehmer nutzen das Intranet gar nicht.

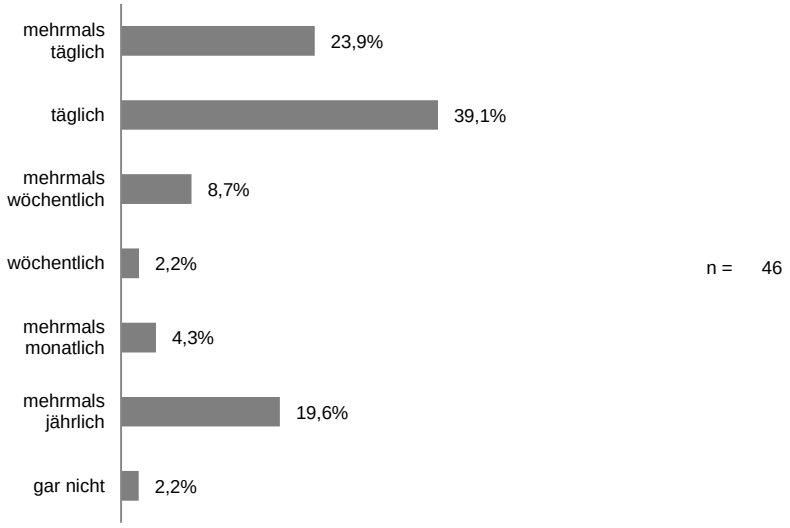

Abb. 35: Häufigkeit der Nutzung des Intranets

Die Rubrik *Fragen & Diskussionen* bietet im Intranet die Möglichkeit zum unternehmensinternen Austausch und die Rubrik *Tipps der Kollegen* stellt ein weiteres Instrument des Wissensmanagement dar: ein Wiki. Die Teilnehmer sollten angeben, ob sie diese Rubriken nutzen. 19,1 % der Teilnehmer geben an, dass sie die Rubriken nutzen. Die restlichen 80,9 % der Teilnehmer nutzen sie nicht.

Abb. 36: Häufigkeit der Nutzung der Rubriken *Fragen & Diskussionen* und *Tipps der Kollegen*

Die Teilnehmer, die die Rubriken nicht nutzen, sollten die Gründe hierfür angeben. Am häufigsten wurde genannt, dass der Inhalt nicht aktuell (12 Nennungen) und nicht hilfreich (10 Nennungen) ist. Zudem mangelt es einigen Teilnehmern an Zeit (5 Nennungen) oder sie informieren sich

bevorzugt persönlich (3 Nennungen). Außerdem sind die Rubriken nicht allen Teilnehmern bekannt (4 Nennungen).

Zudem sollten die Teilnehmer einschätzen, ob das Intranet einen Beitrag zum Wissensmanagement beim Staatsanzeiger leistet. 72,3 % der Teilnehmer geben an, dass dies der Fall ist. Für 27,7 % der Teilnehmer leistet das Intranet keinen Beitrag zum Wissensmanagement.

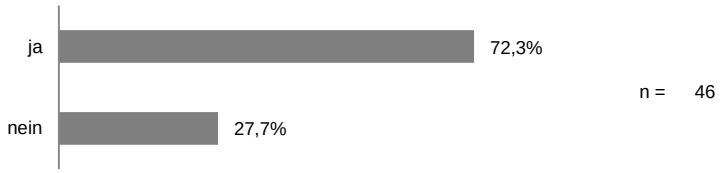

Abb. 37: Beitrag des Intranets zum Wissensmanagement

Auch sollten die Teilnehmer angeben, wo das Intranet Verbesserungspotenziale bietet. Die Teilnehmer nennen dabei die Übersichtlichkeit und Struktur des Intranets (14 Nennungen). Außerdem wird die Suchfunktion kritisiert (4 Nennungen), da dort nicht die aktuellsten Ergebnisse zuerst angezeigt werden. Einige Mitarbeiter wünschen sich darüber hinaus nicht nur generelle, sondern auch spezifischere Informationen (4 Nennungen) und eine Meldung bei neuen Beiträgen (2 Nennungen). Des Weiteren werden von den Teilnehmern eine Kommentarfunktion bei Beiträgen (1 Nennung) und ein Kollegenverzeichnis mit deren individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten (1 Nennung) gewünscht.

5.3.6. Contentmanagementsysteme

Beim Staatsanzeiger ist bereits ein CMS im Einsatz, allerdings besteht noch nicht für alle Mitarbeiter die Möglichkeit zur Nutzung. Daher sollten die Teilnehmer angeben, ob sie das CMS schon nutzen können. Für 29,6 % der Teilnehmer besteht die Möglichkeit, dieses Instrument zu nutzen. 70,5 % der Teilnehmer geben an, dass sie noch nicht damit arbeiten konnten.

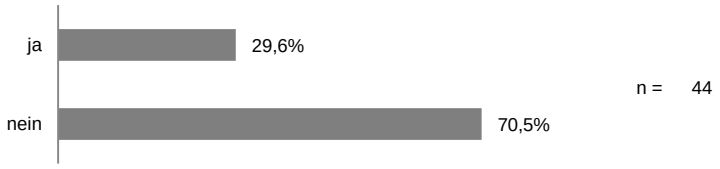

Abb. 38: Möglichkeit zur Nutzung des CMS

Die Teilnehmer, für die bereits die Möglichkeit zur Nutzung des CMS besteht, sollten im Folgenden den Mehrwert für den Staatsanzeiger beurteilen. Die Einschätzung konnte daher durch 29,6 % der Teilnehmer erfolgen (siehe Abb. 38), absolut sind dies 13 Mitarbeiter. Auf die Frage antworteten jedoch 16 Teilnehmer. Daher musste das Ergebnis bereinigt und die Antworten der 13 Mitarbeiter mit Zugriff auf das CMS ermittelt werden. Dabei ergab sich, dass das CMS für 91,7 % dieser Teilnehmer einen Mehrwert darstellt und für 8,3 % der Teilnehmer nicht.

Abb. 39: Mehrwert durch das CMS

Daraufhin sollten die Teilnehmer auch die Verbesserungspotenziale in Hinblick auf das CMS angeben. Es wurde aufgeführt, dass eine firmenweite Nutzung und Zusammenarbeit erfolgen sollte (4 Nennungen). Zudem wurde eine klare, einfache Anleitung gewünscht und außerdem ein wenig aktueller Inhalt kritisiert (jeweils 3 Nennungen).

5.3.7. Dokumentenmanagementsysteme

Abschließend sollten die Teilnehmer einschätzen, in welcher Form die Anwendung von CMS und DMS sinnvoll ist. 80,6 % der Teilnehmer geben an, dass die Anwendung von CMS und DMS in Kombination sinnvoll ist. 13,9 % der Teilnehmer sehen die alleinige Anwendung eines CMS als sinnvoll an, 2,8 % der Teilnehmer die alleinige Anwendung eines DMS.

Ebenfalls 2,8 % der Teilnehmer geben an, dass weder die Anwendung eines CMS noch eines DMS sinnvoll ist.

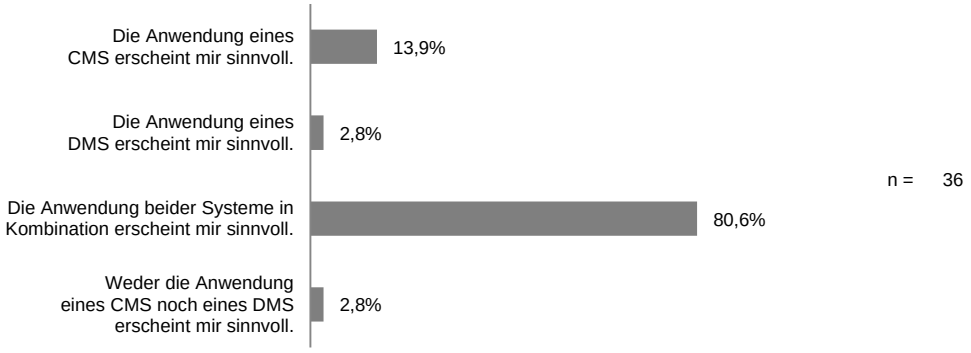

Abb. 40: sinnvollste Anwendung von CMS und DMS

6. Wissensmanagement beim Staatsanzeiger: Vorschläge und Optionen

„Einen ‚Königsweg' zum Wissensmanagement gibt es nicht"[82] und daher muss das Vorgehen hierbei individuell festgelegt werden. Den Veränderungen muss in Hinblick auf das Zusammenwirken der Akteure des Wissensmanagements (siehe Kapitel 2.2 & 4) und auf ein erfolgreiches Change Management[83] ein ganzheitlicher Ansatz zugrunde gelegt werden.

Für den Staatsanzeiger ergeben sich basierend auf diesen Prämissen und den Ergebnissen der durchgeführten Untersuchung folgende Handlungsvorschläge:

Keinen besonderen Fokus auf eine Gruppierung legen

Die Auswertung der Hypothesen zeigt, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Alter, der Betriebszugehörigkeit sowie der Position der Teilnehmer einerseits und deren Einschätzungen zur Wichtigkeit des Wissensmanagements andererseits besteht (siehe Abb. 13 – Abb. 19). Die Maßnahmen im Wissensmanagement sollten sich daher gleichermaßen an alle Mitarbeiter richten. Es erscheint in Hinblick auf die Maßnahmen im Wissensmanagement nicht notwendig, eine Gruppierung speziell zu sensibilisieren und zu motivieren.

Sicherstellen der Information und Einbindung der Mitarbeiter

Für den Erfolg des Wissensmanagements ist es besonders relevant, dass die Mitarbeiter dieses akzeptieren (siehe Abb. 22). Daher ist wichtig, dass eine umfassende Information und Einbindung der Mitarbeiter erfolgt. Die Grundlage hierfür wurde mit der empirischen Untersuchung im Rahmen

[82] BMWi (2013a), S. 4.
[83] Weiterführende Literatur zum Change Management bspw. in: Hopp, Helmut / Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung / Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage, 2013.

dieser Bachelorarbeit bereits geschaffen, da die angestrebten Maßnahmen im Wissensmanagement nun auf den Einschätzungen der Mitarbeiter basieren. Auch weiterhin dürfen die Mitarbeiter bei bevorstehenden Veränderungen nicht übergangen werden, damit die Akzeptanz nicht wieder sinkt. Für die Information der Mitarbeiter eignen sich bspw. Einträge im Intranet, da dieses von den Mitarbeitern bereits rege genutzt wird (siehe Abb. 35). Alternativ dazu oder in Kombination damit können auch E-Mails versandt werden.

Mit kleinen Veränderungen zum Erfolg

Außerdem kann die Akzeptanz für die Veränderungen bei den Mitarbeitern gesteigert werden, indem diese nicht unnötig überfordert werden. Die Maßnahmen im Wissensmanagement sollten daher nach und nach erfolgen. Denn:

„Alles auf einmal tun zu wollen, zerstört alles auf einmal.“

- Georg Christoph Lichtenberg (1742 – 1799)

Für den Staatsanzeiger bedeutet dies, erst vorhandene Potenziale auszunutzen und anschließend kontinuierlich neue Systeme auszubauen.

Festen Ansprechpartner für das Wissensmanagement berufen

Ein fester Ansprechpartner ist für ein erfolgreiches Wissensmanagement aus Sicht der Mitarbeiter weniger relevant (siehe Abb. 22). Trotzdem sollte für den Staatsanzeiger ein solcher Ansprechpartner bestimmt werden. Dieser muss vorrangig darauf achten, dass Maßnahmen im Wissensmanagement kontinuierlich weiterverfolgt und auf lange Sicht nicht eingestellt werden. Zudem muss durch ein entsprechendes Qualitätsmanagement[84] die langfristige Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen

[84] Weiterführende Literatur zum Qualitätsmanagement bspw. in: Kamiske, Gerd F. / Brauer, Jörg-Peter: Qualitätsmanagement von A bis Z / Wichtige Begriffe des Qualitätsmanagements und ihre Bedeutung, 7. Auflage, 2011.

sichergestellt werden. Dem Ansprechpartner obliegt auch die Aufgabe, das Vorgehen zu organisieren und die Mitarbeiter zu motivieren. Dabei müssen auch mögliche Barrieren des Wissensmanagements (siehe Kapitel 4) im Blick behalten werden.

Die Position als Ansprechpartner für das Wissensmanagement bringt einige fortlaufende Aufgaben mit sich und nimmt Zeit in Anspruch. Es muss sichergestellt sein, dass diese Position langfristig gewissenhaft wahrgenommen wird und daher sollte ein Mitarbeiter diese einnehmen, der sich freiwillig dazu bereit erklärt. Alternativ ist auch vorstellbar, einen Werkstudenten oder geringfügig Beschäftigten mit dieser Aufgabe zu betrauen. Praktikanten scheinen eher ungeeignet, da diese meist nur wenige Wochen oder Monate im Unternehmen bleiben und daher eine umfassende Aufgabenerfüllung nicht gewährleistet werden kann.

Schaffen von zeitlichen Freiräumen für das Wissensmanagement

Eine Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements ist, den Mitarbeitern zeitliche Freiräume dafür zu geben (siehe Abb. 22). Ihrer eigenen Einschätzung zufolge steht ihnen jedoch nicht ausreichend Zeit für die Wissensteilung zur Verfügung (siehe Abb. 23).

Daher ist es wichtig, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Zeit für die Beteiligung am Wissensmanagement explizit zusprechen und auch bereit sind, die sonstigen Aufgaben des Mitarbeiters ggf. für kurze Zeit zurückzustellen. Des Weiteren muss bei allen Maßnahmen im Wissensmanagement darauf geachtet werden, dass die zeitliche Belastung für den einzelnen Mitarbeiter möglichst gering bleibt.

Schulung zum persönlichen Wissensmanagement initiieren

Beim Staatsanzeiger werden bereits des Öfteren umfassende Vorträge zu wichtigen Themen organisiert, zu denen alle Mitarbeiter während ihrer Arbeitszeit eingeladen werden. In Hinblick auf einen erfolgreichen

Veränderungsprozess sollte in diesem Rahmen auch ein Vortrag zum persönlichen Wissensmanagement[85] initiiert und die Mitarbeiter darin geschult werden.

Somit wird ermöglicht, dass die Mitarbeiter ihr individuelles Wissen strukturieren und dann besser beurteilen können, welche Informationen für sie sinnvoll und hilfreich sind. Dadurch wird die Teilung des Wissens effizienter und nach gewisser Zeit zur Routine, sodass der zeitliche Aufwand dafür reduziert wird.

Sicherstellen der Unterstützung durch die Führungsebene

Die Unterstützung durch die Führungsebene stellt nicht nur eine Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements dar (siehe Abb. 22), sondern gilt auch als wichtige Rahmenbedingung in Hinblick auf die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Teilung ihres Wissens (siehe Abb. 33). Es ist daher wichtig, dass alle Führungskräfte aktiv an den Maßnahmen im Wissensmanagement teilnehmen und zu diesen stehen. Dies ist aber lediglich möglich, wenn die Führungskräfte in den Entscheidungsprozess eingebunden werden und die Maßnahmen einen Kompromiss darstellen, mit dem sich alle Führungskräfte arrangieren können. Denn nur so wird sichergestellt, dass die Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Umsetzung der Veränderungen vorleben und diese dadurch dabei unterstützen.

Darüber hinaus muss auch vermittelt werden, dass die Geschäftsleitung das Wissensmanagement und die dazugehörigen Maßnahmen unterstützt und als wichtig ansieht. Hierfür ist vorstellbar, dass das Wissensmanagement zukünftig im Unternehmensleitbild verankert wird. Bspw. könnte hierüber übermittelt werden, dass der Staatsanzeiger gewissenhaft mit der Ressource *Wissen* umgehen will und dass eine umfassende

[85] Weiterführende Literatur zum persönlichen Wissensmanagement bspw. in: Keller, Christian / Kastrup, Christian: Wissensmanagement / Wissen organisieren – Wettbewerbsvorteile sichern, 2009 und Reinmann, Gabi / Eppler, Martin, J.: Wissenswege / Methoden für das persönliche Wissensmanagement, 2007.

Teilung des individuellen Wissens angestrebt wird. Zudem können Erfolge im Wissensmanagement oder anfangs auch Erfolge im Rahmen des Veränderungsprozesses in den Monatsbericht der Geschäftsleitung aufgenommen werden. Somit wird nicht nur die Wichtigkeit des Wissensmanagements für die Führungsebene verdeutlicht, sondern dieser Themenkomplex auch im Gedächtnis der Mitarbeiter gehalten.

Steigern der Bereitschaft zur Wissensteilung

Im Vergleich zur Anerkennung durch die Kollegen und die Leitungsebene steigern Gutscheine und Boni die Bereitschaft der Mitarbeiter zur Wissensteilung nur unwesentlich (siehe Abb. 27 – Abb. 29). Daher sollte ein immaterielles Anreizsystem zur Anwendung kommen. Dieses wirkt nicht nur besser, sondern kann zudem nicht ausgenutzt werden. Des Weiteren stellen immaterielle Anreize den langfristigen Erfolg des Wissensmanagements sicher, da sie für eine intrinsische Motivation bei den Mitarbeitern sorgen.

Für die Anerkennung der Kollegen kann im Rahmen des Wiki eine Kommentarfunktion und ein Bewertungssystem zur Anwendung kommen. Die Führungsebene sollte ihre Anerkennung für individuelles Engagement im Wissensmanagement laufend zum Ausdruck bringen, aber auch gezielt in das jährliche Mitarbeitergespräch integrieren.

Zudem kann die Beteiligung am Wissensmanagement in den Zielvereinbarungen der Mitarbeiter festgeschrieben und über dieses Instrument kontrolliert werden. Dies führt einerseits dazu, dass es bei der Erfüllung des Ziels zu positiver Rückmeldung durch den Vorgesetzten und dadurch zur Anerkennung durch diesen kommt. Andererseits fühlen sich alle Mitarbeiter in gewisser Weise verpflichtet, sich an den Maßnahmen des Wissensmanagements zu beteiligen. Diese Verpflichtung kann durch das Erstellen einer Dienstvereinbarung zum Wissensmanagement noch verstärkt werden. So wird die Gefahr minimiert, dass besonders

engagierte Mitarbeiter durch Kollegen, die sich nicht am Wissensmanagement beteiligen, ausgenutzt werden.

Steuern der persönlichen Kommunikation

Die persönliche Kommunikation ist ähnlich geeignet für die Wissensteilung wie die IT-gestützte Übermittlung des Wissens (siehe Kapitel 5.3.4) und zudem bevorzugen einige Mitarbeiter die persönliche Kommunikation zur Wissensteilung (siehe Kapitel 5.3.5). Um die Wirksamkeit dieser zu steigern, sollte sie anhand der Grundsätze des *Storytellings* indirekt gesteuert werden. Hierfür muss den Mitarbeitern ein Leitfaden an die Hand gegeben werden, damit die Vorgaben verinnerlicht und die Anwendung langfristig in den Arbeitsablauf eingebaut wird.

Abschließen von Projekten mit *Best Practices* und *Lessons Learned*

Beim Staatsanzeiger werden mit der Organisation von Wettbewerben, Veranstaltungen, Messen und Kongressen viele Projekte durchgeführt, die regelmäßig wiederkehren. Um die Wiederholung von Fehlern zu vermeiden und Erfahrungswissen zu sichern, sollte als Projektabschluss eine Dokumentation von Erfahrungen, Risiken und Fehlerquellen mit *Best Practices* und *Lessons Learned* erfolgen. Den Mitarbeitern muss auch hierfür eine Anleitung zur Verfügung gestellt werden, damit die Dokumentation umfassend und die zeitliche Belastung trotzdem gering ist.

Ausschöpfen des Verbesserungspotenzials bei Softwarelösungen

Der Staatsanzeiger verfügt bereits über ein breites Spektrum an technologischen Lösungen, die für die Realisierung des Wissensmanagements verwendet werden können. Dennoch wird die technische Ausstattung des Staatsanzeigers als unzureichend und benutzerunfreundlich angesehen (siehe Abb. 24 & Abb. 25). Um dies zu ändern und die Instrumente bestmöglich nutzen zu können, sollten daher vorhandene Verbesserungspotenziale ausgeschöpft werden. Auch hierbei

dürfen die Mitarbeiter nicht überfordert werden, um deren Akzeptanz nicht zu verringern. Der Fokus muss daher zunächst auf das Intranet und somit auf das Wiki sowie auf das CMS gelegt werden, da diese Instrumente am besten zur Wissensteilung geeignet sind (siehe Kapitel 5.3.4).

Verbessern der Struktur und Übersichtlichkeit des Intranets

Das größte Verbesserungspotenzial des Intranets liegt in dessen Struktur und Übersichtlichkeit (siehe Kapitel 5.3.5). Um diese zu verbessern, sollte durch die Entfernung älterer und damit ohnehin ungültiger Versionen von Dokumenten der Umfang des Intranets reduziert werden. Zudem sollte überprüft werden, ob die Ordnerstruktur intuitiv ist. Diese Einschätzung erfolgt am besten aus externer Sicht, sodass bisherige Erfahrungswerte dabei außer Acht bleiben. Es ist denkbar, diese Aufgaben zunächst einem Praktikanten zu übertragen und seine Ergebnisse als Grundlage für Optimierungen zu nutzen.

Zudem sollte die Suchfunktion dahingehend verbessert werden, dass die Auflistung der Ergebnisse zumindest in Abhängigkeit vom Erstellungsdatum erfolgt. Noch besser wäre, wenn die Nutzer auswählen könnten, nach welchen Kriterien die Auflistung erfolgt. Durch diese Maßnahmen wird das Auffinden spezifischer Dokumente erleichtert, die Zugriffszeiten verkürzt und die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit dem Intranet gesteigert.

Ausbauen der Rubrik *Tipps der Kollegen* als Wiki

Die Rubrik *Tipps der Kollegen* im Intranet stellt vom Grundsatz her ein Wiki dar, jedoch wird dieses kaum genutzt (siehe Abb. 36). Der Hauptgrund hierfür ist, dass der Inhalt nicht aktuell und nicht hilfreich ist (siehe Kapitel 5.3.5). Der grundlegende Gedanke bei einem Wiki ist, dass jedem Nutzer sowohl ein Lese- als auch ein Editier- und Schreibrecht zusteht und die Bearbeitung der Einträge dezentral durch diese stattfindet. Bei einer nahezu erlegenen Nutzung ist es allerdings nicht möglich, einen aktuellen und hilfreichen Inhalt aufzubauen und bereitzustellen.

Es ist daher zu empfehlen, zunächst einen Grundstock an aktuellen und hilfreichen Beiträgen aufzubereiten. Den Untersuchungsergebnissen zufolge kann dadurch die Nutzung durch die Mitarbeiter gesteigert und somit ein stets aktueller Inhalt gewährleistet werden. Vorstellbar ist, dass bspw. die Leitfäden für *Best Practices*, *Lessons Learned* und *Storytelling* oder die wichtigsten Informationen aus den Dienstvereinbarungen in diesem Rahmen zur Verfügung gestellt werden. Falls vorhanden, sollte an dieser Stelle dann eine Verlinkung zum Volltext erfolgen, um zusätzlich zur Verbesserung der Übersichtlichkeit und Struktur beizutragen.

Durch ein firmenweites Brainstorming zu wünschenswerten und hilfreichen Beiträgen sollte die Nutzung durch die Mitarbeiter weiter angeregt werden. Die gesammelten Ideen können zunächst als Einträge im Wiki angelegt werden, ohne dazu einen Text zu verfassen. Dieser wird dann durch die Mitarbeiter erarbeitet. Diese werden durch die Auflistung inspiriert und motiviert, Einträge eigenverantwortlich zu erstellen und zu bearbeiten. Zudem wird die anfängliche Hemmschwelle niedrig gehalten, da die Mitarbeiter keine eigenen Ideen für einen Beitrag entwickeln müssen. Vielmehr können sie sich darauf konzentrieren, das Wiki kennen zu lernen und erste Erfahrungen damit zu sammeln.

In Hinblick auf ein erfolgreiches Wissensmanagement bringt das Vorgehen mehrere Vorteile mit sich, die grundlegende Voraussetzungen für den Erfolg darstellen. Einerseits nimmt ein Brainstorming wenig Zeit der Mitarbeiter in Anspruch und stellt daher eine kleine Belastung für diese dar. Andererseits bindet es sie trotzdem ausreichend mit ein, steigert deren Akzeptanz für das Wiki und impliziert ihnen, dass ihre Meinung gefragt und wichtig ist. Zudem kann sowohl die Aufbereitung erster Einträge als auch die Koordination des Brainstormings durch Praktikanten erfolgen, sodass dadurch keine Zusatzbelastung für die Mitarbeiter entsteht.

Einführen einer Kommentarfunktion und eines Bewertungssystems

Die Anerkennung der Kollegen steigert die Bereitschaft zur Wissensteilung am stärksten (siehe Abb. 28). Mit dem Ausbau des Wikis sollte daher auch ermöglicht werden, Einträge zu kommentieren und zu bewerten. Dadurch wird nicht nur die Bereitschaft zur Wissensteilung gesteigert, sondern auch zur gewissenhaften Erstellung der Beiträge angeregt. So wird auch die wichtigste Bedingung für den Erfolg des Wissensmanagements erzeugt: ein aktueller und qualitativ hochwertiger Inhalt (siehe Abb. 22).

Über diese Funktionen kann natürlich auch Ablehnung oder Kritik übermittelt werden. Es ist daher denkbar, dass vor allem im Rahmen der Kommentarfunktion nicht nur berechtigte Äußerungen veröffentlicht werden. Damit diesbezüglich keine ständige Kontrolle durch einen Verantwortlichen erfolgen muss und die Nutzer trotzdem geschützt werden, muss es die Möglichkeit geben, solche Kommentare zu melden. Anschließend muss lediglich überprüft werden, ob die Meldung angebracht war und der Kommentar tatsächlich gelöscht werden sollte. In Hinblick darauf sollte bspw. durch eine Dienstvereinbarung eine Verhaltensrichtlinie für die Nutzung des Wiki festgeschrieben werden. Möglich ist auch, ein Verwarnsystem zu etablieren und Nutzer nach einer gewissen Anzahl an Verstößen für die Kommentarfunktion zu sperren.

Erstellen eines Kollegenverzeichnisses mit Kompetenzbereichen

Beim Staatsanzeiger wird es zumindest teilweise bevorzugt, sich bei Fragen und Problemen persönlich bei den Kollegen zu informieren (siehe Kapitel 5.3.5). Zudem ist das persönliche Gespräch gut zur Wissensteilung geeignet (siehe Kapitel 5.3.4). Es sollte daher dazu angeregt werden, dieses Instrument nicht nur abteilungsintern, sondern auch firmenweit anzuwenden.

Hierfür kann im Intranet ein Verzeichnis aller Kollegen mit einem Kurzprofil verankert werden. Jeder Mitarbeiter kann sein Profil selbst bearbeiten und

sollte zumindest angeben, auf welche Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrungen er zurückgreifen kann. Um weitere Denkanstöße zu geben und den Aufwand für die Vervollständigung des Profils möglichst gering zu halten, können weitere Felder eingefügt und die Mitarbeiter zudem nach ihrer Ausbildung, ihren Sprachkenntnissen, besonderen Qualifikationen und möglichen Auszeichnungen gefragt werden. Auf diese Auflistung kann dann zurückgegriffen werden, um den passenden Ansprechpartner für das eigene Problem zu finden. Hierbei sollte in Hinblick auf die Effizienz dieser Lösung auch eine Suchfunktion implementiert werden. Dadurch kann direkt nach Schlagworten gesucht und als Ergebnis eine Liste mit relevanten Mitarbeitern angezeigt werden.

Bereitstellen von klaren und einfachen Anleitungen für Softwarelösungen

Aufgrund einer Vielzahl an Softwarelösungen beim Staatsanzeiger sollten klare und einfache Anleitungen für diese bereitgestellt werden (siehe Kapitel 5.3.6). Dadurch wird die Akzeptanz der Mitarbeiter für die Systeme gesteigert und somit eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg des Wissensmanagements geschaffen (siehe Abb. 22). Zudem wird auch der Zeitaufwand für die Nutzung der Anwendungen verringert. Auch diese Anleitungen können im Rahmen des Wiki bereitgestellt werden und somit den Bestand an aktuellen und hilfreichen Beiträgen vergrößern.

Einführung eines DMS prüfen

Die Anwendung von CMS und DMS in Kombination erscheint den Mitarbeitern am sinnvollsten (siehe Abb. 40). Es sollte daher überprüft werden, ob die Einführung eines DMS für den Staatsanzeiger sinnvoll ist. Auch wenn dies der Fall ist, sollte die Einführung allerdings erst zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Der Fokus liegt aktuell auf dem Intranet und dem CMS und eine neue Software wird lediglich als zusätzliche Belastung und weniger als Mehrwert empfunden.

7. Fazit

Gewiss stellen der demografische Wandel und die Wissensgesellschaft in Kombination für Organisationen eine große Herausforderung dar. Man kann dieser jedoch entgegentreten, ohne ein ausgewogenes Verhältnis von zeitlichem und finanziellem Aufwand einerseits und Nutzen andererseits aus den Augen zu verlieren. Beim Staatsanzeiger liegen die Voraussetzungen hierfür zweifelsohne vor, denn die Geschäftsleitung und die Mitarbeiter haben die Wichtigkeit der Ressource *Wissen* erkannt und streben eine entsprechende Ausrichtung an. Die Handlungsvorschläge bieten meiner Einschätzung zufolge daher eine gute Grundlage, um bei vergleichsweise geringem Aufwand einen hohen Nutzen zu erzielen.

Jedoch steht dem Unternehmen der bedeutendste Schritt noch bevor: die Umsetzung. Erst hier wird sich zeigen, ob die aus der Theorie abgeleiteten Maßnahmen auch in der Praxis die erwartete Wirkung entfalten. Um ein Scheitern zu verhindern, muss die Wirksamkeit mittels einer Evaluation im Rahmen eines Qualitätsmanagements kontrolliert und die Maßnahmen ggf. angepasst werden. Allerdings leistet das Wiki den Handlungsvorschlägen zufolge einen großen Beitrag zum Wissensmanagement beim Staatsanzeiger. Meiner Meinung nach ist das Ausbleiben des erhofften Nutzens daher eher unwahrscheinlich und das Qualitätsmanagement nur vorsorglich, denn das Wiki ist ein akzeptiertes und etabliertes Instrument. Bestes Beispiel hierfür ist die Online-Enzyklopädie *Wikipedia*. Darüber hinaus bietet ein Wiki in Hinblick auf die Anwendung in Organisationen enormes Entwicklungspotenzial, bspw. kann es auch verwaltungsübergreifend zum Einsatz kommen und Ämter verschiedener Kommunen mit ähnlichen Aufgaben vernetzen.

Mit ausreichend Engagement und Mitwirkung der Mitarbeiter sollte es für den Staatsanzeiger daher problemlos möglich sein, seine Ziele in Hinblick auf das Wissensmanagement uneingeschränkt zu erreichen.

Literaturverzeichnis

Alpar/Blaschke (2008)

Alpar, Paul / Blaschke, Steffen: Web 2.0 – Eine empirische Bestandsaufnahme, 2008

Atteslander (2010)

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Auflage, 2010

Back/Gronau/Tochtermann (2012)

Back, Andrea / Gronau, Norbert / Tochtermann, Klaus: Web 2.0 und Social Media in der Unternehmenspraxis / Grundlagen, Anwendungen und Methoden mit zahlreichen Fallstudien, 3. Auflage, 2012

Bastian/Groß (2012)

Bastian, Jasmin / Groß, Lena: Lerntechniken und Wissensmanagement, 2012

BMWi (2013a)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Fit für den Wissenswettbewerb / Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen, 2013

URL: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissensmanagement-fw2013-teil1,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:11 Uhr]

BMWi (2013b)

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Wissensbilanz – Made in Germany / Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz, 2013

URL: http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/W/wissens management-fw2013-teil3,property=pdf,bereich=bmwi2012, sprache=de,rwb=true.pdf [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:13 Uhr]

Bortz/Döring (2006)

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation / für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, 2006 [eBook]

Community of Knowledge, Die DIN 9001:2015

URL: http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissens management-im-kontext-mit-der-neuen-iso-norm-90012015/ [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:15 Uhr]

Duden, Definition *Wissen*

URL: http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:15 Uhr]

Duden, Definition *Wissenstransfer*

URL: http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissenstransfer [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:16 Uhr]

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (2014)

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen & Konstruktionstechnik: Studie „Wissensstandort Deutschland“ / Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft, 2014

URL: http://publica.fraunhofer.de/eprints?urn:nbn:de:0011-n-3181146.pdf [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 14:18 Uhr]

Gerhards/Trauner (2010)

Gerhards, Sandra / Trauner, Bettina: Wissensmanagement / 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 4. Auflage, 2010

Häder (2015)

Häder, Michael: Empirische Sozialforschung / Eine Einführung, 3. Auflage, 2015 [eBook]

Hasler Roumois (2010)

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement / Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen, 2. Auflage, 2010

Hopp/Göbel (2013)

Hopp, Helmut / Göbel, Astrid: Management in der öffentlichen Verwaltung / Organisations- und Personalarbeit in modernen Kommunalverwaltungen, 4. Auflage, 2013

Keller/Kastrup (2009)

Keller, Christian / Kastrup, Christian: Wissensmanagement / Wissen organisieren, Wettbewerbsvorteile sichern, 2009

Kirchhoff et al. (2010)

Kirchhoff, Sabine et al.: Der Fragebogen / Datenbasis, Konstruktion und Auswertung, 5. Auflage, 2010

Komus/Wauch (2008)

Komus, Ayelt / Wauch, Franziska: Wikimanagement / Was Unternehmen von Social Software und Web 2.0 lernen können, 2008

Lehner (2014)

Lehner, Franz: Wissensmanagement / Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, 5. Auflage, 2014

Mescheder/Sallach (2012)

Mescheder, Bernhard / Sallach, Christian: Wettbewerbsvorteile durch Wissen / Knowledge Management, CRM und Change Management verbinden, 2012

Moskaliuk (2008)

Moskaliuk, Johannes: Konstruktion und Kommunikation von Wissen mit Wikis / Theorie und Praxis, 2008

North (2011)

North, Klaus: Wissensorientierte Unternehmensführung / Wertschöpfung durch Wissen, 5. Auflage, 2011

Reinmann (2009)

Reinmann, Gabi: Studientext Wissensmanagement, 2009

URL: http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studientext09.pdf [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:35 Uhr]

Robert Bosch Stiftung GmbH (2009)

Robert Bosch Stiftung GmbH: Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung / Studie in der Reihe „Alter und Demographie“, 2009

URL: http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:36 Uhr]

Schäfer (2010)

Schäfer, Norbert: Organisationspsychologie für die Praxis / Mit Erläuterungen zur Personalauswahl nach DIN 33430, 3. Auflage, 2010

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung in Baden-Württemberg seit 1950 nach Altersgruppen und Geschlecht

URL: http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/Landesdaten/LRt0104.asp [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:38 Uhr]

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung (voraussichtlich) in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs von 2012 bis 2030

URL: http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/BevProg/Kreisdaten.asp [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:38 Uhr]

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung (voraussichtlich) in den Stadt- und Landkreisen Baden-Württembergs nach Altersgruppen in 2012 und 2030

URL: http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/BevoelkGebiet/BevProg/KreisAltersgruppen_absolut.asp [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:38 Uhr]

Stocker/Tochtermann (2010)

Stocker, Alexander / Tochtermann, Klaus: Wissenstransfer mit Wikis und Weblogs / Fallstudien zum erfolgreichen Einsatz von Web 2.0 in Unternehmen, 2010 [eBook]

TÜV SÜD Management Service GmbH, Die DIN 9001:2015

URL: http://www.tuev-sued.de/management-systeme/iso-9001 [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:40 Uhr

Willke (2011)

Willke, Helmut: Einführung in das systemische Wissensmanagement, 3. Auflage, 2011

Wirtschaftslexikon 24, Definition *Organisationales Wissen*

http://www.wirtschaftslexikon24.com/e/organisationales-wissen/organisationales-wissen.htm [zuletzt aufgerufen am 31.08.2015 um 15:44 Uhr]

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Es ist mir bekannt, dass die Arbeit mit einer Plagiaterkennungssoftware auf nicht gekennzeichnete Übernahme fremden geistigen Eigentums überprüft werden kann.

Andrea Burgstaller

Stuttgart, im September 2015