

Klaus Lenk | Ulrich Meyerholt
Peter Wengelowski

Wissensmanagement in Staat und Verwaltung

2. Auflage



Nomos

edition
sigma



waltungshandeln und Politik auf eine neue Grundlage zu stellen. Wie jedoch solches Wissen in organisationale Intelligenz transformiert wird, diese Frage wird im Technikrausch selten gestellt. Der Glaube an Automation als Allheilmittel, das unsere Welt retten soll, blendet immer wieder von Neuem. Aber seit über drei Jahrzehnten sehen wir, dass Wissensmanagement wie das Ungeheuer von Loch Ness nach dem Abklingen von überzogenen Erwartungen an neue Techniken immer wieder an die Oberfläche kam. Auch jetzt wird daher Wissensmanagement nach Abflauen der Begeisterung über „Digitalisierung“ des öffentlichen Handelns, nach unvermeidlichen Enttäuschungen über rein technisch angelegte Verfahren, wieder einen Aufschwung erleben, den wir jetzt schon durch unsere Überlegungen vorbereiten wollen.



Inhalt

Abbildungsverzeichnis	11
1. Wissensmanagement in Staat und Verwaltung: soziotechnisch, aufgabenbezogen und rechtskonform	13
2. Staat und Verwaltung im Wandel: Aufgaben, Arbeitsweise, Entwicklungstendenzen	19
2.1 Öffentliche Aufgaben und ihr Wandel	19
2.2 Erfüllung der Aufgaben durch organisierte Wirkungs- und Entscheidungsstrukturen	22
2.3 Ein Modell der Arbeitsweise von Staat und Verwaltung	23
2.4 Entwicklungstendenzen	27
2.5 Drei Ausgangslagen für Wissensmanagement: Einzelfertigung, Vernetzung und Öffnung des Staats	30
2.5.1 Die überkommene Sicht: Wissensmanagement als Annex zur Aufgabenerledigung	31
2.5.2 Vernetzte Verwaltung als Ankerpunkt für neues Wissensmanagement	32
2.5.3 Open Government	35
2.5.4 Eine "Wissensallmende" als Grundlage	38
3. Wissen und Wissensmanagement im Dreieck von Mensch, Organisation und Technik	41
3.1 Wissen	41
3.2 Mensch und Organisation im Wissensmanagement	44
3.3 Organisationen als Wissensnetze	46
3.4 Wissensformen	48
3.4.1 Sich überlagernde Unterscheidungen	48
3.4.2 Wissensveredelung wird wichtiger	49
3.4.3 Aufwändige Aktualisierung als Sonderproblem dokumentierten Wissens	49
3.5 Wissen und Entscheidung	51

3.6	Wissen managen: ein Zwischenergebnis	54
4.	Theorie-Bausteine zu Wissensmanagement	57
4.1	Zwei Grundkonzepte des Wissensmanagements	57
4.2	Entwicklung des Wissensmanagements	59
4.2.1	Wissensmanagement der ersten Generation	60
4.2.2	Wissensmanagement der zweiten Generation	61
4.2.3	Wissensmanagement der dritten Generation	67
4.3	Konzeptionelle Einordnung des Wissensmanagements	69
5.	Grundfunktionen des Wissensmanagements und ihre technische Unterstützung	75
5.1	Unterschiedliche Grundfunktionen	75
5.2	Technische Unterstützung der Grundfunktionen	77
5.3	Wissensbewahrung	79
5.4	Wissensnutzung und -weitergabe	84
5.5	Wissensgewinnung: Business Intelligence und “Big Data”	90
6.	Aufgabenbezogene Situationen des Umgangs mit Wissen in Staat und Verwaltung	93
6.1	Aufgabenbezug des Wissensmanagements im öffentlichen Bereich	93
6.2	Staat und Verwaltung als wissensintensive Handlungssysteme	94
6.3	Wissen worüber?	98
6.4	Einzelne Situationen	99
6.4.1	Am individuellen Fall orientierte Sachbearbeitung	100
6.4.2	Hochgradig standardisierte Sachbearbeitung	104
6.4.3	Außendienste	105
6.4.4	Bürger- bzw. Kundenservice	107
6.4.5	Anliegensverfolgung gegenüber öffentlichen Stellen durch Bürger (Unternehmer)	109
6.4.6	Verwaltungsmanagement (Steuerungsdienste)	111
6.4.7	Innovationen und Änderungsprozesse	113

6.4.8	Politikvorbereitung durch die Ministerialbürokratie und andere öffentliche Stellen	114
6.4.9	Parlamentsarbeit	117
6.4.10	Bürgeraktivierung und Elektronische Demokratie	117
6.5	Zwischenfazit	118
7.	Rechtliche Voraussetzungen und Implikationen	121
7.1	Rechtsentwicklung im Wandel	121
7.2	Wissen als staatliche Ressource	125
7.3	Verfassungsrechtliche Grundlagen für ein Wissensmanagement	127
7.3.1	Strukturwandel im Verfassungsrecht	127
7.3.2	Verfassungsrechtliche Vorgaben im Grundgesetz	129
7.3.3	Grundrechte	132
7.3.4	Bundesverfassungsgericht und „IT-Grundrechte“	133
7.4	Wissensmanagement und Europarecht	137
7.4.1	Europarechtliche Anforderungen im öffentlichen Sektor	137
7.4.2	EU Datenschutz-Grundverordnung	140
7.4.3	EU-Dienstleistungsrichtlinie	141
7.4.4	Harmonisierungsdruck durch das europäische Recht	142
7.5	Die verwaltungsrechtliche Dimension	143
7.5.1	Wandel von Staatlichkeit	143
7.5.2	Informationsgesetze	144
7.5.3	Kodifikation und Wissensmanagement	146
7.5.4	Staatliches Wissensmanagement in Public Private Partnership	147
7.6	Entwicklungsperspektiven staatlichen Informationshandelns	149
8.	Bezugspunkte für Wissensmanagement in der Praxis	153
8.1	Eine vielschichtige Ausgangslage	153
8.2	Wissen und Lernen	154
8.2.1	Individuelles Lernen	156
8.2.2	Team- und gruppenbezogenes Lernen und Entscheiden	160
8.2.3	Lernende Organisation	163
8.3	Wissen in Geschäftsprozessen	167

10		<i>Inhalt</i>
9.	Einige Beispiele aus Praxis und Forschung	173
9.1	Bewahrung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter am Beispiel der Stadt Erlangen	174
9.2	Communities of Practice bei der Landesverwaltung Baden-Württemberg	175
9.3	WiKoR/davincio: Wissensnetzwerk kommunaler Rechtsämter	176
9.4	Wissensmanagement für telefonische Bürgerdienste: D 115	177
9.5	Wissensmanagement im Bürgerservice der Stadt Leonding (Österreich)	179
9.6	PortalU: Informationsverbund zum Umweltrecht	180
9.7	Unterstützung bei qualifizierter Ministerialarbeit durch semantische Technologien: DYONIPUS im österreichischen Bundesministerium der Finanzen	181
10.	Umsetzungsstrategien	183
10.1	Bedarfsbestimmung	184
10.1.1	Typische Einstiegssituationen	184
10.1.2	Eine Checkliste zum Einstieg	185
10.2	Konzipierung	186
10.3	Die technische und organisatorische Implementation	190
10.4	Routinebetrieb	191
11.	Wissensmanagement im Staat der Zukunft	193
11.1	Mensch, Technik und Organisation im Wissensmanagement	193
11.2	Wissensmanagement im Prozess der Umgestaltung von Staat und Verwaltung	194
11.3	Spannungen im Verständnis von Wissensmanagement	195
11.4	Ausblick	196
Literatur		199

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Drei-Schichten-Modell des Verwaltungshandelns (eigene Darstellung)	25
Abb. 2:	Modelle des Wissens (Quelle: Schneider 1996, S. 19)	59
Abb. 3:	Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi (vgl. Nonaka/Takeuchi 1997, S. 84f.)	63
Abb. 4:	Bausteine des Wissensmanagements (Probst et al. 1999, S. 56)	65
Abb. 5:	Grazer Meta-Modell des Wissensmanagements (modifiziert nach Schneider 2001)	71
Abb. 6:	Typische Funktionen und Systembausteine, geordnet nach Interaktionsprozessen (angelehnt an Riemer 2009, S. 11)	85
Abb. 7:	Web 2.0 und 3.0 für das Wissensmanagement (Peters/Stock 2007, S. 22 und Kollmann 2020, S. 141)	89
Abb. 8:	Bezugspunkte für Wissensmanagement in der Praxis	156
Abb. 9:	Zielrichtung der einzelnen Lernebenen	164