

**Wissensmanagement:  
Sicherung und Weitergabe des Wissens  
beim Stellenwechsel**

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie  
an der Ludwig-Maximilians-Universität  
München

Fakultät für Psychologie und Pädagogik  
Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie

vorgelegt von  
Gianina Dragusanu  
aus  
München

2006

Referent: Prof. Dr. Jürgen Schultz-Gambard  
Korreferent: Prof. Dr. Dr. h.c. Lutz von Rosenstiel

Tag der mündlichen Prüfung: 13.02.2006

## Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen bedanken, die mich während der Promotion begleitet und unterstützt haben.

Ein herzlicher Dank geht an meinen Doktorvater, Professor Dr. Jürgen Schultz-Gambard, der mir Vertrauen und große Freiheit schenkte und mich mit wertvollen fachlichen Ratschlägen unterstützte. Weiterhin bedanke ich mich bei Professor Dr. Lutz von Rosenstiel, der sich bereit erklärt hat, das Zweitgutachten zu übernehmen.

Für die Unterstützung bei der Durchführung der Untersuchung sowie für seine Kooperation danke ich Herrn Hubert Schex vom Landratsamt Ebersberg. Er brachte die Sicht der Praxis in die Untersuchung ein. Auch ein besonderer Dank geht an Frau Brigitte Keller und Herrn Alfred Popp, ebenso vom Landratsamt Ebersberg, für die Ermöglichung des Projekts und, zusammen mit den anderen Teilnehmern der Projektgruppe „Personal“, für die Anregungen bei der Diskussion der Ergebnisse.

Mein besonderer Dank gilt Ralph Seemann für seine Zuversicht, die ständige Begleitung während der einzelnen Phasen der Promotion sowie seine moralische und fachliche Unterstützung. Zu guter Letzt möchte ich meiner Mutter für ihre Begeisterung und ihre Unterstützung danken.

München, im November 2005

Gianina Dragusanu

# Inhaltsverzeichnis

|   | Seite     |
|---|-----------|
| Abbildungsverzeichnis.....  | IX        |
| Tabellenverzeichnis.....  | X         |
| Abkürzungsverzeichnis .....   | XI        |
| <b>1 EINLEITUNG .....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1.1 Problemstellung.....</b>   | <b>2</b>  |
| <b>1.2 Zielsetzung .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1.3 Aufbau der Arbeit .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN.....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.1 Wissen .....</b>   | <b>9</b>  |
| <b>2.1.1 Begriffserläuterung .....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>2.1.2 Abgrenzung Wissen – Information – Daten.....</b>   | <b>11</b> |
| <b>2.1.3 Wissensformen .....</b>  | <b>13</b> |
| <b>2.1.3.1 Sach- und Handlungswissen .....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.1.3.2 Explizites und implizites Wissen.....</b>  | <b>14</b> |
| <b>2.1.3.3 Individuelles und organisationales Wissen .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.1.4 Zusammenfassung .....</b>  | <b>16</b> |
| <b>2.2 Wissensmanagement.....</b>   | <b>17</b> |
| <b>2.2.1 Begriffserläuterung .....</b>  | <b>17</b> |
| <b>2.2.2 Theoretische Modelle zum Wissensmanagement .....</b>   | <b>21</b> |
| <b>2.2.2.1 Das Modell der Wissensspirale von Nonaka.....</b>  | <b>22</b> |
| <b>2.2.2.2 Das Modell des „Organisational Memory“ nach<br/>                    Walsh und Ungson .....</b> | <b>24</b> |
| <b>2.2.2.3 Das Baustein-Modell von Probst, Raub und Romhardt .....</b>                                    | <b>27</b> |
| <b>2.2.2.4 Das Münchener Modell.....</b>  | <b>30</b> |
| <b>2.2.3 Forschungsansätze und empirische Untersuchungen zum<br/>            Wissensmanagement .....</b>  | <b>33</b> |
| <b>2.2.3.1 Bedeutung und Art des Wissensmanagements .....</b>   | <b>34</b> |
| <b>2.2.3.2 Ziele und Potentiale des Wissensmanagements .....</b>  | <b>35</b> |
| <b>2.2.3.3 Erfolgsfaktoren .....</b>  | <b>35</b> |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 2.2.3.4   | Wissensidentifikation und -Verteilung.....   | 36 |
| 2.2.3.5   | Barrieren der Organisation für ein Wissensmanagement .....   | 36 |
| 2.2.3.6   | Anreizsysteme.....   | 37 |
| 2.2.4     | Zusammenfassung .....  | 37 |
| 2.3       | Stelle und Stellenwechsel.....   | 38 |
| 2.3.1     | Begriffserläuterung „Stelle“ .....   | 38 |
| 2.3.2     | Stellenarten .....   | 40 |
| 2.3.3     | Stellenbildung .....   | 43 |
| 2.3.4     | Der Stellenwechsel .....   | 45 |
| 2.3.4.1   | Vorbereitung von Stellenwechseln .....   | 45 |
| 2.3.4.1.1 | Stellen- und Aufgabenanalyse .....   | 46 |
| 2.3.4.1.2 | Einführung von geeigneten Auswahlverfahren.....  | 46 |
| 2.3.4.2   | Durchführung von Stellenwechseln.....  | 47 |
| 2.3.4.2.1 | Austritt des vorherigen Stelleninhabers .....  | 47 |
| 2.3.4.2.2 | Auswahl und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters .....  | 48 |
| 2.3.4.2.3 | Eingliederung des neuen Mitarbeiters .....   | 49 |
| 2.3.5     | Empirische Untersuchungen zum Stellenwechsel.....  | 51 |
| 2.3.6     | Zusammenfassung .....  | 52 |
| 2.4       | Wissensmanagement beim Stellenwechsel.....   | 53 |
| 2.4.1     | Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel .....  | 54 |
| 2.4.2     | Barrieren für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel .....                                      | 56 |
| 2.4.2.1   | Barrieren zur Wissensidentifikation beim Stellenwechsel .....                                      | 56 |
| 2.4.2.2   | Barrieren zur Wissensdokumentation und –Aufbereitung beim<br>Stellenwechsel .....                  | 56 |
| 2.4.2.3   | Barrieren zur Wissensweitergabe und –(Ver)teilung beim<br>Stellenwechsel .....                     | 57 |
| 2.4.3     | Entwicklung des Modells zum Wissensmanagement beim<br>Stellenwechsel .....                         | 58 |
| 2.4.4     | Prozesse des Wissensmanagements beim Stellenwechsel .....  | 61 |
| 2.4.4.1   | Maßnahmen und Instrumente zur Zielsetzung und Evaluation.....                                      | 61 |
| 2.4.4.2   | Maßnahmen und Instrumente der Wissensidentifikation beim<br>Stellenwechsel .....                   | 63 |
| 2.4.4.3   | Maßnahmen und Instrumente der Wissensdokumentation und -<br>aufbereitung beim Stellenwechsel ..... | 69 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 2.4.4.4   | Maßnahmen und Instrumente der Wissensweitergabe und -<br>(ver)teilung beim Stellenwechsel ..... | 72  |
| 2.4.4.5   | Anreizsysteme zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel ...                                     | 74  |
| 2.4.4.5.1 | Anreize zur Zielsetzung und Evaluation .....  | 77  |
| 2.4.4.5.2 | Anreize zur Wissensidentifikation beim<br>Stellenwechsel.....                                   | 78  |
| 2.4.4.5.3 | Anreize zur Wissensdokumentation und<br>-aufbereitung beim Stellenwechsel .....                 | 80  |
| 2.4.4.5.4 | Anreize zur Wissensweitergabe und –(ver)teilung<br>beim Stellenwechsel .....                    | 80  |
| 2.4.5     | Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der öffentlichen<br>Verwaltung .....                   | 82  |
| 2.4.5.1   | Begriffserläuterung „öffentliche Verwaltung“ .....  | 82  |
| 2.4.5.2   | Ausgestaltung der Struktur der öffentlichen Verwaltung aus<br>Sicht der Systemtheorie.....      | 86  |
| 2.4.5.3   | Prozessabläufe in der öffentlichen Verwaltung .....   | 88  |
| 2.4.5.4   | Merkmale der öffentlichen Verwaltung .....  | 90  |
| 2.4.5.4.1 | Bürokratie .....  | 90  |
| 2.4.5.4.2 | Zentralisierung/ Dezentralisierung .....  | 92  |
| 2.4.5.4.3 | Einfluss der Politik .....  | 93  |
| 2.4.5.4.4 | Personalwesen .....   | 94  |
| 2.4.5.5   | Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung.....   | 97  |
| 2.4.5.5.1 | Arten von Wissen in der öffentlichen Verwaltung .....   | 97  |
| 2.4.5.5.2 | Anwendungsbeispiele für Wissensmanagement<br>in der öffentlichen Verwaltung .....               | 98  |
| 2.4.6     | Zusammenfassung .....   | 101 |
| 3         | METHODIK.....   | 104 |
| 3.1       | Fragestellungen und Hypothesen .....  | 104 |
| 3.1.1     | Forschungsfragen .....  | 104 |
| 3.1.2     | Hypothesen .....  | 106 |
| 3.2       | Die Untersuchung.....   | 108 |
| 3.2.1     | Die untersuchte Organisation .....  | 108 |
| 3.2.2     | Teilnehmer/ Stichprobe.....   | 114 |
| 3.2.3     | Vorgehensweise/ Durchführung der Erhebung .....   | 116 |
| 3.2.4     | Instrumente für die Datenerhebung .....   | 118 |

|         |   |     |
|---------|---|-----|
| 3.2.4.1 | Experteninterviews .....  | 119 |
| 3.2.4.2 | Fragebogen .....  | 120 |
| 3.2.4.3 | Gütekriterien.....  | 130 |
| 3.3     | Datenanalyse.....   | 136 |
| 3.4     | Zusammenfassung .....   | 137 |
| 4       | ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG, DISKUSSION UND IMPLIKATIONEN .....   | 139 |
| 4.1     | Der Stellenwechsel .....  | 140 |
| 4.1.1   | Austritt .....  | 141 |
| 4.1.2   | Einarbeitung .....  | 142 |
| 4.2     | Das Wissensmanagement beim Stellenwechsel .....   | 145 |
| 4.2.1   | Wissensidentifikation .....   | 146 |
| 4.2.2   | Wissensdokumentation und –aufbereitung .....  | 148 |
| 4.2.3   | Wissensweitergabe und –verteilung.....  | 151 |
| 4.2.4   | Anreize .....   | 153 |
| 4.2.5   | Zielsetzung und Evaluation .....  | 156 |
| 4.3     | Gruppenunterschiede .....   | 156 |
| 4.3.1   | Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen.....   | 157 |
| 4.3.1.1 | Gruppenunterschiede der Zielgruppen bei der Bewertung der<br>Wichtigkeitsaspekte .....                                    | 157 |
| 4.3.1.2 | Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen bei der<br>Bewertung der Zufriedenheitsaspekte.....                          | 160 |
| 4.3.1.3 | Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen bei der<br>Wahrnehmung des Stellenwechsels.....                              | 161 |
| 4.3.2   | Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen<br>Befragten .....   | 165 |
| 4.3.2.1 | Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen<br>Befragten bei der Bewertung der Wichtigkeitsaspekte.....    | 166 |
| 4.3.2.2 | Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen<br>Befragten bei der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte ..... | 168 |
| 4.4     | Zusammenhänge der Gesamtzufriedenheit .....   | 170 |
| 4.5     | Zusammenfassung .....   | 173 |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>5</b> | <b>KONZEPT ZUR SICHERUNG UND WEITERGABE DES RELEVANTEN WISSENS</b>           |            |
|          | <b>BEIM STELLENWECHSEL .....</b>   | <b>177</b> |
| 5.1      | Austrittsprozess .....   | 177        |
| 5.1.1    | Austrittskonzept .....   | 178        |
| 5.1.2    | Austrittsgespräch als Bestandteil des Austrittsprozesses .....               | 179        |
| 5.2      | Einarbeitung.....  | 182        |
| 5.2.1    | Einarbeitungsprogramm festlegen .....  | 182        |
| 5.2.2    | Einarbeitungsplan erstellen.....   | 183        |
| 5.3      | Wissensidentifikation.....   | 185        |
| 5.3.1    | Wissensidentifikation beim Austrittsgespräch.....                            | 185        |
| 5.3.2    | Wissensidentifikation innerhalb der Organisation.....                        | 187        |
| 5.4      | Wissensdokumentation und –Aufbereitung .....                                 | 187        |
| 5.4.1    | Weiterentwicklung Dokumentation.....   | 187        |
| 5.4.2    | Visuelle Strukturierungsmöglichkeit .....                                    | 188        |
| 5.5      | Wissensweitergabe .....  | 189        |
| 5.6      | Wissensverteilung.....   | 191        |
| 5.7      | Anreize.....   | 193        |
| 5.7.1    | Anreize zur Kooperation des vorherigen Stelleninhabers.....                  | 193        |
| 5.7.2    | Anreize zur Einarbeitung des neuen Mitarbeiters .....                        | 194        |
| 5.7.3    | Anreize zur Unterstützung des Wissensmanagements .....                       | 194        |
| 5.8      | Zielsetzung & Evaluation .....   | 195        |
| 5.8.1    | Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wissensmanagements<br>schaffen ..... | 195        |
| 5.8.2    | Kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung.....                          | 198        |
| 5.9      | Zusammenfassung.....   | 199        |
| <b>6</b> | <b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>   | <b>202</b> |
| 6.1      | Einschränkungen der Untersuchung.....  | 205        |
| 6.2      | Ausblick und Zukunftsperspektiven.....                                       | 206        |
| <b>7</b> | <b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>  | <b>208</b> |



# Abbildungsverzeichnis

|   | Seite |
|---|-------|
| Abbildung 1-1: Problemstellung  | 5     |
| Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit  | 8     |
| Abbildung 2-1: Unterschiede zwischen Daten, Information und Wissen  | 12    |
| Abbildung 2-2: Wissensformen  | 14    |
| Abbildung 2-3: Komponenten des Wissensmanagements   | 19    |
| Abbildung 2-4: Interaktion von epistemischer und sozialer Dimension bei der<br>Wissenserzeugung           | 23    |
| Abbildung 2-5: Integriertes Modell eines Organisationssystems   | 24    |
| Abbildung 2-6: Struktur des „Organisational Memory“   | 25    |
| Abbildung 2-7: Bausteine des Wissensmanagements   | 29    |
| Abbildung 2-8: Prozessbereiche des Wissensmanagements   | 30    |
| Abbildung 2-9: Prozesse der Wissensrepräsentation   | 31    |
| Abbildung 2-10: Prozesse der Wissenskommunikation   | 32    |
| Abbildung 2-12: Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel   | 55    |
| Abbildung 2-13: Prozessmodell des Wissensmanagements beim Stellenwechsel                                  | 60    |
| Abbildung 2-14: Organisation der öffentlichen Verwaltungen  | 85    |
| Abbildung 2-15: Schritte des Entscheidungsprozesses in einer bürokratischen Organisation<br>nach Paterson | 89    |
| Abbildung 3-1: Vorgehensweise bei der Datenerhebung   | 118   |
| Abbildung 4-1: Treffen zur Stellenübergabe  | 142   |

# Tabellenverzeichnis

|  | Seite |
|--|-------|
| Tabelle 2-1: Vergleich zwischen Information und Wissen   | 13    |
| Tabelle 2-2: Arten des impliziten Wissens  | 15    |
| Tabelle 2-3: Empirische Studien zum Wissensmanagement  | 33    |
| Tabelle 3-1: Altersverteilung der Stichprobe   | 115   |
| Tabelle 3-2: Position  | 115   |
| Tabelle 3-3: Art des Stellenwechsels   | 115   |
| Tabelle 3-4: Anzahl Stellenwechsel   | 116   |
| Tabelle 3-5: Anzahl Stellenwechsel begleitet   | 116   |
| Tabelle 3-6: Reliabilitätskoeffizienten  | 133   |
| Tabelle 4-1: ANOVA-Tests zu Gruppenunterschiede bezüglich den Wichtigkeitsaspekten   | 158   |
| Tabelle 4-2: Duncan-Test für den Wichtigkeitsaspekt 1 nach Gruppen   | 159   |
| Tabelle 4-3: Duncan-Test für den Wichtigkeitsaspekt 4 nach Gruppen   | 159   |
| Tabelle 4-4: ANOVA-Tests zu Gruppenunterschieden bezüglich den Zufriedenheitsaspekten  | 160   |
| Tabelle 4-5: Duncan-Tests für den Zufriedenheitsaspekt 1 nach Gruppen  | 161   |
| Tabelle 4-6: Einfaktorielle Varianzanalysen für Gruppenunterschiede bei den Faktoren des Stellenwechsels                                     | 162   |
| Tabelle 4-7: Deskriptive Statistiken   | 164   |
| Tabelle 4-8: Duncan-Test für Gesamtzufriedenheit nach Gruppen  | 165   |
| Tabelle 4-9: Duncan-Tests für die Wichtigkeitsaspekte zwischen zufriedenen und unzufriedenen Teilnehmer                                      | 167   |
| Tabelle 4-10: ANOVA-Tests zu den Unterschieden zwischen zufriedenen und unzufriedenen Teilnehmern in der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte | 168   |
| Tabelle 4-11: Duncan-Tests für den Vergleich zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten für die Zufriedenheitsaspekte                  | 169   |

|   |     |
|---|-----|
| Tabelle 4-12:Regressionsanalyse zwischen der Gesamtzufriedenheit und den Faktoren<br>des Stellenwechsels                        | 171 |
| Tabelle 4-13:Regressionskoeffizienten der Regressionen zwischen der Gesamtzufriedenheit<br>und den Faktoren des Stellenwechsels | 172 |

## Abkürzungsverzeichnis

|               |   |
|---------------|---|
| ANOVA         | Analysis of Variance  |
| Aufl.         | Auflage   |
| BT            | Business Technology   |
| bzw.          | beziehungsweise   |
| df            | „degrees of freedom“ (Freiheitsgrade)                               |
| EDV           | Elektronische Datenverarbeitung                                     |
| EFQM          | European Foundation for Quality Management                          |
| e-Government  | Electronical Government   |
| E-Mail        | Electronic Mail   |
| E-Procurement | Electronic Procurement  |
| et al.        | et alia   |
| etc.          | etcetera  |
| f.            | folgende Seite  |
| FAO           | Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation          |
| ggf.          | gegebenenfalls  |
| Hrsg.         | Herausgeber   |
| IAO           | Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation                     |
| Ifem          | Institut für e-Management e.V.                                      |
| ILOI          | Institut für Lernende Organisation und Innovation                   |
| IP            | Internet Protokoll  |
| IPK           | Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik |
| ISC           | International Students' Committee                                   |
| IT            | Information Technology  |
| KGST          | Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung          |
| n. MA         | neue Mitarbeiter  |
| Nr.           | Nummer  |
| N             | Anzahl  |
| OECD          | Organisation for Economic Co-operation and Development              |
| pp.           | pages   |
| S.            | Seite   |

|          |  |
|----------|--|
| SECI     | Socialization, Externalization, Combination, Internalization |
| SG       | Sachgebiet   |
| SPSS     | Statistical Package for the Social Sciences                  |
| SW       | Stellenwechsel   |
| u.a.     | unter anderem  |
| uvm.     | und viele mehr   |
| v.       | von  |
| v.d.     | von der  |
| VG       | Vorgesetzter   |
| vgl.     | vergleiche   |
| Vol.     | Volumen  |
| vorh. SI | vorheriger Stelleninhaber                                    |
| WM       | Wissensmanagement  |
| z.B.     | zum Beispiel   |
| zit. n.  | zitiert nach   |
| z.T.     | zum Teil   |
| zw.      | zwischen   |
| $\mu$    | Mittelwert   |

# 1 EINLEITUNG

Wissensmanagement ist eines der großen Themen der Betriebswirtschaftslehre, der Organisationspsychologie und -soziologie sowie der Verwaltungswissenschaft der letzten Jahre gewesen (vgl. Machura, 2004) und nimmt noch weiter zu. Die steigende Bedeutung zeigt sich auch in der zunehmende „Popularität“ von Wissensmanagement in der Praxis: Innovative Firmen gründen Wissensmanagement-Projektgruppen, Vorstandsvorsitzende betonen die besondere Bedeutung der Ressource Wissen für die Zukunft ihres Unternehmens, Veranstalter organisieren Workshops und Fachkonferenzen zu diesem Thema und Unternehmensberatungen versprechen Unterstützung beim Umgang mit der Ressource Wissen sowie bei der Einführung von Wissensmanagement-Prozessen und machen Dienstleistungen um den Themenbereich Wissensmanagement zu ihrer Geschäftsgrundlage. Zusätzlich werden Unternehmen ständig von der Wirtschaftspresse aufgefordert, den Schatz in den Köpfen ihrer Mitarbeiter besser zu nutzen (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999).

Wissensintensive Unternehmen haben in den vergangenen Jahren spektakuläre Erfolge erzielt. Das Wissensmanagement hilft dabei den Führungskräften beim Umgang mit dem im Unternehmen vorhandenen Wissen und liefert ihnen gleichzeitig möglichst umsetzbare Anregungen zu unterschiedlichen praktische Problemstellungen aus dem Unternehmens-Umfeld (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999).

Die aktuelle Situation in Behörden und öffentlichen Verwaltungen ist gekennzeichnet durch knappere Ressourcen, einen Umbruch bestehender Organisationsstrukturen, eine steigende Komplexität und Dynamik von Verwaltungsabläufen durch die aktuellen Reformen sowie eine stärkere Bürger- und Dienstleistungsorientierung (vgl. Müller, 2004). Unter diesen sich ändernden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bedingungen müssen sie somit ihre Aufgaben und Verantwortung neu bestimmen (vgl. Ihringer, 2002). All diese Herausforderungen sowie der Umgang mit Wissen in komplexen Verfahren, führen zu einem Bedarf am Management von Wissen. Auch wenn das Wissensmanagement im Rahmen laufender Aktivitäten wie der Zertifizierung oder der Einführung von e-Government gefordert wird, sind konkrete Unsetzungen bisher allerdings selten (vgl. Müller, 2004).

Ein spezifischeres exemplarisches Szenario in Behörden und öffentlichen Verwaltungen ist der drohende Wissensverlust bei wechselnden oder ausscheidenden Wissensträgern. Somit stellt sich auch für Behörden und öffentliche Verwaltungen die Herausforderung, das Wissen

und die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter systematisch, kosteneffizient und nachhaltig in die Organisation zu sichern sowie an anderen Mitarbeiter weiterzugeben und zu verteilen (vgl. Müller, 2004). Dafür sind Lösungen und Konzepte zur Sicherung, Weitergabe und Verteilung von Wissen notwendig, die dann auch diese drohenden Wissensverluste durch Stellenwechsel der Mitarbeiter einer Organisation auffangen.

Deshalb widmet sich die vorliegende Arbeit diesem Wissensmanagement, wobei speziell die Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel im Fokus der Betrachtung steht.

### 1.1 Problemstellung

Das in einem Unternehmen vorhandene Wissen ist für die jeweilige Organisation ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Der Umgang mit diesem Wissen, die Weiterentwicklung und Sicherung des Wissens stellen für Organisationen eine große Herausforderung dar. Sowohl in der Praxis als auch in der Wissenschaft wird das Management dieses Wissens gegenwärtig intensiv diskutiert und mit neuen organisationalen Methoden verknüpft (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999; Reinmann-Rothmeier, Mandl, 2000). Dabei nimmt die Vielfalt der Aktivitäten und Instrumente, die als Wissensmanagement bezeichnet werden, ständig zu. Anstrengungen zum organisationalen Lernen (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001a) werden ebenso als Wissensmanagement betrachtet, wie der Aufbau von Datenbanken.

Der erwartete Nutzen durch Wissensmanagement wird in der Wirtschaft als sehr hoch angegeben (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Nach Umfragen von Reinmann-Rothmeier et al. gehen Organisationen davon aus, dass sich hauptsächlich durch den systematischen Umgang mit Wissen die Kundennähe deutlich verbessert, die Kosten gesenkt werden und die Produktivität gesteigert wird. Die wesentlichen Vorteile durch Wissensmanagement sind: der Zugang zu erfolgskritischem Wissen wird vereinfacht und einheitlicher, neue Mitarbeiter können schneller und effizienter eingearbeitet werden, implizites Wissen bleibt auch beim Ausscheiden von Experten erhalten, durch den Austausch von Wissen werden die Wissenserwerbskosten gesenkt, Arbeitsprozesse können besser koordiniert und Prozesse durch eine schnelle und einheitliche Kommunikation effizienter und effektiver gestaltet werden (vgl. Rüstmann, 1999). Auch in den öffentlichen Verwaltungen wächst, wie in jeden Unternehmen, das Bewusstsein, dass das Wissen, ob in den Köpfen der Mitarbeiter oder in Akten und Datenbanken, einen besonderen Wert darstellt. Die organisierte Nutzung und Erweiterung dieses Wissens hilft, „besser zu entscheiden,

effektiver sowie effizienter zu handeln und damit kommunales Handeln nachhaltig zu verbessern“ (vgl. KGSt, 2001, S. 9).

Zu den Besonderheiten des öffentlichen Sektors, die eine rasche Verbreitung von Wissensmanagement in der Verwaltung, der Politikvorbereitung, in der richterlichen Arbeit sowie der Sachbearbeitung begünstigen, zählt, dass das Handeln der Verwaltung auf Ergebnisse und Wirkungen ausgerichtet ist, die rechtlich vorausgesetzt oder politisch erwünscht sind. Dafür verarbeitet die öffentliche Verwaltung Informationen und auch viele ihrer Produkte besitzen einen informationellen Charakter. Zur Aufgabenerledigung in der Verwaltung werden Wissensbestände benutzt, die im Umgang mit neuen Sachverhalten kontinuierlich erweitert werden. Somit ist Wissen und der Umgang mit diesem ein zentrales Problem auch für die Politik, die Verwaltung und die Sachbearbeitung (vgl. Lenk, Wengelowski, 2004). Zur Lösung dieses Problems können auch Ansätze, die sich bereits in der „Privatwirtschaft“ bewährt haben, auf die öffentliche Verwaltung übertragen werden (vgl. Lenk, Wengelowski, 2004). In dieser Arbeit beinhalten deshalb die Begriffe „Unternehmen“ und „Organisation“ die „öffentliche Verwaltung“, allerdings werden dort, wo es für das Verständnis erforderlich ist, die speziellen Unterschiede zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor aufgezeigt.

Als Gründe für den Einsatz von Wissensmanagement in einer Organisation werden in Literatur und Umfragen eine ganze Reihe von Problemstellungen angegeben: (1) In der Organisation vorhandenes Wissen wird nicht ausreichend genutzt und Innovationen gehen nur langsam voran. Oft mangelt es in der Organisation an wirklich neuen Ideen und Verbesserungsvorschlägen, da vorhandenes Wissen zurückgehalten und nicht geteilt wird. (2) Durch steigende Fluktuationsraten ihrer Mitarbeiter stehen Organisationen vermehrt der Gefahr des Wissensverlustes und der Notwendigkeit einer Wissenssicherung gegenüber. Verschiedene Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass die jährlichen Fluktuationsraten zwischen 15 und 20% liegen (vgl. Rüstmann, 1999). Als hierfür mögliche Ursachen werden genannt: Kündigung, Entlassung, befristeter Arbeitsvertrag oder Pensionierung, Beförderung oder Neuausrichtung innerhalb des Unternehmens. (3) In der öffentlichen Verwaltung ist die Fluktuationsrate für externe Stellenwechsel zwar niedriger als in Unternehmen, dafür wechseln die Beschäftigten die Stellen umso mehr innerhalb der Organisation. Die sinkende Zahl der Personen, die ihr ganzes Leben in einer Organisation oder demselben Aufgabenbereich verbringen, ist einer der Hauptgründe Wissensmanagement einzusetzen. Ziel dabei ist es, zu verhindern, dass das wertvolle Wissen der Mitarbeiter verloren geht, wenn diese ihre Stelle wechseln. Diese Stellenwechsel von Mitarbeitern haben erhebliche Auswirkungen auf die Organisation durch Verlust von



## Einleitung

---

Wissen mit Stellen-, Unternehmens- und Personenbezug, Wissen in Form von etablierten persönlichen Netzwerken zur Erfüllung der Aufgaben sowie personenspezifischen Fähigkeiten.

Somit entsteht die Frage: Was geschieht mit dem Wissen eines Mitarbeiters, wenn dieser aus der Organisation ausscheidet? Der Stellenwechsel von Mitarbeitern, ob intern oder nach extern, stellt die Organisationen einerseits vor Probleme zur Bewahrung und Sicherung des Wissens, das zur optimalen Ausübung der betroffenen Stelle benötigt wird, andererseits bietet er auch die Chancen, neue, zukunftsgerichtete Qualifikationen systematisch zu erwerben und geeignete Nachfolger, mit neuen Kenntnissen und persönlichen Fähigkeiten für diese Position auszuwählen.

Der zentrale Prozess für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel ist der Wissenstransfer zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und seinem Nachfolger. Durch diesen Wissenstransfer soll der Nachfolger in die Lage versetzt werden, die Aufgaben seiner Stelle selbständig und aktiv zu lösen. Bei einem Einsatz von Wissensmanagement entsteht somit die Möglichkeit, stellenrelevantes Wissen und Netzwerke weiterzugeben und bedarfsgerechte Entwicklungsmaßnahmen, wie z.B. Weiterbildungen, Trainings, Übergabe-Mentoring, etc. für den neuen Stelleninhaber auszuarbeiten.

In der aktuellen wissenschaftlichen Diskussion besteht „ein nicht zu leugnender Bedarf an Konzepten und Methoden zum Management von Wissen“ (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001b, S. 3) und obwohl Stellenwechsel ein Grundproblem von Organisationen darstellen, fehlt es bisher an einer systematischen Analyse ihrer Auswirkungen und an Konzepten zu einem wissensoptimalen Management dieser Stellenwechsel (vgl. Rüstmann, 1999). Der Wissensverlust durch Stellenwechsel ist zwar ein konkretes Problem der Praxis, wurde jedoch bisher noch nicht im Detail aus der Perspektive des Wissensmanagements betrachtet (vgl. Rüstmann): Der potentiellen Wissensverlust wird lediglich durch das Ausscheiden wertvoller Mitarbeiter thematisiert (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Deshalb sind Konzepte für eine systematische Steuerung des Prozesses zur Sicherung des relevanten Wissens beim Stellenwechsel von Mitarbeitern notwendig. Das vorliegende Forschungsprojekt soll deshalb dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen.

Die Untersuchung der Problemstellung erfolgt aus der Perspektive einer Organisation, dem Landratsamt Ebersberg, das Wissen durch Stellenwechsel seiner Mitarbeiter verliert und jetzt versucht, deren Wissen zu bewahren sowie an die jeweiligen Nachfolger weiterzugeben. Ausgangspunkt für das vorliegende Projekt war die Optimierung der

## Einleitung

---

Prozesse zur Wissensübergabe beim Stellenwechsel. Diese soll über die Einführung eines Wissensmanagements erfolgen, für dessen Konzeption die Ergebnisse dieser Arbeit die Grundlage darstellen. Im Vordergrund dieser Arbeit steht somit die Problematik, wie ein Stellenwechselprozess gestaltet werden kann, sodass möglichst viel Wissen der stellenwechselnden Mitarbeiter im Landratsamt Ebersberg verbleibt und an den neuen Mitarbeiter weitergegeben wird. Die konkrete Problemstellung lautet:

Wie kann bei einem Stellenwechsel das Wissen des vorherigen Stelleninhabers gesichert und an den neuen Mitarbeiter weitergegeben werden, um so den Verlust von relevantem Wissen beim Stellenwechsel zu reduzieren oder zu vermeiden.

Abbildung 1-1: Problemstellung

Diese Arbeit beinhaltet die Untersuchung zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, durchgeführt im Zeitraum Februar bis März 2005 beim Landratsamt Ebersberg. Zunächst wird ein Überblick über die aktuelle Situation des Wissensmanagements beim Stellenwechsel geschaffen. Aus den Ergebnissen der Untersuchung werden dann Erkenntnisse für das Wissensmanagement beim Ausscheiden von Mitarbeitern abgeleitet und schließlich, mit Hilfe von theoretischen Erkenntnissen und Erfahrungsberichten zum Wissensmanagement aus anderen Organisationen, ein Konzept zur Reduzierung des Wissensverlusts durch den Stellenwechsel und zur Weitergabe des relevanten Wissens entwickelt.

Mitarbeiter können sowohl männlich als auch weiblich sein. Im Folgenden wird die männliche Form verwendet, wobei stets die Vertreter beider Geschlechter gemeint sind.

### 1.2 Zielsetzung

Ausgehend von dieser Problemstellung wird in der vorliegenden Arbeit das Ziel verfolgt, den Stellenwechselprozess empirisch zu untersuchen und ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel zu entwickeln. Hiefür werden folgende untergeordneten Ziele festgelegt:

- die Schaffung eines Überblicks über aktuelle Konzepte und Instrumente zum Wissenstransfer beim Stellenwechsel von Mitarbeitern,

- die kritische Betrachtung der, beim Landratsamt Ebersberg in der Praxis eingesetzten Konzepte, durch Abgleich mit den theoretischen Erkenntnissen,
- die Entwicklung eines maßgeschneiderten Konzeptes mit Instrumenten zur Optimierung des Wissensmanagements für den Stellenwechsel von Mitarbeitern beim Landratsamt Ebersberg,
- die Ableitung von allgemeinen Erkenntnissen für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel von Mitarbeitern. Zusammengefasst ist es das Ziel dieser Arbeit, anhand eines aus der wissenschaftlichen Theorie abgeleiteten Modells, den Prozess des Stellenwechsels beim Landratsamt Ebersberg zu analysieren, die in der Praxis eingesetzten Konzepte durch Abgleich mit den theoretischen Erkenntnissen kritisch zu betrachten, um dann ein Konzept zur Optimierung des Wissensmanagements, und besonders der Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, zu entwickeln.

### 1.3 Aufbau der Arbeit

In diesem **1. Kapitel** wurde eine kurze Einführung in das Thema der Arbeit gegeben sowie die Relevanz für Wissenschaft und Praxis dargestellt. Weiterhin wurde die Problemstellung konkretisiert und das Forschungsfeld auf das Forschungsobjekt Landratsamt Ebersberg eingegrenzt. Anschließend wurde die Zielsetzung für diese Arbeit vorgestellt.

Die konzeptionellen Grundlagen für diese Arbeit werden in **Kapitel 2** aufgezeigt, indem die relevanten Begriffe dieser Arbeit definiert werden. Zunächst werden der Begriff „Wissen“ sowie die damit verbundenen Themenfelder erläutert, um dann auf die Bedeutung und Definition des Begriffs „Wissensmanagement“ einzugehen. Wesentliche theoretische Modelle sowie Forschungsansätze zum Wissensmanagement werden danach dargestellt und Möglichkeiten für eine Konzeptualisierung diskutiert. Nach einer Begriffserläuterung zur „Stelle“ werden verschiedene Stellenarten sowie die Möglichkeiten für die Bildung von Stellen dargestellt. Im Anschluss an eine Einführung in das Konzept des „Stellenwechsels“ werden ebenfalls Forschungsansätze zum Stellenwechsel vorgestellt und die aktuelle Situation in der Praxis bei Stellenwechseln erläutert. Aufbauend auf den vorgestellten Konzepten und Begriffsdefinitionen wird dann ein Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel entwickelt und seine einzelne Bestandteile, zusammen mit möglichen Instrumenten und Maßnahmen zur Sicherung und Weitergabe von Wissen beim Stellenwechsel beschrieben. Das Kapitel schließt mit einer Darstellung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung, indem ihre Besonderheiten und Möglichkeiten für eine Gestaltung aufgezeigt werden.

In **Kapitel 3** wird die Methodik der empirischen Untersuchung beschrieben. Dabei werden zunächst die Forschungsfragen benannt und die Hypothesen, auf Basis dieser Fragestellung, formuliert. Im Anschluss werden die untersuchte Organisation sowie die Zusammensetzung der Stichprobe für die Untersuchung vorgestellt. Danach erfolgt die Beschreibung der Vorgehensweise in dieser Studie und des für die Datenerhebung angewandten Verfahrens mit einer Erläuterung zur Zusammenstellung des Fragebogens sowie der Überprüfung der Gütekriterien. Abschließend werden die Tests für die Auswertung der Daten aufgezeigt.

Die Ergebnisse der Untersuchung werden in **Kapitel 4** vorgestellt, diskutiert, um danach Implikationen für das Konzept ableiten zu können. Um zunächst einen Überblick über die aktuelle Situation des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg schaffen zu können, werden die Ergebnisse aus Experteninterviews, aus internen Materialien sowie aus Daten der Befragung herangezogen. Zusätzlich werden externe Erfahrungsberichte aus verschiedenen Organisationen für mögliche Lösungen zu einem Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel einbezogen. Anschließend werden Unterschiede zwischen einzelnen Gruppen der Befragung und zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragungsteilnehmern sowie die Zusammenhänge der Gesamtzufriedenheit anhand der gestellten Hypothesen präsentiert und diskutiert.

In **Kapitel 5** wird dann, aufbauend auf den Ergebnissen der Untersuchung und den sich daraus ergebenden Implikationen sowie den theoretischen Grundlagen, ein Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg entwickelt.

Die vorliegende Arbeit schließt mit **Kapitel 6**, in dem ein Schlussfazit zu den in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnissen gezogen wird, die Limitationen der Untersuchung aufgezeigt werden sowie ein Ausblick auf sich anschließende Forschungsfragen für die Zukunft gegeben wird.

Der Aufbau dieser Arbeit ist in Abbildung 1-2, unter Berücksichtigung der Zusammenhänge zwischen den Kapiteln, noch einmal visuell zusammengefasst.

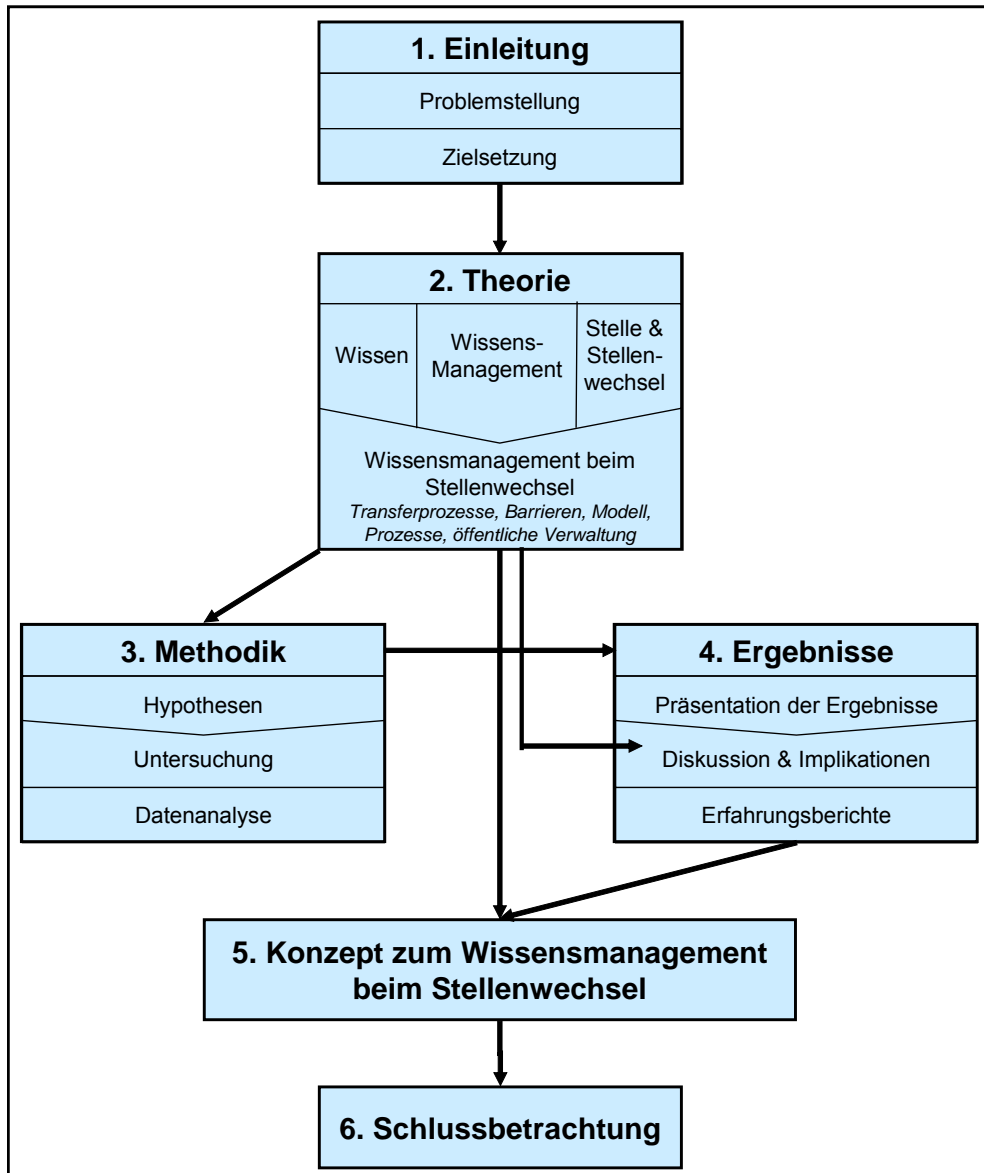


Abbildung 1-2: Aufbau der Arbeit

## 2 THEORETISCHE GRUNDLAGEN

Dieses Kapitel wird einen Überblick über die verschiedenen Definitionsansätze der Begriffe geben, die in dieser Arbeit im Mittelpunkt stehen. Hierfür wird zunächst auf die Bedeutung des Begriffs „Wissen“ eingegangen und das Verständnis von „Wissen“ für diese Arbeit definiert. Im Anschluss wird der Begriff „Wissensmanagement“ erläutert, um dann wesentliche theoretische Modelle sowie Forschungsansätze zum Wissensmanagement darzustellen. Im nächsten Schritt werden, auf Basis theoretischer Herleitungen, der Begriff „Stelle“ und der damit verbundenen Prozess des Stellenwechsels erläutert. Hierfür erfolgt eine Darstellung der verschiedenen Stellenarten, der Möglichkeiten für Stellenbildungen sowie des Ablaufs des Stellenwechselprozesses. Anschließend werden wesentliche Forschungsansätze zum Stellenwechsel untersucht, um die aktuelle Situation bei Stellenwechseln in der Praxis und dem sich daraus ergebenden Bedarf für ein Wissensmanagement aufzuzeigen.

Auf diesen Grundlagen wird dann ein Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel entwickelt, indem diese Einzelbegriffe miteinander verbunden werden. Die einzelnen Bestandteile des Modells werden danach, zusammen mit möglichen Instrumenten und Maßnahmen, beschrieben. Abschließend werden die Besonderheiten eines Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung geklärt und Möglichkeiten für eine Gestaltung aufgezeigt.

### 2.1 Wissen

Von „Wissen“ existieren viele Definitionen und bereits die Nennung dieses Begriffs ruft verschiedene Assoziationen hervor. Deshalb wird in diesem Abschnitt zunächst der Begriff „Wissen“ definieren, um so zu der für die vorliegende Arbeit relevanten Spezifizierung des Verständnisses von „Wissen“ zu gelangen. Danach erfolgt eine Abgrenzung des Begriffs „Wissen“ von den Begriffen „Daten“ und „Informationen“ und eine Erläuterung verschiedener Wissensformen.

#### 2.1.1 Begriffserläuterung

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird „Wissen“ einerseits als die Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand auf einem bestimmten Gebiet hat und andererseits als die Kenntnis über eine

## Theoretische Grundlagen

---

Sache an sich verstanden (vgl. Duden, 1995). „Kenntnis“ bedeutet wiederum „das Kennen einer Tatsache, das Wissen von etwas“ und wird nach dem Duden als Synonym für Fach-, Sach- und Erfahrungswissen dargestellt. Der Begriff „Kennen“ impliziert „etwas in seinen charakteristischen Eigenschaften kennengelernt und im Bewusstsein haben; über jemanden, etwas, sich, Bescheid wissen; mit etwas in Berührung gekommen sein und Erfahrung darin haben, was und wie etwas ist“ (Duden, S. 1836). Andererseits wird der Begriff „Tatsache“ als „wirklicher, gegebener Umstand“ (Duden, S. 3355) erläutert. Zusammenfassend, wird „Wissen“ im allgemeinen Sprachgebrauch als die Kenntnis über bestimmte, wahrnehmbare Gegenstände definiert, die im Bewusstsein verblieben sind.

Dabei kann Wissen in zwei Formen verstanden werden: objekt-orientiert und prozess-orientiert: Unter einer objektorientierten Perspektive wird Wissen als Substantiv gebraucht und bezeichnet etwas, auf das zugegriffen werden kann, weil es in einer Form materialisiert ist, wie z.B. ein Buch, Audio-File, Bild etc.

Wird Wissen als Prozess betrachtet, basiert es auf Erfahrung und erfordert den direkten menschlichen Kontakt. Unter dieser Perspektive wird Wissen als Verb gebraucht und bezeichnet ein handlungsinhärentes Wissen, das vom Wissensträger und der Situation nicht zu trennen ist.

Während Wissen, verstanden als Prozess, letztlich in Handeln übergeht, bleibt Wissen als Objekt eng mit der Information verknüpft (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001a).

Aus organisationstheoretischer Perspektive stellen verschiedene Autoren, bei der Betrachtung von Wissen, den Nutzen des Wissens zur Lösung bestimmter Probleme in den Vordergrund. So definiert Drucker (1993) Wissen als eine aktive Information, die ergebnisorientiert ist. Ein wesentlicher Bestandteil des Wissens ist demnach die Fähigkeit zum Handeln. Wissen wird als die persönliche Fähigkeit definiert, durch die ein Individuum eine bestimmte Aufgabe ausführen kann. Wissen kann nicht außerhalb eines Individuums existieren, sondern es wird in der Interaktion generiert (vgl. Wilkesmann, Rascher, 2004). Die Definition von Davenport und Prusak (1998) erfasst Merkmale, die Wissen wertvoll machen. Sie definieren Wissen als eine fließende Mischung aus strukturierten Erfahrungen, Wertvorstellungen, Kontextinformationen und Fachkenntnissen, die einen Strukturrahmen für neue Erfahrungen und Informationen bilden.

Ein weiterer Blickwinkel ist die Darstellung von Wissen als Ressource, die nicht verbraucht werden kann (vgl. Wilke, 1998). Ein solches Verständnis bedingt die Gleichbehandlung von Wissen mit den Produktionsfaktoren Rohstoffe, Arbeit und Kapital (vgl. Soukup, 2001).

Wissen besteht aus Fähigkeiten und Kenntnissen, verbunden mit Erfahrungen, Gefühlen, Werten und Ahnungen. Wissen wird als ein immaterielles Gut gesehen, dessen Wert sich durch Gebrauch und Teilung erhöht und dessen Nutzen deshalb erst rückblickend bewertbar ist (vgl. Lucko, Trauner, 2005).

Als wesentliche Eigenschaften des Wissens-Begriffs beschreiben diese Autoren übereinstimmend eine Problemorientierung, Personenabhängigkeit und heben den konstruierten Charakter dieses Begriffs hervor. Ebenso wird die Bedeutung von praktischem Erfahrungswissen betont.

Eine zusammenfassende Wissensdefinition, die auch für die vorliegende Dissertation gelten soll, wurde von Probst, Raub und Romhardt (1999) vorgelegt:

„Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge“ (S. 46).

In der Praxis und für das Erfahrungswissen fällt eine Unterscheidung zwischen Daten, Informationen und Wissen oft schwer. Jede dieser „Ressourcen“ erfordert aber einen unterschiedlichen Umgang. Um im späteren Verlauf der Arbeit den Begriff „Wissensmanagement“ genau definieren zu können, wird im Folgenden eine Abgrenzung zwischen Daten, Information und Wissen vorgenommen.

### **2.1.2 Abgrenzung Wissen – Information – Daten**

Sowohl innerhalb der Theorie als auch in der Praxis liegen verschiedene Verständnisse von Daten, Information und Wissen vor und die Begriffe werden oftmals unterschiedlich oder mit überschneidender Bedeutung angewandt (vgl. Rüstmann, 1999). So definiert Lenz beispielsweise Informationen als zielgerichtetes und zweckorientiertes Wissen (vgl. Lenz, 1991), während andere Autoren von einer zunehmend angereicherten Kette ausgehen, ausgehend von Daten über Informationen bis schließlich hin zum Wissen, als umfassendste Ressource.



## Theoretische Grundlagen

Im Modell von Rehäuser und Krcmar (1996) sind Daten allein bedeutungslos. Sie sind ohne Verwendungshinweise und bestehen ausschließlich aus einer kombinierten Folge von Zeichen. Erst wenn sie in einen Problemzusammenhang gestellt werden und zur Erreichung eines Ziels dienen, werden sie zu Informationen. Diese Informationen erfordern dann einen Erfahrungskontext, um Wissen zu generieren. Wissen ist also bedeutungsgerecht bewertete Information. Wissen mit Sinn und Bedeutung entsteht unter der Voraussetzung, dass Individuen „auswählen, vergleichen, bewerten, Konsequenzen ziehen, verknüpfen, aushandeln und sich mit anderen austauschen“ (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001, S. 16). Wissen kann außerdem dadurch entstehen, dass aus der Gesamtheit von Informationen, generelle Strukturen im Sinne von Mustern, Theorien und Gesetzen ermittelt werden (vgl. Eulgem, 1997). Die Unterschiede zwischen Daten, Informationen und Wissen nach Reinmann-Rothmeier (2001) sind in Abbildung 2-1 veranschaulicht.

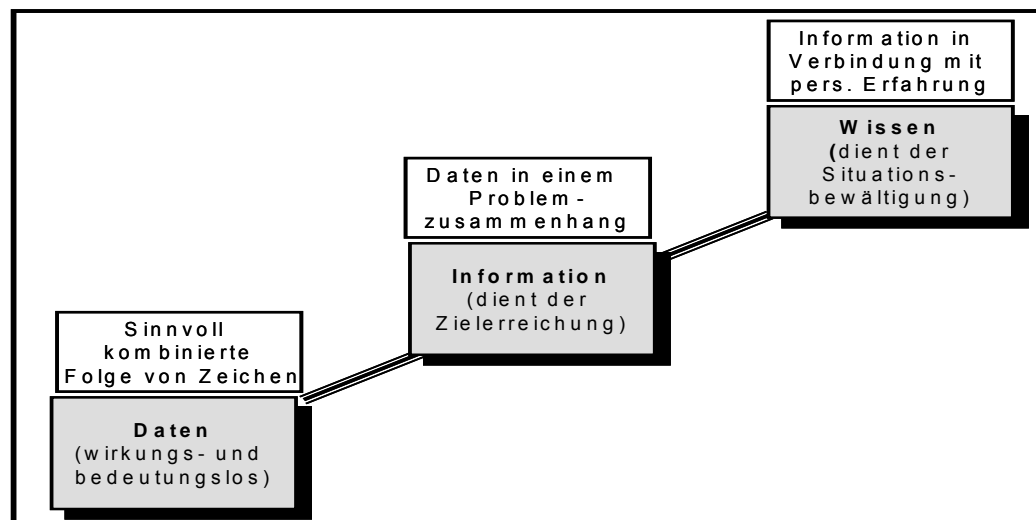


Abbildung 2-1: Unterschiede zwischen Daten, Information und Wissen

(Quelle: Reinmann-Rothmeier et al. 2001, S. 16)

Auch Davenport und Prusak (1998) sehen Wissen an, als basierend auf Informationen, die wiederum auf Daten basieren. Sie betonen allerdings die Rolle des Menschen. Die Umwandlung von Informationen zum Wissen vollzieht sich ihrer Meinung nach in den Köpfen von Menschen und im Rahmen zwischenmenschlicher Beziehungen. Daten bezeichnen einzelne objektive Fakten zu Ereignissen oder Vorgängen. Im Unternehmenskontext sind Daten am sinnvollsten zu beschreiben als strukturierte Aufzeichnungen von Transaktionen. Informationen werden als Nachrichten beschrieben, die gewöhnlich schriftlich dokumentiert oder akustisch bzw. visuell kommuniziert werden. Informationen sind „Daten, die etwas bewirken“ (Davenport, Prusak, 1998, S. 29). Wissen entsteht durch „Kopfarbeit“, es ruht in

## Theoretische Grundlagen

---

den Köpfen der Menschen. In Organisationen ist Wissen häufig nicht nur in Dokumenten und Speichern enthalten, sondern erfährt auch eine Einbettung in organisatorische Routinen, Prozesse, Praktiken und Normen.

Für manche Autoren haben Informationen aufgrund der heutigen Informationsüberflutung keine Bedeutung und besitzen nur einen geringen Wert. Über die Entwicklung von Wissen wird ein höherer Wert geschöpft, da Wissen im Gegensatz zu Informationen handlungsorientiert ist (vgl. Rüstmann, 1999). Kriwet (1997) hat die verschiedenen Abgrenzungskriterien zwischen Information und Wissen zusammengefasst, die in Tabelle 2-1 aufgeführt sind.

Tabelle 2-1: Vergleich zwischen Information und Wissen (Quelle: Kriwet, C. K., 1997, S. 83)

| <b>Information</b>                          | <b>Wissen</b>  |
|---|--|
| Isoliert und fragmentiert                   | Verbindet verschiedene Informationen;<br>Enthält Interpretationen und sinnstiftende Prozesse |
| Ermöglicht nicht zu entscheiden/<br>handeln | Ermöglicht zu entscheiden/ handeln   |
| Eindeutig                                   | Mehrdeutig und enthält Unsicherheiten  |
| Löst keine weiteren Fragen aus              | Führt zu weiteren/ neuen Fragen  |
| Ausschließlich beschreibend                 | Auch normativ und emotional  |
| Explizit                                    | Explizit und tacit (implizit)  |

Wesentliches Unterscheidungsmerkmal des Wissens ist somit die Problem- und Handlungsorientierung sowie die menschliche Komponente, die das Wissen im Gegensatz zur Information besitzt. Informationen sind also nur eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung für Wissen.

### **2.1.3 Wissensformen**

Für ein Konzept zur Wissenssicherung und –weitergabe beim Stellenwechsel ist es von zentraler Bedeutung zu ermitteln, welches Wissen durch einen Stellenwechsel verloren gehen kann. Dazu sind Unterscheidungen zwischen dokumentiertem Wissen und über persönliche Erfahrungen erworbenem Wissen bzw. zwischen dem Wissen des einzelnen Stelleninhabers und dem Wissen der Organisation oder seiner Arbeitsgruppe notwendig. Im Folgenden werden Wissensformen, wie implizit und explizit, individuell und kollektiv oder

organisational, Sach- und Handlungswissen erläutert. Abbildung 2-2 gibt einen Überblick über diese Wissensformen.

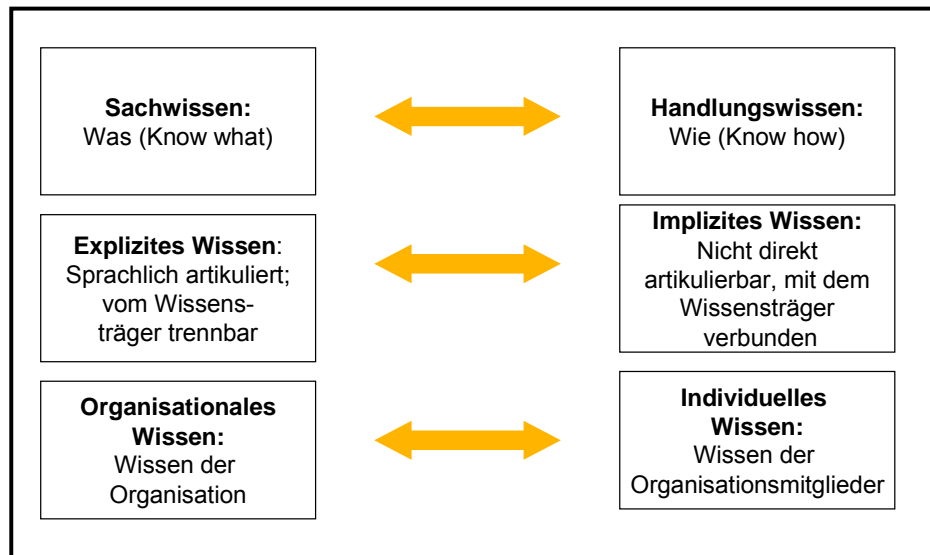


Abbildung 2-2: Wissensformen  
(vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001)

### 2.1.3.1 Sach- und Handlungswissen

Nach Strube et al. (1996) kann zwischen **Sachwissen** („Knowing what“) wie z.B. Wissen um ein bestimmtes Gesetz und **Handlungswissen** („Knowing how“) z.B. Wissen, wie ein Projekt zu leiten ist, unterschieden werden. Handlungswissen ist in der Regel schwerer zugänglich als Sachwissen und kann schneller bei einem Stellenwechsel verloren gehen. Auf die Besonderheiten des Handlungswissens für den öffentlichen Sektor wird in Abschnitt 2.4.5.3 „Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung“ näher eingegangen.

### 2.1.3.2 Explizites und implizites Wissen

Eine weitere Unterscheidung wird zwischen **explizitem** und **implizitem** Wissen gemacht. Implizites Wissen kann nicht direkt artikuliert werden und hängt in hohem Maße von Erfahrungen ab. Explizites Wissen existiert außerhalb eines Individuums oder eines Unternehmens (vgl. James, Lucardie, 2003), ist sprachlich artikulierbar und kann somit leichter transferiert werden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Auch kann das explizite Wissen in einer schriftlichen Form vorliegen. Dagegen kann das implizite Wissen nur in einem begrenzten Umfang schriftlich festgehalten werden. Für Sternberg (1997) ist das implizite Wissen dasjenige Wissen aus der Praxis, welches nicht Teil der formalen

## Theoretische Grundlagen

---

Ausbildung ist und häufig nicht verbal thematisiert werden kann. Nach Sternberg (1997) kann eine weitere Operationalisierung des Konzeptes des impliziten Wissens vorgenommen werden, die in Tabelle 2-2 dargestellt ist. Für ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel steht bei den Arten des impliziten Wissens vor allem der Transfer des Wissens über den Umgang mit anderen Personen und der Transfer des Wissens über die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben im Vordergrund.

Tabelle 2-2 Arten des impliziten Wissens (Quelle: Rüstmann, 1999, S. 60)

| <b>Art des impliziten Wissens</b>                     | <b>Anwendung</b>   |
|---|--|
| Wissen über sich selbst                               | Selbstmotivation und Selbstorganisation  |
| Wissen über den Umgang mit anderen Personen           | Kenntnisse und Erfahrungen über den optimalen Umgang mit Untergebenen, Kollegen, Vorgesetzten, um gemeinsame Aufgabestellungen zu lösen        |
| Wissen über die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben | Kenntnis über die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten und Faktoren, die bestimmen, wie und wo eine bestimmte Handlungsalternative angebracht ist |

Das implizite Wissen kann weiter in „tacit knowledge“ und in nicht expliziertes Wissen unterschieden werden (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1995). Der Begriff des „tacit knowledge“ geht auf Polanyi (1966) zurück und beschreibt eine Wissensform, die dem Wissensträger nicht bewusst ist oder zumindest nicht mit Hilfe von sprachlichen Mitteln zu erklären ist. „Tacit“ Wissen ist kontextabhängig und verbunden mit individuellen Erfahrungen oder organisationalen Prozessen. Diese Merkmale erschweren seine Kodifizierung und den Transfer dieser Wissensart. Organisationales „tacit“ Wissen kann in den Fertigkeiten und Problemlösungs-Fähigkeiten der Mitarbeiter wiedergefunden werden, während explizites Wissen in Form von mathematischen Ausdrücke, Bedienungsanleitungen oder Produktbauplänen erscheint. Auch wenn das explizite Wissen einfacher zu managen ist als das „tacit“ Wissen, das in besonderen, personenabhängigen Situationen entsteht und somit auch schwerer nach außen nachzuahmen ist (vgl. Jimes, Lucardie, 2003), ist der hoher Wert des „tacit“ Wissens auch im Wissensmanagement zu berücksichtigen.

Während das „tacit knowledge“ Wissensbestandteile kennzeichnet, die nicht expliziert werden können und daher beim Stellenwechsel beispielsweise durch Beobachtung transferiert werden müssen, stellt das nicht explizierte Wissen ein Potential dar, das über eine Explizierung für die gesamte Organisation erschlossen werden kann (vgl. Rüstmann, 1999).

### 2.1.3.3 Individuelles und organisationales Wissen

Schließlich wird zwischen **individuellem** und **organisationalem** Wissen unterschieden. Organisationales Wissen wird als Sammlung von Regeln und Werten (vgl. Schulz, 2001), Routinen und Prozeduren verstanden; als organisationale Merkmale, die das Verhalten von Mitglieder regeln sowie von mentalen Modellen und Kulturen (vgl. Daft, Weick, 1984) als organisationale Merkmale, die die Kognition formen. Durch diese beide Eigenschaften kann eine Organisation kollektive Handlungen durchführen (vgl. Martin de Holan, Phillips, 2004). In der Literatur wird das organisationale Wissen auch als kollektives Wissen beschrieben. Unter dem kollektiven Wissen werden einerseits diejenigen Fähigkeiten einer Organisation verstanden, die über die einzelnen Fähigkeiten der Individuen hinausgehen (vgl. Romhardt, 1998), andererseits das Wissen, das bei mehreren Mitarbeitern in der gleichen Form vorhanden ist (vgl. Wahren, 1996). Um dieses Wissen zu speichern und zu sichern, dient das „Organizational Memory System“ als Managementsystem. Diese zwei Prozesse – Wissensspeicherung und –Sicherung – werden im Kontext des Wissensmanagements in Teilabschnitt 2.2.1 weiter spezifiziert und gemeinsam mit dem Konzept des organisationalen Gedächtnisses eingeführt.

Reinmann-Rothmeier und Mandl (1997) unterscheiden beim kollektiven Wissen zwischen dem verteilten Wissen („distributed cognition“) und dem gemeinsamen Wissen („shared cognition“). Beim verteilten Wissen, das beispielsweise in komplexen Handlungen wie der Steuerung eines Schiffs benötigt wird, ist das Wissen in einer hohen Masse auf die verschiedenen Akteure verteilt. Dagegen bildet sich das gemeinsame Wissen in sozialen Konstruktionsprozessen heraus und liegt dann bei mehreren Akteuren vor.

Für die vorliegende Arbeit sind beide Aspekte des kollektiven Wissens von Bedeutung, jedoch steht bei der Abgrenzung zum individuellen Wissen, die Identifikation von verteiltem Wissen im Vordergrund, da dieses durch Stellenwechsel einzelner Mitarbeiter besonders gefährdet sein kann.

### 2.1.4 **Zusammenfassung**

In diesem Abschnitt wurde „Wissen“ als Oberbegriff für theoretische und praktische Kenntnisse und Fähigkeiten definiert und somit seine Bedeutung für die vorliegende Arbeit erläutert. Des Weiteren wurde sowohl geklärt, wie sich Wissen von Daten und Informationen unterscheidet, als auch eine Darstellung der verschiedenen Wissensformen vorgenommen.

Aus der Perspektive des Konzepts zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel spielen sowohl das Handlungswissen als auch die implizite und kollektive Ebenen des Wissens eine wichtige Rolle. Beim impliziten Wissen muss der Transfer des Wissens über den Umgang mit anderen Personen und des Wissens über die erfolgreiche Bewältigung von Aufgaben sichergestellt werden. Bei der Betrachtung organisationalen Wissens ist es zudem erforderlich, den Aspekt des verteilten Wissens für ein Konzept zum Wissensmanagement zu berücksichtigen.

### **2.2 Wissensmanagement**

Um eine breite Basis für die Entwicklung eines Konzepts zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel zu legen, werden in diesem Abschnitt der Begriff „Wissensmanagement“ erläutert und danach verschiedene theoretische Ansätze zum Wissensmanagement diskutiert. Anhand empirischer Studien werden im Anschluss Problemstellungen und Zielsetzungen von Initiativen zum Wissensmanagement aufgezeigt.

#### **2.2.1 Begriffserläuterung**

Nachdem im vorherigen Unterkapitel „Wissen“ als Oberbegriff für Fähigkeiten, Kenntnisse und Erfahrung definiert wurde, ist es zunächst erforderlich, der Begriff „Management“ zu erläutern um danach den zusammengesetzten Begriff „Wissensmanagement“ definieren zu können.

Der anglo-amerikanischen Begriff „Management“ kann nach Staehle (1999) in zwei Bedeutungsrichtungen verwendet werden:

- Der „managerial functions approach“ versteht Management im funktionalen Sinn und beinhaltet Prozesse und Funktionen, wie z.B. Planung, Organisation, Führung, Kontrolle.
- Der „managerial roles approach“ beschreibt Management im institutionellen Sinn, in Beziehung stehend zu Personengruppen, deren Tätigkeiten und Rollen während der Aufgabenerledigung.

Für diese Arbeit wird „Management“ entsprechend der funktionalen Bedeutung definiert und umfasst unter seiner gemeinsamen Klammer Begriffe wie Unternehmensführung,

## Theoretische Grundlagen

---

Betriebspolitik, Führung, Leitung, Planung, Gestaltung, Entscheidung u.v.m. (vgl. von Rosenstiel, 2004).

Als Ziel und Zweck für das Management von Wissen kann deshalb, aus einer funktionalen Perspektive, die Bereitstellung von im Unternehmen vorhandenen Informationen, Wissen und Erfahrungen für alle Mitarbeiter gesehen werden. Dabei muss zwischen wichtigen und unwichtigen Informationen unterschieden und diese danach in nutzbares Wissen transformiert werden (vgl. Schuller, 1998). Wissensmanagement unterstützt nach Nonaka, Ichijo und von Krogh (2000) die Schaffung und Verteilung von Wissen mit folgenden Hauptaufgaben:

- Artikulierung einer Wissensvision, die in Handlungsweisen und Funktionen umgesetzt wird,
- Förderung des Informationsaustausches, in dem Informationen durch Kommunikationsregelungen frei verfügbar gemacht werden und Freiräume für Informationen erschlossen werden,
- Unterstützung der Menschen, die Sachverhalten in Frage stellen und somit Innovationen vorantreiben,
- Verknüpfung der Unternehmensstruktur mit der Vision und einer angemessenen Strategie,
- Verfolgung des Ziels, das zur Verfügung stehende Wissen allgemein verfügbar zu machen.

Ebenfalls zu den relevanten Dimensionen des Wissensmanagements zählen die Weiterentwicklung und die Umsetzung von Wissen in neue Produkte und Prozesse sowie in neue Geschäftsfelder. Dabei werden dem Wissensmanagement folgende Aufgaben gestellt: Festlegung und Steuerung von Rahmenbedingungen, Anwendung von Spielregeln des Wissensmarktes und Gestaltung und Steuerung von Prozessen und Strukturen des operativen Wissensmanagements (vgl. North, 1999). Außerdem soll das Wissensmanagement dazu genutzt werden, alle relevanten Wissenspotentiale optimal ausschöpfen, um Wettbewerbsvorteile gegenüber der Konkurrenz zu schaffen (vgl. Bürgel, Zeller, 1998).

Probst et al. verstehen unter Wissensmanagement die Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der

## Theoretische Grundlagen

---

Ressource Wissen. Dabei bildet Wissensmanagement ein integriertes Interventionskonzept, das sich mit den Möglichkeiten zur Gestaltung der organisationalen Wissensbasis befasst (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Wissensmanagement schafft Strukturen, die die Generierung, Verbreitung, Bewahrung und Verwertung von Informationen und Wissen ermöglichen, mit dem Ziel der Sicherung der Wettbewerbs- und Lernfähigkeit der Organisation durch eine Erhöhung ihrer Effizienz, Kompetenz, Reaktionsgeschwindigkeit und Innovationsfähigkeit (vgl. Lenk, Wengelowski, 2004).

In der vorliegenden Arbeit soll Wissensmanagement entsprechend nach Reinmann-Rothmeier et al. (2001) wie folgt verstanden werden:

„Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in der Organisation“ (S. 18).

Wird Wissensmanagement weiter in einzelne Dimensionen unterteilt, so gehören nach Bullinger, Wörner und Prieto (1998) Mensch, Organisation und Technik zu den zentralen Dimensionen des Wissensmanagements, wie in Abbildung 2-3 dargestellt.

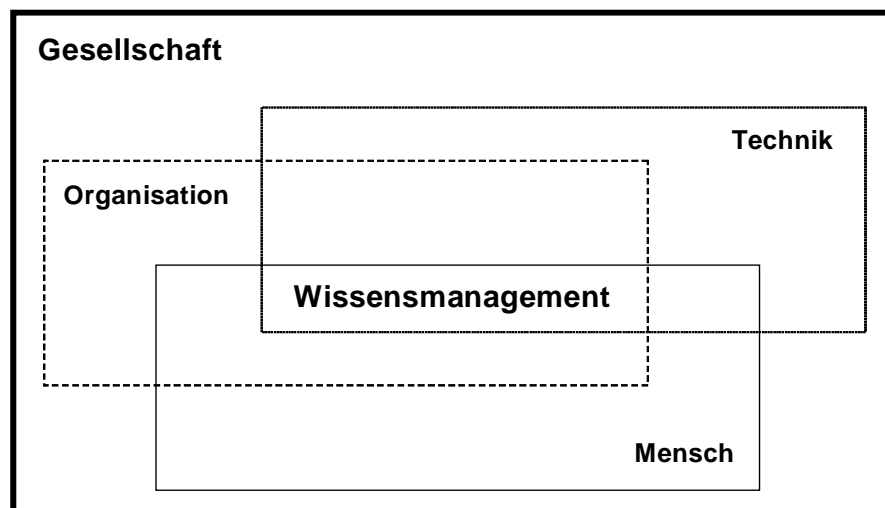


Abbildung 2-3: Komponenten des Wissensmanagements  
(Quelle: Reinmann-Rothmeier et al., 2001)

- Dimension Mensch

Die Dimension Mensch kommt beim Wissensmanagement vor allem in Prozessen wie der Sicherung und Teilung von Informationen sowie der Entstehung und Nutzung von Wissen vor. Des Weiteren werden Wissen und Ideen durch neue



Mitarbeiter in das Unternehmen gebracht, bestehende Mitglieder der Organisation lernen sowohl in Teams als auch in Netzwerken und nehmen an Trainings- und Personalentwicklungsprogrammen teil, ausscheidende Mitarbeiter nehmen oftmals ihr Wissen mit. Diese Beispiele verdeutlichen die Schnittstellen des Wissensmanagement, insbesondere mit einer Fokussierung auf den Stellenwechsel, und dem Human Resource Management (vgl. Maier, 2002).

Um das Wissen in einer Organisation zu managen, ist somit in dieser eine Organisationskultur zu gestalten, die einen kontinuierlichen Wissensfluss unterstützt. Der Organisationsleitung muss klar sein, dass die Bereitschaft zu aktivem Wissensmanagement auch Anerkennung und Belohnung erfordert. In diesem Zusammenhang heißt „Belohnung“ nicht nur Entlohnung, sondern auch die öffentliche Anerkennung als Wissensträger und Wissensnutzer. Unterstützend dazu gehören die breite und ständige Kommunikation von Beispielen und Investitionen in Wissensaktivitäten (vgl. Bullinger, Wörner, Prieto, 1998).

In diesem Sinn wird Wissensmanagement als „die bewusste Strategie“ verstanden, die das „richtige“ Wissen an den „richtigen“ Menschen zur „richtigen“ Zeit bringt und den Menschen hilft, ihr Wissen zu teilen und in Handlung umzusetzen, damit die organisationale Leistung verbessert wird (vgl. O'Dell, Grayson, 1998).

- Dimension Organisation

In der Organisation sind Methoden für Wissenserwerb, –speicherung und –transfer zu entwickeln. Dazu gehören die Verankerung der Aufgaben, der Verantwortung und der Kompetenzen im Hinblick auf das Wissensmanagement in der Organisation und des Weiteren die Berücksichtigung des Faktors Wissen in den Geschäftsprozessen, die Definition und das Umsetzen von Wissensmanagementmethoden. Die gesamte Organisation muss entlang einer wissensorientierten Aufbau- und Ablauforganisation konzipiert werden (vgl. Bullinger, Wörner, Prieto, 1998).

Hierfür ist eine Organisationskultur notwendig, die einen Informations- und Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern und über die Abteilungen hinweg fördert (vgl. DeTienne et al., 2004), die interne und externe Netzwerke berücksichtigt, die Kreativität, Innovation und besonders Vertrauen fördert, die ein kontinuierliches

Lernen und persönliche Entwicklung begünstigt und dazu ein unterstützendes System und Maßnahmen bereitstellt (vgl. Brelade, Harman, 2000).

- Dimension Technik

Ein Ziel des Wissensmanagement ist es, vorhandene Informationen und Daten genau dort zur Verfügung stellen zu können, wo sie gerade gebraucht werden. Dieser Anforderung kann durch die Implementierung und Gestaltung von, auf die Organisation abgestimmten, Informations- und Kommunikationstechnologien nachgekommen werden (vgl. Bullinger, Wörner, Prieto, 1998).

Eine Vielzahl von Arbeiten unterstreicht, dass Wissensmanagement nicht nur Software und Hardware-Infrastrukturen umfasst, sondern betont die Bedeutung der Organisationskultur und der Menschen (vgl. Meso, Smith, 2000; Shih, Chiang, 2005). Für die Funktion des Wissensmanagements ist es deswegen erforderlich, dass alle drei Dimensionen zusammenspielen. So muss beispielsweise bei der Nutzung von technischen Lösungen zum Wissensmanagement eine breite Akzeptanz bei den Mitarbeitern und eine entsprechend offene Organisationskultur vorhanden sein (vgl. Lucko, Trauner, Lembke, 2004). Die Entwicklung einer neuen Datenbank oder der Einsatz einer neuen Technologie, führt nicht automatisch zu einer Wissensentstehung, -teilung oder einem Wissenstransfer (vgl. DeTienne et al., 2004). Hierfür ist die Dimension Mensch wesentlich, da es die Menschen sind, die das Wissen erzeugen, transferieren und nutzen. Außerdem kann das tacit Wissen als Basis für die menschlichen Gedanken und Handlungen nicht in Kommunikationstechnologien repliziert und durch Information ersetzt werden (vgl. Walsham, 2001). Die angeführten Dimensionen sind zugleich in gesellschaftliche Entwicklungen eingebettet und somit kann das Wissensmanagement letztendlich auch als eine Herausforderung für die gesamte Gesellschaft gesehen werden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001).

### **2.2.2 Theoretische Modelle zum Wissensmanagement**

In diesem Abschnitt werden zunächst die Modelle von Nonaka, Walsh & Ungson, Probst und Mandl zum Wissensmanagement vorgestellt, die sich zum Ziel gesetzt haben, ein eigenes Konzept zum Management von Wissen bereitzustellen. Diese Modelle wurden gewählt, weil sie eine weite Verbreitung gefunden haben, eine hohe Akzeptanz in der Praxis besitzen und in wissenschaftlichen Kreisen auf Anerkennung gestoßen sind (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2001a). Die einzelnen Konzepte werden nach Elementen analysiert, die für ein Konzept zum

Wissensmanagement, insbesondere zur Sicherung und Weitergabe des Wissens, beim Stellenwechsel berücksichtigt werden sollten.

### **2.2.2.1 Das Modell der Wissensspirale von Nonaka**

Die Ausführungen von Nonaka basieren auf der Unterscheidung von zwei grundlegenden Dimensionen: Die epistemologische Perspektive stellt eine Dimension dar und differenziert zwischen tacit und explizit knowledge. Diese Dimension wird durch eine ontologische Dimension ergänzt, welche die Organisationseinheiten Individuum, Gruppe, Organisation und Interorganisation umfasst (vgl. Nonaka, Takeuchi, 1995; Nonaka, Toyama, Byosière, 2001).

Die Grundlage des auch als SECI-Ansatz (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) beschriebenen Modells ist die Auffassung, dass neues Wissen durch das Zusammenspiel von tacit und implizit knowledge bzw. den Übergang zwischen diesen beiden Wissensarten erzeugt wird:

Als Sozialisierung wird der Prozess bezeichnet, bei dem tacit knowledge durch gemeinsame Erfahrungen, Beobachtungen, Nachahmung und Übung von einer Person auf eine andere übergeht. Dabei können sowohl Oberflächenwissen, wie technische Fertigkeiten bei der Ausbildung von Handwerkslehrlingen, als auch Tiefenwissen, wie Verhaltensregeln in Gruppendiskussion, übertragen werden.

Mit dem Begriff der Externalisierung wird die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen bezeichnet. Mit der Artikulation impliziten Wissens in Form von Metaphern, Szenarien, Leitideen oder Analogien entwickelt sich ein kreativer Prozess. Solche Wissensbestände lassen sich auch zwischen verschiedenen sozialen Ebenen austauschen und bieten sich dort als Anknüpfungspunkte für eine Reformulierung von Zielen, Problemen oder Krisensituationen an.

Die Bezeichnung Kombination bezeichnet die Umwandlung von explizitem Wissen einer Person zu explizitem Wissen einer anderen Person mittels Kommunikation. Durch die Verknüpfung, Relationalisierung und Konfigurierung expliziter Wissensbestände entstehen Regeln, Programme und Datensätze bis hin zu komplexen Steuerungs- und Vergleichssystemen.

## Theoretische Grundlagen

Durch Internalisierung wird explizit vorliegendes Wissen in implizites Wissen umgewandelt. Die Transformation des expliziten Wissens in Routinen, seine Operationalisierung und Umsetzung für die tägliche Anwendung schließt den Kreislauf zwischen implizitem und explizitem Wissen.

Die Zusammenhänge zur Erzeugung von neuem Wissen zwischen Externalisierung, Kombination, Sozialisierung und Internalisierung im Bezug auf explizites und implizites Wissen sind in Abbildung 2-4 dargestellt.

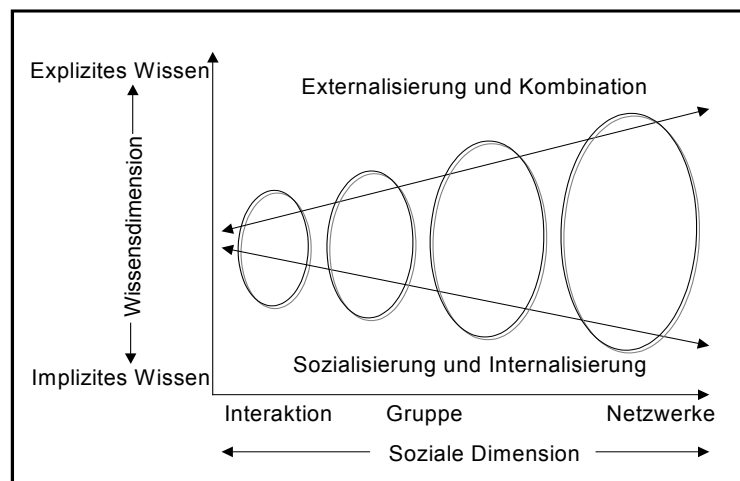


Abbildung 2-4: Interaktion von epistemischer und sozialer Dimension bei der Wissenserzeugung  
(Quelle: Nonaka, Takeuchi, 1995)

Mit diesem sozialkonstruktivistischen Modell der Wissensgenerierung, des Transfers und der Umwandlung von implizitem und explizitem Wissen über unterschiedliche soziale Ebenen hinweg wird es möglich, die Entstehung und Entwicklung von epistemischen Strukturen, von Ideen, Leitbildern oder Paradigmen als Teil eines differenzierten, organisationsinterne und – externe Wissensbestände vernetzenden Konversionsprozesses, zu begreifen (vgl. Strassheim, 2004).

Erst in neueren Arbeiten werden Verbindungen des SECI-Prozesses zu organisatorischen Strukturen und Entscheidungsprozessen gefunden (vgl. Nonaka, Toyama, Nagata, 2000; Nonaka, Toyama, Byosière, 2001). Hier stehen sich SECI-Spirale und Entscheidungsprozess auf der vertikalen Achse als zwei Pole gegenüber, wobei SECI für die Konversion internen und externen Umweltwissens (kognitive Offenheit) sorgt, während gleichzeitig in der rekursiven Kommunikation von Entscheidungen die operative

## Theoretische Grundlagen

Geschlossenheit des Organisationssystems gewährleistet bleibt, wie in Abbildung 2-5 veranschaulicht. Eine zweite Dimension dieses Retentionsvorgangs betrifft die Ausprägung des formalen Organisationsdesigns, über das die unterschiedlichen Prozesse miteinander verbunden werden. Die Organisationsformen „ba“ bedeuten räumliche Horizonte, Plattformen, Interaktionsforen, Face-to-Face-Situationen und soziale Kontexte (vgl. Nonaka, Toyama, Byosière, 2001).

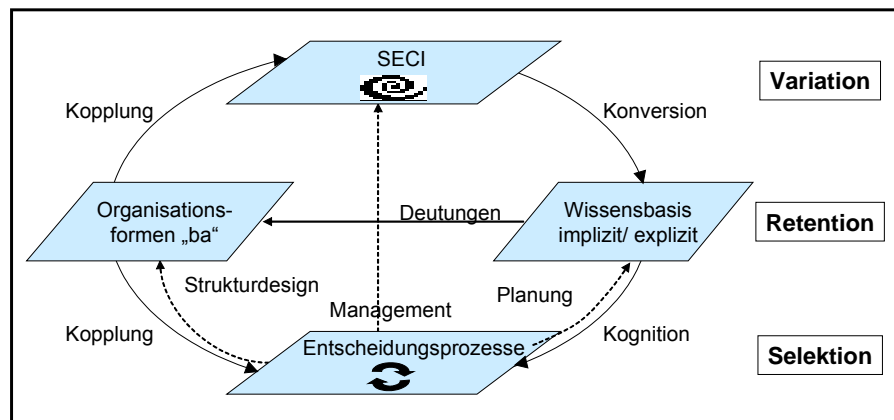


Abbildung 2-5: Integriertes Modell eines Organisationssystems  
(Quelle: Nonaka, Toyama, Nagata, 2000)

Eine Kritik am Ansatz von Nonaka richtet sich gegen die These, dass für die Wissensgenerierung in Organisationen alle vier Konversionsarten notwendig seien. Jedoch stellen Sozialisierung und Kombination alternative Übertragungsformen dar, die entweder zur Vermittlung von undokumentiertem oder expliziertem Wissen Anwendung finden (vgl. Eulgem, 1998).

### 2.2.2.2 Das Modell des „Organisational Memory“ nach Walsh und Ungson

Das Modell von Walsh und Ungson befasst sich mit den Möglichkeiten, die eine Organisation bei der Speicherung der Erfahrungen ihrer Mitarbeiter und bei der Verwaltung des organisationalen Wissens unterstützen können. Durch ein „Organisational Memory System“ kann dieses Wissen allen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht und weitergegeben werden, wobei die Organisation als ein großes Gehirn zu sehen ist (vgl. Lehner, 2000). Das organisationale Gedächtnis beinhaltet Vorrichtungen zur Wissensspeicherung, die die organisationale Erfahrung sammeln, speichern und so eine Zugriffsmöglichkeit darauf schaffen (vgl. Olivera, 2000). Walsh und Ungson (1991) gehen von einem instrumentell geprägten Verständnis des „Organisational Memory“ aus (vgl. Lehner) und definieren es als

## Theoretische Grundlagen

gespeicherte Information über die jeweilige Unternehmensgeschichte, die bei betrieblichen Entscheidungen zum Abruf bereit steht. Sie sehen den Zweck des organisationalen Gedächtnisses in der Verbindung zwischen Vergangenheit und gegenwärtigen Entscheidungssituationen.

In dem Konzept von Walsh und Ungson, setzt sich das organisationale Gedächtnis aus mehreren Komponenten zusammen und umfasst u.a. eine Aufbewahrungsmöglichkeit für Informationen („retention facility“) sowie Suchmöglichkeiten für die Informationsbeschaffung aus diesen Systemen. Dabei werden Informationen als handlungs- oder entscheidungsorientiertes Wissen und somit als Auslöser („Stimulus“) oder Reaktion („Response“) bei Entscheidungen verstanden. Der Zweck des organisatorischen Gedächtnisses wird in der Verbindung zwischen Vergangenheit und gegenwärtigen Entscheidungssituationen gesehen (vgl. Lehner, 2000). Das Modell, dargestellt in Abbildung 2-6, postuliert die Existenz von fünf Speicherkomponenten oder Wissensbehältern („bins“), die zusammen mit einer organisationsexternen Quelle die Struktur des organisatorischen Gedächtnisses ausmachen (vgl. Lehner).

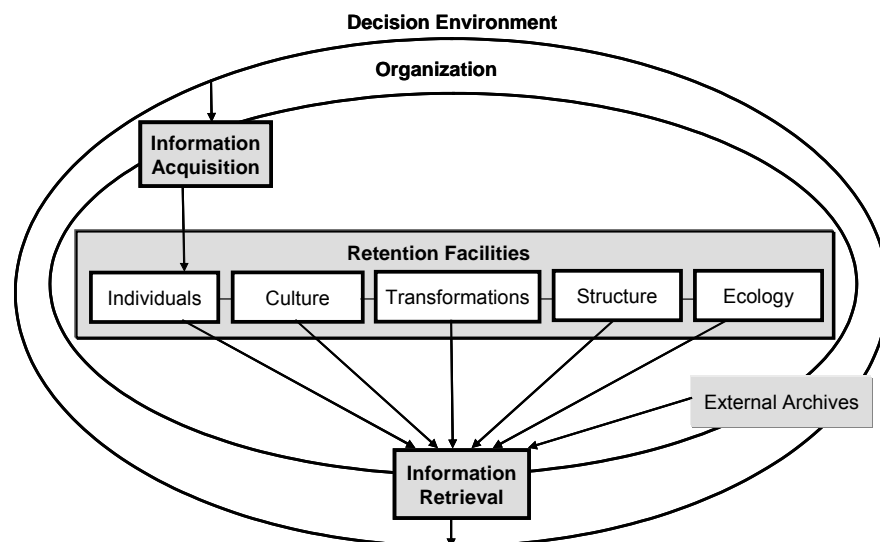


Abbildung 2-6: Struktur des „Organisational Memory“  
(Quelle: Walsh, Ungson, 1991)

- Mitarbeiter eines Unternehmens („Individuals“)

Die Mitarbeiter eines Unternehmens verfügen über ihre eigene Erinnerung an Aktivitäten und Ereignisse rund um die Geschäftstätigkeit, wobei der Schwerpunkt auf gemachten Erfahrungen und Beobachtungen liegt. Informationen werden

entweder direkt gespeichert oder etwas subtiler in Form von Annahmen, Grundsätzen, Werthaltungen, etc. Zur Unterstützung und Erweiterung der menschlichen „Speicher- und Such-Kapazität“ werden technische Hilfsmittel, wie z.B. Datenbanken eingesetzt.

- Organisationskultur („Culture“):

In ihr wird die Erfahrung der Vergangenheit manifestiert, die eine Bedeutung für aktuelle Entscheidungen hat. Auf diese Weise übernimmt sie die Rolle eines Speichers, der von Formen wie der verwendeten Sprache, den Rahmenkonzepten, Symbolen, Artefakten, Geschichten und Gerüchten geprägt wird. Allerdings kann es durch die wiederholte Weitergabe zum Verlust von Details oder zu Veränderungen durch Interpretationen kommen. Dies wird aber als Teil der Kollektivierung der Informationen verstanden (vgl. Lehner, 2000).

- Unternehmensabläufe und Transformationsprozesse („Transformations“)

Auch in den Prozessen, die in einer Organisation fortwährend ablaufen, sind Informationen eingebettet. Diese Informationen, egal ob bekannt oder verborgen, leiten mit aus der Vergangenheit stammenden Prägungen die aktuellen Abläufe und Entscheidungen in der Organisation. Dies beinhaltet beispielsweise das Wissen über Verarbeitungsprozesse und standardisierte Abläufe.

- Organisationsstruktur („Structure“)

In ihr drückt sich das Wissen über die Normen der Gesellschaft und die Wahrnehmung der Umwelt durch die Organisation aus. Strukturen werden hier im Hinblick auf ihren Einfluss auf das Verhalten der Organisationsmitglieder verstanden.

- Arbeitsumfeld und Arbeitsplatzgestaltung („Ecology“)

Die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und der Arbeitsplätze enthält ebenfalls codierte Informationen über eine Organisation, wie z.B. die Büroausstattung, die Lichtverhältnisse, der Status einer Person, die Anzahl der Personen in einem Raum oder die hierarchische Stellung einer Person, die zum Beispiel je nach organisationsinternem Code aus der Anzahl der Fenster oder der Höhe der Pflanzen am Arbeitsplatz oder der Zahl der zusammengestellten Schreibtische, der Anzahl der Sekretärinnen im Vorzimmer, etc. abgelesen werden kann. Daraus

ergibt sich eine Beeinflussung von Normen und Verhaltensweisen, die dann das Arbeits- und Leistungsverhalten beeinflusst.

- Externspeicher („External Archives“)

Die Organisation selbst ist nicht der einzige Ort, an dem Informationen über die Organisation und ihre Vergangenheit aufbewahrt werden. Das bedeutet, dass die Informationen, die verloren gehen oder nicht auf Abruf bereit stehen, auch aus anderen Quellen beschafft werden können. Hierzu gehören z.B. frühere Mitarbeiter, Aufzeichnungen bei der Konkurrenz, bei Behörden, Agenturen, Verbänden, Finanzdienstleistern, Medien, etc.

Der Ansatz von Walsh und Ungson sagt wenig über das Zusammenspiel des „Organisational Memory“ mit Gruppen und Teams aus oder die Einbindung und Einflüsse von Unternehmenszielen und –strategie. Auch findet dabei keine Präzisierung der Rolle von Individuen statt (vgl. Lehner, 2000). Des Weiteren erklärt das Modell des „Organisational Memory“ auch kaum den Beitrag der Informationstechnologie (vgl. Eulgem, 1998). Es berücksichtigt die Prozesse von Wissensaufbewahrung, –abruf und –erwerb und ist deshalb wichtig für das Verständnis der Struktur des organisatorischen Gedächtnisses und für die Spezifikation, an welchem Ort in einem Unternehmen welche Art von Wissen gespeichert ist und somit auch von wesentlicher Bedeutung für die Untersuchung der Fragestellung, wie das relevanten Wissen beim Stellenwechsel gesichert werden kann.

### **2.2.2.3 Das Baustein-Modell von Probst, Raub und Romhardt**

Das Bausteinkonzept von Probst, Raub und Romhardt (1999) basiert auf einem Versuch, die Probleme der unternehmerischen Praxis im Bereich des Wissensmanagements zu strukturieren und zu kategorisieren.

Grundlegend werden acht Bausteine des Wissensmanagements identifiziert. Diese sind wechselseitig voneinander abhängig, wie Abbildung 2-7 zeigt. Dadurch soll eine isolierte Intervention des Wissensmanagements in einzelnen Bereichen vermieden werden (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Nachfolgend werden die acht Bausteine dieses Konzepts zum Wissensmanagement erläutert:

- Wissensidentifikation:

Wesentliche Voraussetzung für die Identifikation von Wissen ist die Schaffung von Transparenz im Wissensumfeld des Unternehmens und zwar sowohl bei den



internen als auch externen Wissensbeständen. Ziel ist es, den Überblick über Daten, Informationen und Fähigkeiten zu behalten.

- Wissenserwerb:

Im Mittelpunkt des Bausteins Wissenserwerb stehen Aktivitäten zur Generierung von Möglichkeiten, Teile des Wissensbedarfs aus externen Quellen zu importieren, wie z.B. durch Rekrutierung von Experten, in Kooperationen oder Beziehungen zu Partnern, zu Konkurrenten, zu Kunden und Lieferanten oder die Akquisition von besonders innovativen Organisationen.

- Wissensentwicklung:

Die Entwicklung von Wissen bezieht sich auf den Aufbau neuer Fähigkeiten, neuer Produkte, besserer Ideen und leistungsfähigerer Prozesse. Diese Aktivitäten werden in den Bereichen der Forschung und Entwicklung oder der Marktforschung eines Unternehmens verankert.

- Wissens(ver)teilung:

Hier steht die (Ver)teilung von Wissensbeständen im Unternehmen im Vordergrund, mit dem Ziel, isoliert vorhandene Informationen, Erfahrungen etc. für die gesamte Organisation nutzbar zu machen.

- Wissensnutzung:

Die Wissensnutzung ist wesentliches „Ziel und Zweck des Wissensmanagements“ (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999, S. 55). Sie dient dem gewinnbringenden Einsatz des organisationalen Wissens und soll dabei gegebenenfalls auch bestehende Barrieren überwinden.

- Wissensbewahrung:

Dieser Prozess betrifft die Selektion, die angemessene Sicherung und die regelmäßige Aktualisierung des bewahrungswürdigen Wissens, einschließlich Erfahrungen, Informationen, Dokumenten oder Fähigkeiten. Dabei können verschiedene organisationale Speichermedien genutzt werden.

Das Konzept aus diesen sechs beschriebenen Bausteinen wird um zwei pragmatische Bausteine ergänzt, die es zu einem Managementregelkreis ausbauen:

- Wissensziele:

Sie legen fest, auf welchen Fähigkeiten aufgebaut werden soll. Drei Arten von Wissenszielen lassen sich unterscheiden: Normative Ziele dienen dazu, eine wissensbewusste Unternehmenskultur zu schaffen. Strategische Wissensziele beschreiben den zukünftigen Kompetenzbedarf eines Unternehmens, indem sie sein Kernwissen definieren. Die operativen Wissensziele geben konkrete Vorgaben für die Umsetzung des Wissensmanagements und die Verwirklichung der normativen und strategischen Ziele vor.

- Wissensbewertung:

In ihr wird erörtert und definiert, mit welchen Methoden die Messung von bereits formulierten normativen, strategischen und operativen Wissenszielen und die Erfolgskontrolle des Wissensmanagements sowie die darauf basierenden Korrekturen bei der Durchführung von Interventionen erfolgen soll.

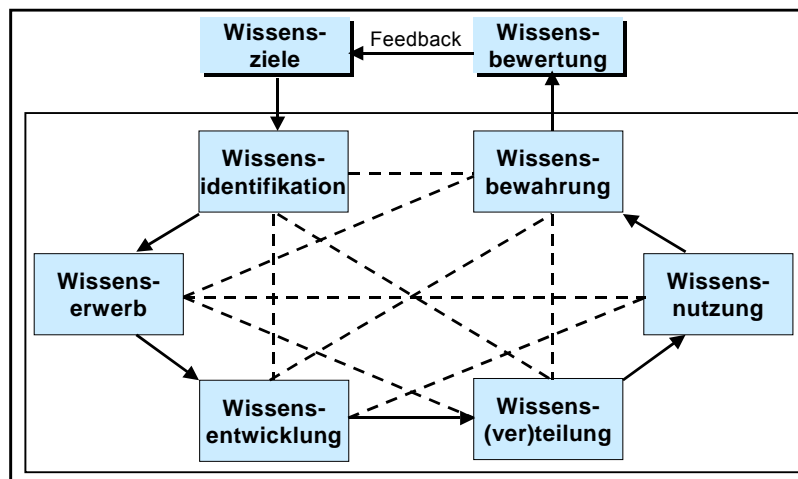


Abbildung 2-7: Bausteine des Wissensmanagements

(Quelle: Probst, Raub, Romhardt, 1999)

Während sich Nonaka und Takeuchi exklusiv auf die Schaffung neuen Wissens durch Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung in der epistemologischen und ontologischen Dimension konzentrieren, stellt die Wissensschaffung bei Probst, Raub und Romhardt nur einen von acht Bausteinen des Wissensmanagements dar. Die Wissensbildung von Nonaka und Takeuchi ist detaillierter und deshalb auch ausführlicher beschrieben als bei Probst, Raub und Romhardt (vgl. Glückstein, 2003). Allerdings, wird Wissensmanagement bei den letzteren als ein Managementregelkreis betrachtet, der sechs

## Theoretische Grundlagen

---

Grundbausteine und zwei pragmatische Bausteine beinhaltet. Nach diesem Modell gehören zum Wissensmanagement ebenfalls die Durchführung einer Wissensbewertung, die Identifikation des Wissens, der externe Wissenserwerb und die Bewahrung von Wissen.

Beide Modelle erwähnen nicht die Informations- und Kommunikationsunterstützung, die solche wesentliche Aufgaben zu erfüllen hat, wie die Speicherung oder Verteilung und Bewahrung des gespeicherten Wissens. Bei Probst, Raub und Romhardt werden Datennetze wie Internet und Intranet erwähnt und Groupware als Enabler von technischen Wissensnetzen identifiziert, allerdings werden keine Spezifikationen auf diesem Gebiet getroffen (vgl. Glückstein, 2003). Das Münchener Modell entwickelt das Modell von Probst, Raub und Romhardt weiter, indem es auch solche Prozessbereiche betrachtet.

### 2.2.2.4 Das Münchener Modell

Das Münchener Modell wurde von Reinmann-Rothmeier und Mandl entwickelt. Sie begreifen Wissensmanagement als Regelkreis, der sich aus vier Prozessbereichen zusammensetzt und ebenfalls um die Bausteine Zielsetzung und Evaluation ergänzt wird. Das Modell ist in Abbildung 2-8 dargestellt. Die festgelegten Ziele geben den Wissensmanagement-Aktivitäten eine Richtung und legen gleichzeitig Kriterien für deren Bewertung fest (vgl. Reinmann-Rothmeier, Mandl, 2000). Dazu können beispielsweise folgende Ziele formuliert werden: Erhöhung der Leistung, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit, bessere Nutzung der vorhandenen Ressourcen, Erhöhung der Produktqualität oder Schaffung einer verbesserten Kundennähe (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001).

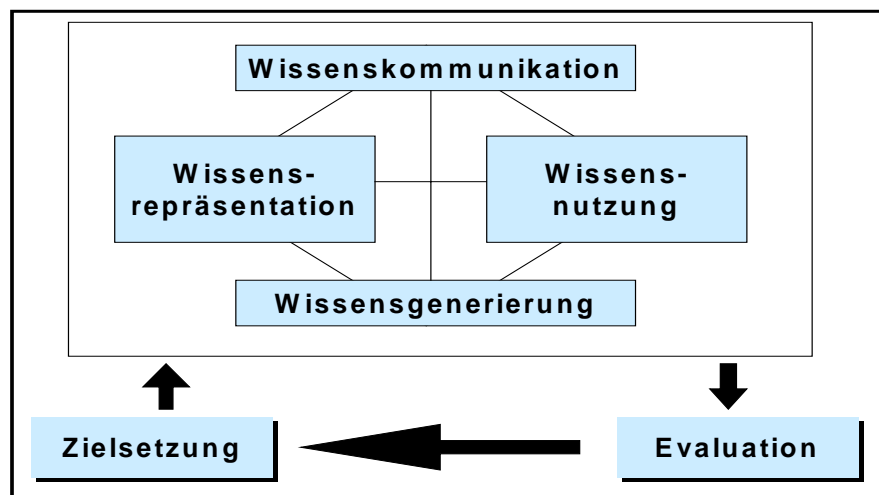


Abbildung 2-8: Prozessbereiche des Wissensmanagements

(Quelle: Reinmann-Rothmeier et al., 2001)

## Theoretische Grundlagen

---

In der Kategorie Wissensrepräsentation wird das Wissen im Unternehmen ausfindig gemacht, festgehalten und aufbereitet, sodass es für die Mitarbeiter zugänglich wird. Dies beinhaltet Prozesse zur Identifikation von Wissen sowie verschiedene Formen der Explizierung und Kodifizierung durch beispielsweise Wissenslandkarten, Dokumentation in Datenbanken und Speicherung von Wissen in „mind maps“. Die Wissensrepräsentation hat das Ziel, Wissen transparent und auf diese Weise explizit zu machen, Wissen mit Hilfe von Informationstechnologien zu speichern und dieses damit in der Organisation für die Mitarbeiter zugänglich und nutzbar zu machen. Die Prozesse zur Wissensrepräsentation sind in Abbildung 2-9 dargestellt.

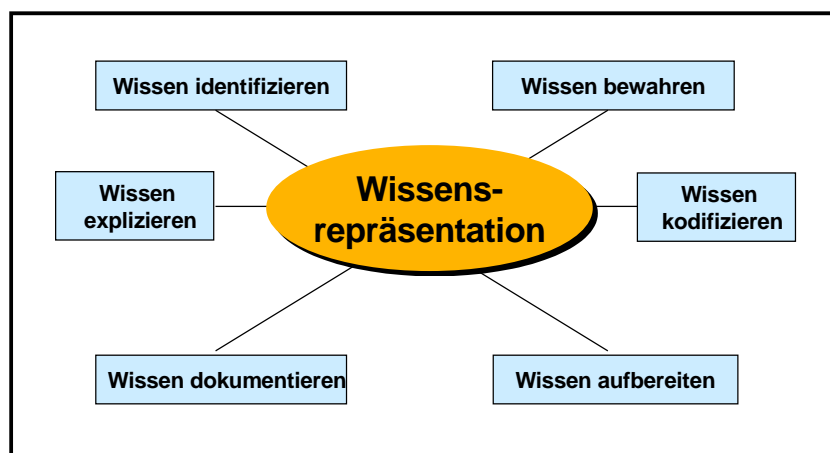


Abbildung 2-9: Prozesse der Wissensrepräsentation  
(Quelle: Reinmann-Rothmeier et al., 2001)

Im zweiten Schritt, der Wissenskommunikation, wird nun das Wissen in Bewegung gebracht. Hierzu gehören Prozesse wie das Verteilen von Informationen und Wissen, die Vermittlung und Weitergabe von Wissen, das Teilen und die soziale Konstruktion von Wissen sowie die wissensbasierte Kooperation. Abbildung 2-10 gibt einen Überblick über die einzelnen Prozesse als Bestandteile der Wissenskommunikation. Ziel der Wissenskommunikation ist es, den Wissensfluss zwischen den Mitarbeitern in Gang zu bringen, aufrechtzuerhalten und zu intensivieren. Dabei gilt es, entsprechende Synergien zu nutzen und einen abteilungs- und fachübergreifenden Austausch anzukurbeln, um gleichzeitig die Kommunikationskultur im Unternehmen zu verbessern.

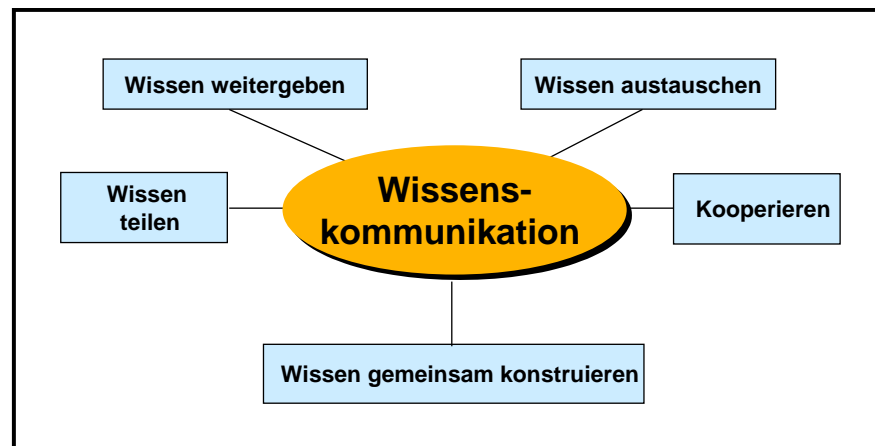


Abbildung 2-10: Prozesse der Wissenskommunikation  
(Quelle: Reinmann-Rothmeier, Mandl, 2001)

Die Kategorie der Wissensgenerierung umfasst zunächst Prozesse zur externen Wissensbeschaffung. Hierzu zählen der Erwerb von Wissen durch das Eingehen von Kooperationen, Fusionen und Eingliederungen anderer Organisationen aber auch die Neueinstellung von Mitarbeitern. Nach innen gerichtet gehören zur Wissensgenerierung das Einrichten spezieller Wissensressourcen innerhalb der Organisation, z. B. in Form von Entwicklungsabteilungen und Ausbildungsstätten. Das Ziel ist hier, die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erweitern, die Wissensbasis einer Organisation und ihre Lernfähigkeit zu verbessern, innovative Prozesse sowie Ergebnisse voranzutreiben, um dadurch die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu steigern.

In der Kategorie der Wissensnutzung steht die Umsetzung des Wissens in konkrete Aktionen im Vordergrund. Hierzu gehören Prozesse wie die Anwendung von Wissen in Entscheidungen und Handlungen sowie die Transformation von Wissen in Produkte und Dienstleistungen einer Organisation.

Der vorgestellte Ansatz von Mandl und Reinmann-Rothmeier dient als Grundlage für die Entwicklung des Modells zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Dabei sind die Prozesse der Wissensrepräsentation sowie der Wissenskommunikation von besonderer Bedeutung, da diese zentrale Bereiche für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel darstellen. Deshalb wird auf diese beiden Bausteine an im Verlauf der Arbeit nochmals genauer eingegangen.

### 2.2.3 Forschungsansätze und empirische Untersuchungen zum Wissensmanagement

Während Modelle einen guten Überblick über den Prozess des Wissensmanagements geben und sich einzelne Prozessbestandteile dadurch zumeist auch theoriegeleitet sauber voneinander abgrenzen lassen, bieten Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen die Möglichkeit, den aktuellen Stand und damit auch den Bedarf in der Praxis darzustellen. Hierfür werden in diesem Abschnitt, aus den Ergebnissen empirischer Studien zum Thema Wissensmanagement, Aussagen zu Problemstellungen und Zielsetzungen von Initiativen zum Wissensmanagement vorgestellt. Die Ergebnisse stammen aus Studien, die in Tabelle 2-3 aufgeführt und kurz beschrieben werden:

Tabelle 2-3: Empirische Studien zum Wissensmanagement

| Studie  | Beschreibung  |
|---|---|
| Studie zum Wissensmanagement des Ernst & Young Center for Business Innovation and Business Intelligence                       | Analysiert wurden die Aktivitäten des Wissensmanagements von 431 Unternehmen aus den USA und Europa.        |
| Europäische Benchmarking-Studie zum Wissensmanagement, durchgeführt von der European Foundation for Quality Management (EFQM) | 141 Unternehmen wurden nach Zielsetzungen von Wissensmanagementinitiativen befragt.                         |
| Umfrage des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation (FAO)   | 311 Unternehmen wurden zu Potential und Barrieren des Wissensmanagements und der Wissensverteilung befragt. |
| Studie des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK)   | 144 Unternehmen wurden nach dem Wissensmanagementverständnis in der Praxis gefragt.                         |
| Studie „knowledge meets motivation“ vom Fraunhofer IAO  | Analyse von Anreizsystemen in der Praxis.   |
| Studie vom Institut für e-Management e.V. (IfeM)  | 20 Unternehmen wurden zu Motivation und Anreizsystemen befragt.   |

|  |   |
|--|---|
| Studie des Internationalen Instituts für Lernende Organisation und Innovation (ILOI) | 44 Unternehmen wurden zur Zielsetzung sowie dem Potential des Wissensmanagements und der Wissensidentifikation befragt. |
| Studie von Davenport et al. (1998)   | 31 aktuelle Wissensmanagementprojekte in 24 Unternehmen wurden nach ihren Zielen und ihrem Erfolg untersucht.           |

Nachfolgend werden die für die vorliegende Arbeit wesentlichen Ergebnisse präsentiert, mit einer Fokussierung auf den deutschsprachigen Raum. Dabei wird die Bedeutung und Art des Wissensmanagements in unterschiedlichen Unternehmen untersucht, ebenso die damit verbundenen Ziele und darin gesehenen Potentiale. Des Weiteren werden Erfolgsfaktoren aus verschiedenen Wissensmanagementprojekten aufgezeigt. Auch werden die bestehende Wissensidentifikation und -verteilung näher betrachtet. Um bestehende Erkenntnisse zu auftretenden Barrieren und ihren Ursachen, die es zu überwinden gilt bereits bei der Entwicklung eines Konzepts zu berücksichtigen, werden auch diese eingehend untersucht. Abschließend werden Anreizsysteme betrachtet, die die Anwendung durch die Mitarbeiter fördern sollen und helfen können, die identifizierten Barrieren von vorneherein zu überwinden.

### **2.2.3.1 Bedeutung und Art des Wissensmanagements**

Die Vielfalt der Aktivitäten und Instrumente, die als Wissensmanagement bezeichnet werden, nimmt sowohl in der Theorie als auch in der Praxis zu. Mittlerweile werden sowohl Anstrengungen zum organisationalen Lernen als auch der Aufbau von Datenbanken als Wissensmanagement bezeichnet (vgl. Ruggles, 1997; EFQM, 1997). Wird gefragt, was unter Wissensmanagement zu verstehen ist, wird das Wissensmanagement zu 54 Prozent als ein Teil der Unternehmenskultur, zu 45 Prozent als eine unternehmensbezogene Vorgehensweise und zu 13 Prozent als ein technologischer Begriff angesehen (vgl. Tödtmann, 1998). Dies hat zur Folge, dass entsprechend den Studien, den menschlichen Komponenten des Wissensmanagements eine größere Bedeutung beigemessen wird, als den technologischen.

### **2.2.3.2 Ziele und Potentiale des Wissensmanagements**

Als grundsätzliche Zielsetzungen von Wissensmanagementinitiativen wurden ermittelt: die bessere Ausschöpfung des vorhandenen expliziten Wissens, das bessere und schnellere Lernen der Mitarbeiter und der Organisation, die Umwandlung des individuellen Wissens in Strukturkapital der Organisation, die Neuausrichtung der Organisation an deren Kernkompetenzen und -Fähigkeiten (vgl. EFQM, 1997), die Lösung des Wissens von den Individuen und daraufhin die Umwandlung in strukturelles, organisatorisch gespeichertes Wissen (vgl. ILOI, 1997). Mit der Erstellung von Wissensspeichern bzw. der Entwicklung und Implementierung von Knowledge Repositories soll die Verfügbarkeit von Wissen sowie der Zugriff auf vorhandenes Wissen verbessert, ein wissensorientiertes Umfeld gefördert und das Management des Wissens als Ziel einer eigenständigen Aufgabe verstanden werden (vgl. Davenport et al., 1998).

Dabei scheint das Wissensmanagement noch lange nicht ausgereift zu sein. Von 86 Prozent, der in der ILOI-Studie (1997) befragten Unternehmen, wurde Bedarf für eine Verbesserung im Wissensmanagement bekundet. Eine Ursache hierfür scheint der hohe Anteil des Produktionsfaktors Wissen an der Wertschöpfung der befragten Unternehmen von 60 bis 100 Prozent zu sein. Des Weiteren gehen 80 Prozent der Befragten von einer Zunahme der Bedeutung des Wissens aus (vgl. ILOI, 1997).

Spürbare Verbesserungen durch die Anwendung von Wissensmanagement konnten bereits 70 Prozent der Unternehmen erzielen, die in der Umfrage des IPK befragt wurden. Im Management von Wissen scheint demnach ein Potential zu liegen, um in zentralen Wettbewerbsfaktoren wie Kosten, Zeit und Qualität wirksame Verbesserungen zu erzielen (vgl. Tödtmann, 1998).

### **2.2.3.3 Erfolgsfaktoren**

Die Studie von Davenport et al. (1998) wurde bei 24 Unternehmen durchgeführt und hat 31 aktuelle Wissensmanagementprojekte untersucht. Dabei wurden acht Erfolgsfaktoren für Wissensmanagementprojekte identifiziert. Wissensmanagementprojekte wurden u.a. als erfolgreich gesehen, wenn sie eine direkte Verbindung mit der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit haben. Des Weiteren sollen Projekte zum Wissensmanagement über eine technische und organisatorische Infrastruktur, Standards sowie über eine flexible Wissensstruktur verfügen. Weitere Erfolgsfaktoren sind ein klar erkennbarer Zweck und eine verständliche Sprache. Auch die motivationalen Anreize für den Wissensaustausch und -transfer sowie die Nutzung unterschiedlicher Kanäle für den Wissenstransfer tragen zum



Erfolg eines Wissensmanagementprojekts bei. Ebenfalls erfolgsentscheidend ist die Unterstützung durch das Top-Management.

### **2.2.3.4 Wissensidentifikation und -Verteilung**

Nach der ILOI-Studie (1997) besitzen 66 Prozent der befragten Unternehmen keine Übersicht über das in ihrer Organisation vorhandene Wissen. Als eine der möglichen Ursachen wurde gemäss der FAO-Studie (1997) eine mangelnde Wissensbewahrung angesehen, die nur in Ansätzen und vor allem über nicht standardisierte Dokumentationen erfolgt. Dadurch bleibt ein Großteil des Wissens nur den Urhebern zugänglich. Auch werden systematische Experteninterviews und Patenschaftsmodelle als Maßnahme zum Transfer von implizitem Wissen kaum genutzt (vgl. Fraunhofer, 1997).

Bei der Identifikation des vorhandenen Wissens in Organisationen werden vor allem informelle Austauschprozesse eingesetzt. Insbesondere den informellen Netzwerken wird zur Wissensidentifikation eine höhere Relevanz beigemessen, als den technischen Hilfsmitteln zur Datenverarbeitung, wie beispielsweise dem Intranet (vgl. Fraunhofer, 1997).

Was die Wissensverteilung betrifft, so sind nur 23 Prozent der befragten Unternehmen mit dem Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern zufrieden. Insbesondere jüngeren Mitarbeitern fehlen die hierfür notwendigen informellen Netzwerke. Die Wissensverteilung insgesamt erfolgt in den Unternehmen vor allem durch eine gezielte Weiterbildung, einen eigenverantwortlichen Wissenstransfer und mit Hilfe eines Netzwerkes von formellen und informellen Beziehungen (vgl. Fraunhofer, 1997). Dieses Ergebnis zeigt u.a. den Bedarf für ein Wissensmanagement, in dem neue Mitarbeiter beim Aufbau eigener Netzwerke in der Organisation systematisch unterstützt werden.

### **2.2.3.5 Barrieren der Organisation für ein Wissensmanagement**

In der FAO-Studie wurden auch Barrieren für ein Wissensmanagement in den Organisationen identifiziert. Die Zeitknappheit als größte Barriere eines Unternehmens kennzeichnet das Grundproblem für ein Wissensmanagement: Gerade die Personen mit dem wertvollsten Wissen haben demnach die wenigste Zeit, dieses Wissen weiterzugeben (vgl. Rüstmann, 1999). Ein fehlendes Bewusstsein für das Management von Wissen als weiteres großes Hindernis zeigt, dass es nicht ausreichend ist, technologische Hilfsmittel einzuführen, sondern dass auch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, damit es zu einem Wissensmanagement kommt. Die Barrieren „Unkenntnis über den Wissensbedarf“ und „fehlende Transparenz“ lassen auf eine mangelnde Wissensidentifikation in vielen

Unternehmen schließen, während die Barriere „Einstellung «Wissen ist Macht»“ auf kulturelle Defizite für eine Wissensorganisation verweist (vgl. Rüstmann).

### **2.2.3.6 Anreizsysteme**

Im Rahmen der Studie “knowledge meets motivation” wurde aufgezeigt, dass, obwohl die meisten Unternehmen (80 Prozent) ein Anreizsystem im Wissensmanagement für notwendig halten, nur 43 Prozent der Unternehmen ein entsprechendes System tatsächlich einsetzen (vgl. Bullinger et al., 2003). Als Motivatoren werden insgesamt über alle Bereiche die materiellen Anreize häufiger eingesetzt als die immateriellen (vgl. Gentsch, 2004).

Dass Mitarbeiter durchaus bereit sind, ihr Wissen zu teilen, zeigen die Ergebnisse der Studie “Aktivierung der Mitarbeiter im Rahmen von Knowledge Management” vom Institut für e-Management e.V. (IfeM). Dies erfolgt beispielsweise im Gespräch mit Kollegen auf Konferenzen, Meetings etc. Als Voraussetzung für die Bereitschaft, Wissen zur Verfügung zu stellen und zu verteilen, wurden folgende Konstellationen nachgewiesen: der direkte sprachlich Kontakt mit Personen, der Kontakt mit Personen, die anerkennen oder schätzen, was man selbst sagt, und der Kontakt zu Personen die selbst interessantes Wissen liefern können. Naheliegend ist die vorteilhafteste Konstellation, in der alle drei Anforderungen gleichzeitig erfüllt werden. Bei der Gestaltung von Anreizsystemen sind demnach organisationsspezifische Konstellationen zu schaffen beziehungsweise zu berücksichtigen (vgl. Gentsch, 2004), die diese Anforderungen in einer möglichst hohen Kombination erfüllen. Insgesamt zeigt die Studie des IfeM, dass es keine unüberwindlichen Barrieren bei der Wissensteilung gibt, sondern die Frage nach der richtigen Konstellation gestellt werden muss. Ein wichtiger Schritt besteht vor diesem Hintergrund darin, die Mitarbeiter dazu zu bewegen, die Wissenstätigkeiten als wesentlichen Teil ihrer täglichen Arbeit aufzufassen (vgl. Gentsch, 2004).

### **2.2.4 *Zusammenfassung***

Wissensmanagement wird nach seiner funktionalen Komponente als der Umgang mit und der Einsatz von Wissen in Organisationen definiert. Wie diese Prozesse in Unternehmen konzeptualisiert werden können, wurde in drei theoretischen Modellen beschrieben. Das Modell der Wissensspirale befasst sich hauptsächlich mit den Möglichkeiten zur Wissensgenerierung, während das Baustein-Modell das Wissensmanagement als Regelkreis darstellt, der sechs Grundbausteine und zwei weitere pragmatische Bausteine umfasst. Dieses Modell wird vom Münchener Modell um weitere Bausteine weiterentwickelt, die unter anderem die Repräsentation und Kommunikation des Wissens beinhalten. Aus der

Zielsetzung dieser Arbeit stellen sich dabei insbesondere zwei Prozesse des Wissensmanagements in den Fokus der Betrachtung und zwar die Wissensspeicherung und –Verteilung. Deshalb fungiert der Ansatz des Münchener Modells als Grundlage für das in dieser Arbeit zu entwickelte Modell.

Um den aktuellen Stand in der Praxis darzustellen und damit auch den Bedarf und einzelnen Anforderungen für ein Wissensmanagement ermitteln zu können, wurden Ergebnisse aus empirischen Forschungen zum Wissensmanagement diskutiert. Dabei wurde festgestellt, dass durch die Einführung von Wissensmanagement vielfältige Verbesserungspotentiale für die Organisation realisiert werden können. Allerdings stehen diesem Ziel die fehlende Zeit und die mangelnde Bereitschaft zum Wissensmanagement entgegen. Diese Barrieren können durch ein adäquates Anreizsystem abgebaut werden.

### **2.3 Stelle und Stellenwechsel**

In der deutschsprachigen Organisationstheorie ist die „Stelle“ als grundlegendes Konzept etabliert (vgl. Nordsieck, 1932; Ulrich, 1949, Kosiol, 1962): der Begriff beschreibt das Aufgabenfeld eines Arbeitsplatzes. In diesem Unterkapitel wird der Begriff „Stelle“ anhand von Konzepten, wie Aufgaben und Kompetenzen, definiert und verschiedene Stellenarten und mögliche Stellenbildungen dargestellt. Darauf aufbauend wird der Ablauf eines idealtypischen Stellenwechsels aufgezeigt sowie dessen Prozessphasen mit ihren Instrumenten und Maßnahmen beschrieben. Zur Darstellung der aktuellen Situation bei den Stellenwechseln in der Praxis und dem sich daraus ergebenden Bedarf für ein Wissensmanagement, werden schließlich Ergebnisse aus empirischen Untersuchungen zum Stellenwechsel, mit einer Fokussierung auf der Fluktuation und ihren Ursachen, vorgestellt.

#### **2.3.1 Begriffserläuterung „Stelle“**

Nach Hill, Fehlbaum und Ulrich (1994) hat eine Stelle folgende Merkmale: Die ihr beigemessene Arbeitskapazität ist auf eine einzige Person angepasst, wobei diese Person kein bestimmter Mitarbeiter, sondern eine abstrakte Person ist. Die dieser Person zugeordnete Arbeitskapazität geht von einer, für die Anforderungen der Stelle, geeigneten Person aus. Es wird also keine Rücksicht auf die besonderen Fähigkeiten oder Schwächen einzelner Mitarbeiter genommen. Zusätzlich sind die Anforderungen an eine Stelle auf das Leistungspotential der verwendeten Sachmittel abgestimmt.

## Theoretische Grundlagen

---

Die Aufgaben einer Stelle sind handlungsbezogen (vgl. von Rosenstiel, 2000) und werden aus den normativen, strategischen und operativen Zielen eines Unternehmens abgeleitet. Sie schreiben die Handlungsanweisungen für sich wiederholende Problemlösungen vor (vgl. Bleicher, 1991). Damit Mitarbeiter im Rahmen von Organisationsstrukturen in der Lage sind, die ihnen zugeteilten Aufgaben möglichst autonom zu erfüllen, müssen sie auch bereit sein, die Verantwortung für die Aufgabenerfüllung zu übernehmen (vgl. Rüstmann, 1999). Wesentliche Voraussetzung dafür ist, dass sie über die dafür notwendigen Kompetenzen verfügen. Unter Kompetenzen sind in diesem Kontext Rechte und Befugnisse zu verstehen, die es dem Mitarbeiter ermöglichen, alle zur Aufgabenerfüllung erforderlichen Handlungen und Maßnahmen vornehmen zu können oder ausführen zu lassen (vgl. Thommen, Achleitner, 2001). Folgende Kompetenzarten sind zu unterscheiden (vgl. Hill, Fehlbaum, Ulrich, 1994):

- **Ausführungskompetenz:**  
Der Mitarbeiter, der auf eine Stelle mit einer Ausführungskompetenz arbeitet, hat das Recht zur Aufgabenerfüllung mit Wahlmöglichkeiten beim Arbeitsrhythmus und der Arbeitsmethodik.
- **Verfügungskompetenz:**  
Bei einer Verfügungskompetenz kann der Mitarbeiter über Objekte, Hilfsmittel und Informationen verfügen.
- **Antragskompetenz:**  
Eine Stelle mit einer Antragskompetenz besitzt das Recht, Anträge an höhere Instanzen zu stellen.
- **Entscheidungskompetenz:**  
Der Stelleninhaber einer Stelle mit Entscheidungskompetenz hat die Wahlmöglichkeit zwischen Handlungsalternativen.
- **Mitsprachekompetenz:**  
Die Stelle mit einer Mitsprachekompetenz muss von anderen Stellen konsultiert werden.

- **Anordnungscompetenz:**  
Die Stelle mit einer Anordnungscompetenz hat das Recht, anderen Stellen Anordnungen zu geben.
- **Stellvertretungscompetenz:**  
Mitarbeiter mit einer Stellvertretungscompetenz besitzen das Recht, die Organisation nach außen hin zu vertreten oder das Recht, für andere Stelleninhaber bei deren Verhinderung zu handeln.

Diese Kompetenzen werden vor dem Eintritt eines Mitarbeiters auf eine Stelle von den Führungskräften festgelegt. Dies erfolgt im Idealfall im Zusammenspiel aus der definierten Organisations- und Aufgabenstruktur sowie dem Feedback des ausscheidenden Mitarbeiters.

Ist der Mitarbeiter erst einmal mit den für die Stelle erforderlichen Kompetenzen ausgestattet, obliegt es seiner Verantwortung, die der Stelle zugeordneten Aufgaben zu erfüllen. Unter Verantwortung wird dabei die Pflicht eines Aufgabenträgers verstanden, für die zielentsprechende Erfüllung einer Aufgabe persönlich Rechenschaft abzulegen (vgl. Thommen, Achleitner, 2001).

Mit diesen Bedingungen wird der Begriff „Stelle“ für diese Arbeit nach Thommen und Achleitner (2001) wie folgt definiert:

Eine Stelle ist die kleinste, selbständig handelnde organisatorische Einheit, die sich aus verschiedenen Teilaufgaben zusammensetzt, die dann einen zusammenhängenden Aufgabenkomplex bilden.

Dabei wird, nach dem Kriterium des Ranges einer Aufgabe im Rahmen der Leitungshierarchie, zwischen verschiedenen Stellenarten unterschieden. Diese Stellenarten werden im folgenden Abschnitt besprochen, um daraus anschließend Implikationen für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel abzuleiten.

### **2.3.2 Stellenarten**

Entsprechend dem Rang der Aufgaben lassen sich Stellen nach Bea und Göbel (1999) in Instanzen, Dienst-, Stabs- und Ausführungsstellen unterscheiden, die auch jeweils in unterschiedlichen Beziehungen zueinander stehen können. Diese Stellenarten und ihre jeweilige Beziehungen sind in Abbildung 2-11 dargestellt.

## Theoretische Grundlagen

---

Eine Instanz ist eine Stelle mit fachlichen sowie disziplinarischen Leitungsbefugnissen. Zu den fachlichen Leitungsbefugnissen gehören Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, die disziplinarischen umfassen sowohl die Kontrollkompetenz als auch das Recht, die Untergebenen zu beurteilen und zu belohnen oder zu bestrafen. Die fachlichen und die disziplinarischen Leitungsbefugnisse können auch auf unterschiedliche Leitungsstellen verteilt sein, wobei der disziplinarische Vorgesetzte meistens ranghöher ist als der Fachvorgesetzte. Je nach Einordnung der Instanz in den hierarchischen Organisationsaufbau, wird unterschieden zwischen „top management“ (z.B. Unternehmensleitung), „middle management“ (z.B. Hauptabteilungsleiter) und „lower management“ (z.B. Abteilungsleiter).

Eine Ausführungsstelle ist mit der Erfüllung von Aufgaben betraut, die unmittelbar dem Vollzug der betrieblichen Leistung zuzuordnen sind. Die Stelleninhaber handeln auf Anweisungen der Instanz. Sie haben ihrerseits keine Weisungsbefugnisse gegenüber anderen Mitarbeitern, können aber über Entscheidungsspielräume hinsichtlich ihrer Aufgabenerfüllung verfügen.

Eine Stabsstelle nimmt unterstützende Funktionen für die Instanz wahr. Ihre Aufgaben bestehen in der Analyse von Entscheidungsproblemen, Beschaffung von Informationen und Erarbeitung von Lösungsvorschlägen. Stabsstellen sind beispielsweise die Rechtsabteilung, die Presse- und Informationsabteilung und die Direktionsassistentenstelle. Der Stab hat keine Leitungsbefugnis, er bereitet die Entscheidung der Instanz vor. Stabsstellen werden daher auch Leitungshilfsstellen genannt. Die Stabsstellen werden nach der Art der Spezialisierung in Stabsgeneralisten und Stabsspezialisten unterschieden. Stabsgeneralisten dienen dem Ausgleich einer möglichen quantitativen Überforderung der Instanz, wie z.B. ein Vorstand durch die Vorstandsassistenten, während Stabsspezialisten dem Ausgleich der möglichen qualitativen Überforderung der Instanz dienen, wie z.B. eine Steuerabteilung oder eine volkswirtschaftliche Abteilung.

Die Dienstleistungsstelle nimmt ebenfalls eine unterstützende Funktion gegenüber den Instanzen ein. Sie unterstützt aber nicht eine bestimmte Instanz, sondern dient mehreren Instanzen gleichzeitig. Sie hat häufig fachliche Leitungsbefugnisse gegenüber den Instanzen, so kann beispielsweise eine Dienstleistungsstelle „Informatik“ die Benutzung bestimmter PC-Software und -Hardware verbindlich vorschreiben.

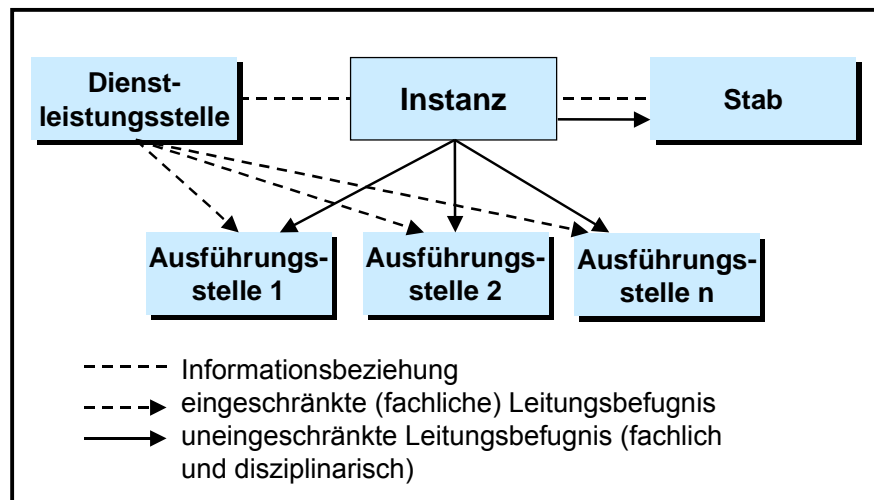


Abbildung 2-11: Stellenarten

(Quelle: Bea, Göbel, 1999)

Die Ausstattung der Stellen mit Kompetenzen entspricht einer Zuweisung von Verfügungsrechten. Ziel ist es, die Summe aus Wohlfahrtsverlusten durch externe Effekte und Transaktionskosten zu minimieren (vgl. Picot, Dietl, Franck, 1997). Dieses Konzept kann noch um Experten und Wissensarbeiter ergänzt werden. Ihre Aufgaben können nicht mehr mit diesem klassischen Stellenkonzept identifiziert und koordiniert werden können (vgl. Rüstmann, 1999). Beispielsweise können in einer Personalabteilung alltägliche rechtliche Problemstellungen von Sachbearbeitern effizient bearbeitet werden, während bei neuen Problemstellungen ein spezialisierter Jurist konsultiert werden muss. Somit repräsentiert der Sachbearbeiter nur eine Ausführungsstelle und der Jurist kann als „Experte“ bezeichnet werden. Dabei wird der „Experte“ als ein Träger von wertvollem Wissen des Unternehmens definiert. Auch eine Wissensstelle weist eine hohe Spezifität des Wissens auf, wobei der Stelleninhaber einen hohen Autonomiegrad besitzt (vgl. Rüstmann).

Eine weitere Unterscheidung ist an dieser Stelle zwischen Stelle und Arbeitsplatz zu treffen. Im organisatorischen Sinne ist unter einem Arbeitsplatz der jeweilige konkrete Ort und Raum der Aufgabenerfüllung zu verstehen. Dagegen, handelt es sich bei einer Stelle nicht um einen konkreten physischen Ort, sondern um einen abstrakten Aufgabenkomplex, bei dessen Bildung von einem oder mehreren gedachten Aufgabenträgern ausgegangen wird. Eine Stelle kann mehrere Arbeitsplätze aufweisen und von mehr als einer Person als Aufgabenträger besetzt sein, vorausgesetzt, die Personen erfüllen die gleiche Aufgabe oder

wenn, aufgrund des Umfangs, die Aufgabe auf mehrere Personen verteilt wird (vgl. Thommen, Achleitner, 2001).

Die Gestaltung einer Stelle selbst ist abhängig von ihrer Rolle in der Organisation und der Gestaltung der Organisation selbst. Deshalb werden im nächsten Schritt die Möglichkeiten zur Organisationsgestaltung aufgezeigt. In diesem Zusammenhang wird von einer Aufbau- und einer Ablauforganisation gesprochen, die Formen für die Gliederung des Organisationsgegenstands darstellen. Diese Formen werden im folgenden Abschnitt definiert und deren Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich der Stellenbildung aufgezeigt.

### **2.3.3 Stellenbildung**

Unter Aufbauorganisation wird „das statische System der organisatorischen Einheiten eines Unternehmens“ verstanden, „das die Zuständigkeiten für die arbeitsteilige Erfüllung der Unternehmensaufgabe regelt“ (Gabler 1988a, S. 364). Die Ablauforganisation ist „der raumzeitliche Aspekt der Organisation. Die organisationalen Elemente (Handlungsträger, Aufgaben, Sachmittel usw.) sind hinsichtlich des zeitlichen und des räumlichen Ablaufs so zu gestalten, dass alle Arbeitsgänge lückenlos aufeinander abgestimmt sind“ (Gabler, 1988a, S. 26).

Die Stellenbildung erfolgt als Bestandteil der Gestaltung der Aufbauorganisation mit Hilfe der Aufgabenanalyse und der Aufgabensynthese, um darauf aufbauend die Organisation strukturieren zu können (vgl. Steinbuch, 1995). Während mit der Aufgabenanalyse die Gesamtaufgabe der Organisation in nicht mehr weiter zerlegbare Elementaraufgaben aufgegliedert wird, bildet die Aufgabensynthese aus diesen Elementaraufgaben zweckmäßige Aufgabenkomplexe, die den einzelnen Stellen sinnvoll zugeordnet werden können (vgl. Thommen, 1996).

Je nach Ausgangslage werden eine sachbezogene und eine personenbezogene Bildung von Stellen unterschieden. Bei einem sachbezogenen Organisieren werden, aufbauend auf der Aufgabensynthese, in einem ersten Schritt Stellen für definierte Aufgabenkomplexe gebildet und in einem zweiten Schritt auf eine konkrete Person übertragen. Beim personenbezogenen Organisieren wird von den vorhandenen Personen ausgegangen und geschaut, welche Aufgaben ihnen übertragen werden können. Die Entscheidung, welche der beiden Formen für die Stellenbildung gewählt wird, hängt ab vom Grund des Organisierens, den vorhandenen Mitarbeitern, der Führungsstufe, für die die Aufgaben identifiziert werden sowie der Flexibilität der Mitarbeiter und der Lage am Arbeitsmarkt (vgl. Thommen, Achleitner, 2001).



Nach der Bildung von Stellen können diese im Organisationsaufbau zu größeren Einheiten zusammengefasst werden, wie z.B. Abteilungen, Ausschüsse und Gruppen. Wird eine Stellenmehrheit in der Weise gebildet, dass einer der Stellen Leitungsaufgaben im Hinblick auf die übrigen Stellen übertragen werden, so bildet diese Stellenmehrheit eine Abteilung. Eine Abteilung ist somit eine einheitlich geleitete Stellenmehrheit (vgl. Heinen, 1991). Ausschüsse, auch als Kollegien, Kommissionen, Gremien, Task Forces bekannt, haben folgende Charakteristika: Mitglieder aus unterschiedlichen Teilbereichen der Organisation und Hierarchieebenen treffen sich bei Bedarf zu Besprechungen, Konferenzen, Meetings und erfüllen Spezial- oder Sonderaufgaben. In diese Ausschüssen gibt es keine interne, formal-hierarchische Struktur und die Zusammenarbeit ist zeitlich befristet (vgl. Bea, Göbel, 1999). Eine Gruppe besteht aus einer begrenzten Anzahl von Personen, die miteinander über eine gewisse Zeitspanne hin interagieren, dabei in Verhalten und Arbeitsleistung wechselseitig voneinander abhängig sind und ein gemeinsames Ziel verfolgen. Innerhalb dieser Gruppen haben die einzelnen Mitglieder konkrete Rollen (vgl. Weinert, 2004) und koordinieren ihre Arbeit durch Selbstbestimmung (vgl. Bea, Göbel).

Der Aufbau eines Organisationssystems kann nach Wöhe und Döring (2005) anhand folgender Prinzipien durchgeführt werden:

- **Verrichtungsprinzip:**

Dabei wird die betriebliche Gesamtaufgabe in mehrere Verrichtungen aufgeteilt, Teilaufgaben gebildet und danach einer organisatorischen Aktionseinheit zugeordnet. Dadurch erfolgt eine funktionale Spezialisierung. Hier werden also Stellen nach Tätigkeitsmerkmalen, wie z.B. Stellen für Buchhalter oder Lagerverwalter gebildet (vgl. Bea, Göbel, 1999).
- **Objektprinzip:**

Hier wird die betriebliche Gesamtaufgabe nach gleichartigen Objekten in mehrere Teilbereiche aufgegliedert, um eine objektorientierte Spezialisierung zu fördern. Bei dieser Aufteilung sind mehrere Stellen durch eine hierarchische Struktur verbunden. In diesem Fall werden Stellen nach Gegenständen, wie z.B. Kundenbetreuer oder Wissensmanager gebildet (vgl. Bea, Göbel, 1999).

- Einlinienprinzip:

Dabei werden verschiedene Stellen einer übergeordneten Stelle zugeordnet und somit eine einheitliche Linie der Weisungsbefugnis und Verantwortung, auch Dienstweg genannt, eingesetzt.

- Stablinienprinzip:

Diesem Prinzip folgende werden bestimmte (Teil-) Aufgaben an Stabstellen übertragen, die einzelnen Abteilungen zugeordnet werden, um die Unternehmensleitung zu entlasten. Die Stabstellen sind allerdings nicht weisungsbefugt.

Diese Stellentypologie besitzt einen idealtypischen Charakter (vgl. Rüstmann, 1999) und bildet die Grundlagen für ein Verständnis des Stellenwechsels. Im Folgenden erfolgt eine differenzierte Betrachtung dieses Prozesses.

### **2.3.4 Der Stellenwechsel**

In den vorhergehenden Abschnitten wurde der Begriff „Stelle“ definiert, mögliche Stellenarten aufgezeigt und die Bildung von Stellen sowie die Zuordnung der Aufgabenkomplexe zu Personen erläutert. Doch oftmals entsteht die Situation, dass eine Person nach einiger Zeit die Stelle verlässt und es kommt zu einem Stellenwechsel.

Bei einem Stellenwechsel übernimmt ein neuer Mitarbeiter innerhalb der Organisation von einem anderen Mitarbeiter oder ehemaligen Mitarbeiter einen zusammenhängenden Komplex von Aufgaben, die von ihm (dem neuen Mitarbeiter) fortgeführt werden sollen.

Im Folgenden wird der Ablauf des Stellenwechsels verdeutlicht. Dabei steht die Beschreibung der wesentlichen Prozessphasen im Vordergrund: die Vorbereitung und die Durchführung von Stellenwechseln.

#### **2.3.4.1 Vorbereitung von Stellenwechseln**

Am Beginn des Prozesses der Vorbereitung von Stellenwechseln steht die Bestimmung des benötigten Wissens mit Hilfe einer Aufgabenanalyse. Anschließend gilt es, einen Pool mit geeigneten Kandidaten aufzubauen, aus dem die für eine bestimmte Stelle am besten geeigneten Personen ausgewählt werden können.

### 2.3.4.1.1 Stellen- und Aufgabenanalyse

Das Ziel der Stellen- und Aufgabenanalyse ist es, das Wissen, die Kenntnisse, die Fähigkeiten und die weiteren Charakteristika zu identifizieren, die benötigt werden, um die Anforderungen der Stelle bewältigen zu können (vgl. von Rosenstiel, 1992). Mit Hilfe der Stellen- und Aufgabenanalyse können beispielsweise Informationen für Personalanzeigen ermittelt, das Anforderungsprofil für die Stelle ausgearbeitet sowie geeignete Personalauswahlinstrumente und Indikatoren entwickelt und ausgewählt werden. Diese sind dann wiederum die Basis für den Personalauswahlprozess bis hin zur Einladung oder Ablehnungen der Kandidaten, anhand der Übereinstimmung oder Unterschiede zwischen dem Anforderungsprofil der Organisation und dem Qualifikationsprofil der Person (vgl. Visser, Altink, Algera, 1997).

Weitere mögliche Anwendungsgebiete für eine Stellen- und Aufgabenanalyse entstehen durch die Nutzung der Erkenntnisse, um Trainingskonzepte zum besseren Erlernen von Lösungsansätze für Aufgaben zu entwickeln (vgl. Sternberg, 1997) sowie weitergehende Analysen, um die Effizienz der Arbeitsabläufe innerhalb der Stelle und der Organisation zu steigern (vgl. Carlisle, 1986).

Für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel ist die Stellen- und Aufgabenanalyse deshalb ein wesentliches Instrument, um einen Überblick über die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen zu erlangen (vgl. Rüstmann, 1999).

### 2.3.4.1.2 Einführung von geeigneten Auswahlverfahren

Ein nächster Schritt nach der Stellen- und Aufgabenanalyse ist, wie eben beschrieben, die Festlegung eines Anforderungsprofils. Anhand dieses Profils kann, im Auswahlprozess möglicher Personen für eine Stelle, gesehen werden, welche Kandidaten überhaupt gewünscht werden. Auch dient dieses Profil dazu, potentiellen Mitarbeitern ein transparentes Bild über die Anforderungen und Aufgaben der Stelle sowie über die organisationalen Werte und Normen zu geben (vgl. Rehn, 1990).

Basierend auf den Ergebnissen der Stellen- und Aufgabenanalyse und den im Anforderungsprofil festgelegten Kriterien, die potentielle Kandidaten erfüllen sollten, werden danach Indikatoren und Testverfahren eingesetzt, um herauszufinden, welche Kandidaten die benötigten Qualifikationen besitzen (vgl. Rüstmann, 1999). In der Literatur wird empfohlen (vgl. Thommen, 1996), verschiedene Tests einzusetzen, die das Verhalten in realen Situationen messen und neben den Testergebnissen noch weitere Kriterien für die

Entscheidung heranzuziehen. Der Einsatz verschiedener Tests erlaubt zum einen verschiedene Blickwinkel und nivelliert zum anderen individuelle Ausreißer einzelner Personen bei einzelnen Tests. Dadurch wird die Qualität der Auswahl gesteigert. Ein bekanntes Verfahren, das mehrere Testverfahren einsetzt ist z.B. das Assessment Center. In dieser diagnostischen Prozedur werden vor allem Simulationen realer Situationen angewandt, um eine Mehrzahl von Kandidaten durch mehrere Bewerber über oftmals mehrere Tage hinweg, hinsichtlich ihrer Eignung zum Anforderungsprofil zu beurteilen (vgl. Gebert, von Rosenstiel, 2002).

### **2.3.4.2 Durchführung von Stellenwechseln**

Unter der Durchführung von Stellenwechseln wird der Austritt des bisherigen Stelleninhabers und die Einstellung und Eingliederung seines Nachfolgers verstanden (vgl. Rüstmann, 1999).

Die Austrittsphase des vorherigen Stelleninhabers beinhaltet Aktivitäten, die nach dem Bekanntwerden des Austrittszeitpunktes durchgeführt werden und startet somit häufig vor dem tatsächlichen Austritt. Oft überschneidet sich diese Phase bereits mit der Einarbeitungsphase des Nachfolgers. Ziel der Personalführung ist es nämlich, sofern die Stelle bestehen bleibt, möglichst rasch die organisatorischen Abläufe und spezifischen Aufgaben der Stelle an einen neuen Mitarbeiter zu vermitteln, damit die Organisation möglichst bald wieder ihre volle Funktionsfähigkeit herstellen kann. Eine erfolgreiche Integration des neuen Mitarbeiters erfordert seine Einarbeitung und Eingliederung in die Organisation (vgl. Rüstmann, 1999). Im Folgenden werden die Austrittsphase und Eintrittsphase näher erläutert. Für die Eintrittsphase sind zwei Aspekte von wesentlicher Bedeutung: Zum einen die Vermittlung der Aufgaben. Ein zweiter wesentlicher Erfolgsfaktor und Katalysator für die spätere Erfüllung der Aufgaben ist aber auch die Sozialisation und Integration des neuen Mitarbeiters in der Organisation. Deshalb erfolgt nach der Beschreibung des Austritts des vorherigen Stelleninhabers eine ausführliche Beschreibung der beiden Aspekte „Auswahl und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters“ sowie „Eingliederung des neuen Mitarbeiters“.

#### **2.3.4.2.1 Austritt des vorherigen Stelleninhabers**

Die Austrittsphase eines Stellenwechsels beginnt mit dem Zeitpunkt, zu dem sowohl die Organisation als auch der vorherige Stelleninhaber vom beabsichtigten Stellenwechsel unterrichtet sind. Nach Rüstmann (1999) sollte die Organisation zunächst prüfen, ob die Stelle wieder besetzt werden soll, um dann, bei einem positiven Ergebnis, frühzeitig Maßnahmen des Personalmarketings einzuleiten, um einen geeigneten Nachfolger zu

identifizieren und einzustellen. Gleichzeitig, sollte das Unternehmen den vorherigen Stelleninhaber dazu bewegen, sein Wissen entweder direkt an seinen Nachfolger oder an andere Mitarbeiter der Abteilung weiterzugeben bzw. explizit zu dokumentieren, damit seinem Nachfolger der Einstieg erleichtert wird.

Vor dem Austritt sollten Vorgesetzte und Vertreter der Personalabteilung mit dem bisherigen Stelleninhaber Austrittsgespräche führen, in denen beispielsweise die Zeugnisformalitäten besprochen werden. Des Weiteren können diese Gespräche dazu genutzt werden, noch fehlende Informationen vom austretenden Stelleninhaber über seine Stelle zu gewinnen (vgl. Rüstmann, 1999).

Somit bildet das Austrittsinterview eine wichtige Informationsquelle um beispielsweise Schwachstellen in der Organisation, Abteilung, verschiedenen Gruppen oder im Stellenwechselprozess zu identifizieren und es kann auch als Feedback-Instrument genutzt werden. Des Weiteren kann das Austrittsinterview auch Informationen über die Hintergründe des Wechsels liefern, die dann gegebenenfalls für eine Modifikation der Stelle genutzt werden können.

### 2.3.4.2.2 Auswahl und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters

Nach Bekannt werden des Austritts eines Mitarbeiters sollte das Verfahren zur Auswahl des neuen Mitarbeiters möglichst frühzeitig eingeleitet werden, damit vor allem ein externer Nachfolger noch die Gelegenheit hat, sich durch seinen Vorgänger einarbeiten zu lassen (vgl. Rüstmann, 1999). Bei der Auswahl des neuen Mitarbeiters sollte neben den Fähigkeiten des Kandidaten auch seine Motivation für die Stelle berücksichtigt werden. Gemäss Wanous (1980) setzt sich die Leistung des Mitarbeiters multiplikativ aus seiner Motivation und seinen Fähigkeiten zusammen, so dass entweder eine fehlende Motivation oder nicht ausreichende Fähigkeiten des Mitarbeiters genügen, sein Leistungspotential zu zerstören.

Der nächste Schritt, nachdem ein neuer Mitarbeiter ausgewählt worden ist, ist die Einarbeitung. Dabei ist die zeitliche Dauer der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters abhängig von der Komplexität der Tätigkeit, der Art des Unternehmens und den Erfahrungen und Qualifikationen des neuen Mitarbeiters und kann zwischen wenigen Tagen bis hin zu zwei bis drei Jahren dauern (vgl. Huber, 1992).

Gerade in der Einarbeitungsphase eines neuen Mitarbeiters kann es zu einer Vielzahl von Problemen kommen, die sich nachher nachteilig auf die Erfüllung der Aufgaben und Anforderungen an die Stelle auswirken, z.B.: Enttäuschte Erwartungen, zu wenig Zeit zur

Aufgabenlösung, zu einfache Aufgaben, das erwünschte Verhalten ist nicht bekannt, Feedback- und Führungsdefizite. Dabei wurde vor allem die Aufgabenunterforderung als ein besonders negativer Einflussfaktor auf die Motivation und Bindung des Mitarbeiters an die Organisation identifiziert (vgl. Berthel, 1995). Zusätzlich fehlen insbesondere einem externen Nachfolger die zur Informationsgewinnung notwendigen Kontakte und das Verständnis der wichtigen informellen Spielregeln der Organisation. Eine empirische Studie zeigte beispielsweise, dass über zwei Drittel der neuen Mitarbeiter kurz vor Stellenbeginn nicht wussten, ob, wie und durch wen ihre Einarbeitung erfolgen würde (vgl. Rehn, 1990). Es ist also nicht überraschend, dass, aufgrund dieser fehlenden Information und Einführung von Mitarbeitern und den daraus resultierenden Frustrationen, die Fluktuationsrate in den ersten sechs Monaten am höchsten ist (vgl. Jung, 1997). Die Einführung neuer Mitarbeiter darf deswegen nicht dem Zufall überlassen werden. Dabei sollte eine bessere Vorabinformation seitens des Unternehmens und eine rasche Integration des neuen Mitarbeiters das Ziel sein.

Für die Erreichung dieser Zielsetzung empfiehlt Friedrich (1987), ein schriftliches Einarbeitungsprogramm für den neuen Mitarbeiter zu erstellen, in dem die Ziele der Einarbeitung, die einzelnen Lernschritte, die Art der Kontrollen und die jeweiligen Gesprächstermine festgelegt werden. Diese Ziele sollen aus den stellenspezifischen Aufgaben abgeleitet und in messbare Teilziele unterteilt werden. Des Weiteren soll ein Einarbeitungsplan vereinbart werden, in dem der Betreuer, die Methoden, die Einarbeitungszeit und das angestrebte Leistungsniveau bis zum Ende der Probezeit festgelegt werden (vgl. Jung, 1997).

Falls der neue Mitarbeiter sich seine Informationen selbst beschaffen muss, weil kein Einarbeitungsplan vorhanden ist, besteht nicht zwangsläufig ein Nachteil, da der Prozess der Informationsbeschaffung dem neuen Mitarbeiter auch helfen kann, wichtige Personen in der Organisation kennenzulernen und Zusammenhänge zu erkennen (vgl. Friedrich, 1987). Dies ist allerdings abhängig vom Grad der Eigeninitiative, den der neue Mitarbeiter besitzt und sollte deshalb auch bei der Personalauswahl berücksichtigt werden.

Während bei der Einarbeitung die Vermittlung der notwendigen Fähigkeiten für den neuen Tätigkeitsbereich im Vordergrund steht, geht es bei der Eingliederung um die soziale Integration des neuen Mitarbeiters. Dieser Prozess wird im Folgenden näher erläutert.

### 2.3.4.2.3 *Eingliederung des neuen Mitarbeiters*

Für eine erfolgreiche Eingliederung sind die subkulturellen Lernprozesse innerhalb der organisatorischen Netzwerke von besonderer Bedeutung (vgl. Freimuth, Haritz, 1997). Die

Sozialisation beinhaltet zum einen die Vermittlung der zur Aufgabenerfüllung notwendigen Fähigkeiten und zum anderen die Anpassung des neuen Mitarbeiters an die Normen und Verhaltensweisen des Unternehmens. Dabei spielt im Sozialisationsprozess die Integration in die jeweilige Arbeitsgruppe eine wesentliche Rolle, ebenso der Aufbau einer Beziehung zwischen der Organisation und dem neuen Mitarbeiter. Dies kann analog auch für interne Stellenwechsel gelten, da in den einzelnen Teilbereichen einer Organisation vielfach Subkulturen anzutreffen sind (vgl. Rehn, 1990).

Diese Sozialisation wird als der Aufbau und die Festigung der Bindungen zu den anderen Mitarbeitern in der Arbeitsgruppe verstanden. Dazu ist es notwendig, dass der neue Mitarbeiter besonders sensibel für die Organisationskultur ist und die vorhandenen Regeln, Rituale und Tabus möglichst bald erkennt (vgl. Rehn, 1990) oder auch von seinen Kollegen darauf aufmerksam gemacht wird.

Die Gestaltung der Sozialisation bzw. der Eingliederung des Mitarbeiters kann mit Hilfe von Trainee-Programmen, Patenschaftssystemen oder Einführungsseminaren erfolgen (vgl. Kirsch, 1995). Eine Organisation kann nach Schein (1964) fünf Strategien zur Durchführung der Sozialisation einsetzen:

- „Sink or swim“:  
Der neue Mitarbeiter erhält sofort ohne besonderes Training eine reguläre Aufgabe. Somit spart das Unternehmen die Einarbeitungskosten und erwartet vom Mitarbeiter, dass er sich selbständig die notwendigen Fähigkeiten erarbeitet, aneignet oder bereits besitzt. Diese Strategie wird häufig bei der Besetzung von Führungspositionen eingesetzt, insbesondere im Senior Management.
- „The upending experience“:  
Der neue Mitarbeiter soll durch eine Aufgabe, die er nicht bewältigen kann, demoralisiert werden, damit anschließend seine Persönlichkeit im Sinne des Unternehmens wieder aufgebaut werden kann.
- „Training while working“:  
Bei dieser Strategie, die im Volksmund in einer leicht abgewandelten Weise auch gerne als „learning by doing“ bezeichnet wird, erhält der neue Mitarbeiter bereits eine vollwertige Aufgabe. Bei der Umsetzung kann hier eine zusätzliche Unterstützung erfolgen. Entsprechend der Beschreibung „training“ erhält er, im Unterschied zum nur „learning“, zusätzliches Training.

- „Working while training“:  
Der neue Mitarbeiter erhält ein formales Trainingsprogramm und zusätzlich kleinere Aufgaben. Dadurch wird er langsam an seinen Aufgabenkomplex in der Organisation herangeführt.
- „Full-time training“:  
Der neue Mitarbeiter erhält ein rein formales Training, ohne dass er schon Aufgaben für die Organisation übernimmt.

Für die angeführten Strategien wurde allerdings bewiesen, dass die generelle Befolgung einer „Sink-or-swim“-Strategie bei vielen Mitarbeitern zu Frustrationen führt, da sie zu wenig Feedback über ihre Tätigkeit erhalten. Ebenfalls zu Frustrationen führt die Strategie, bei der die Mitarbeiter qualitativ unterfordert werden (vgl. Kirsch, 1995). Unabhängig davon, welche Strategie eine Organisation wählt, ist eine weitere Voraussetzung zu beachten: Beim Eintritt eines neuen Mitarbeiters in eine Organisation werden stets ein expliziter Vertrag, der auch unterschrieben wird, geschlossen, aber gleichzeitig auch ein impliziter, psychologischer Vertrag zwischen dem Mitarbeiter und der Organisation (vgl. Schein, 1978). Eine erfolgreiche Eingliederung führt zu einer Erfüllung der im impliziten Vertrag vorhandenen Erwartungen beider Seiten und kann somit zu einer langfristig hohen Leistungsbereitschaft beim neuen Mitarbeiter führen (vgl. Huber, 1992), aus der dann ein positiver Wertschöpfungsbeitrag für die Organisation entstehen kann (vgl. Rehn, 1990).

### **2.3.5 Empirische Untersuchungen zum Stellenwechsel**

Stellenwechsel können eine Vielzahl unterschiedlicher Ursachen haben, von der Beförderung, Kündigung, Neueinstieg bis hin zu organisatorischen Änderungen aufgrund neuer Herausforderungen für die Organisation. Um ein repräsentatives Bild über die Situation bei Stellenwechseln zu geben, werden im Folgenden die wichtigsten statistischen Daten in Bezug auf den Stellenwechsel aus dem „OECD Employment Outlook“-Bericht (1997, zit. n. Rüstmann, 1999) präsentiert. In diesem Bericht liegen keine direkt erhobenen Daten zum Stellenwechsel in Organisationen vor, es kann aber mittels der Indikatoren „Employer Tenure“ und „Retention Rates“ die Häufigkeit von Stellenwechseln in den wichtigsten Industrienationen geschätzt werden.

Der Indikator „Employer Tenure“ gibt an, seit wann die Mitarbeiter beim derzeitigen Arbeitgeber angestellt sind. Die durchschnittliche Anstellungszeit innerhalb dieser Länder beträgt 9,8 Jahre (vgl. OECD, 1997). Dabei befindet sich Deutschland mit 9,7 Jahren im



Mittelfeld. Bei Führungskräften ist die Fluktuationsrate noch höher: die durchschnittliche Verweildauer liegt bei 3,4 Jahren, mit fallender Tendenz (vgl. Fischer, 2002).

Der Indikator „Retention rate“ gibt den Prozentsatz der Arbeitnehmer an, die innerhalb eines bestimmten Zeitraums beim gleichen Arbeitnehmer verblieben sind (vgl. OECD, 1997, zit. n. Rüstmann, 1999). Im Zeitraum von 1990-1995 haben 39 Prozent der deutschen Arbeitnehmer ihren Arbeitgeber verlassen. Bei Berufsanfängern (15-24 Jahre) ist die Wahrscheinlichkeit eines Stellenwechsels am höchsten. Die Fluktuationsrate in dieser Altersgruppe beträgt 57 Prozent. Es besteht eine positive Korrelation zwischen der Höhe des Ausbildungsniveaus der Arbeitnehmer und der Wahrscheinlichkeit des Verbleibens beim Arbeitgeber – in Deutschland gibt es eine, im Vergleich zu anderen Ausbildungsniveaus, vergleichsweise geringe Fluktuationsrate von 19 Prozent bei der Gruppe mit hohem Ausbildungsniveau, während die Fluktuationsrate bei der Gruppe mit einer mittleren Bildung 37 Prozent beträgt und bei der Gruppe mit einer einfachen Bildung 46 Prozent.

Anhand von Statistiken der Bundesanstalt für Arbeit wurde, seit dem Ende der 70er Jahre bis 1993, eine gesamte jährliche Fluktuationsrate zwischen 26 und 31 Prozent festgestellt (vgl. Frick, 1997). Dabei wurden in einer Querschnittsstudie in 2000 deutschen Betrieben die einzelnen Ursachen für Stellenwechsel bei einer Fluktuationsrate in Höhe von 17,6 Prozent in einem Zeitraum zwischen 1985 und 1987 identifiziert: Bei 44 Prozent der Stellenwechsel lag eine aktive Kündigung durch den bisherigen Stelleninhaber vor, bei 30 Prozent eine Entlassung seitens der Unternehmen, 10 Prozent der Stellenwechsel wurden durch das in-Rente-gehen oder den Tod des Stelleninhabers verursacht, in 9 Prozent der Fälle handelte es sich um die Nichtübernahme der Auszubildenden und bei 7 Prozent gab es eine befristete Anstellung (vgl. Frick). Somit war die Mehrzahl der Stellenwechsel von zumindest einem Partner der Vertragsparteien nicht geplant, was zu negativen Auswirkungen für beide führen kann. So kann der Verlust des Arbeitsplatzes für die Mitarbeiter soziale, psychische und gesundheitliche Folgen mit sich bringen (vgl. Schultz-Gambard, Balz, Winter, 1987). Die Auswirkungen für Organisationen wurden bereits im Unterkapitel 1.1 als Verlust des Wissens thematisiert. Um diese negativen Auswirkungen ungeplanter Stellenwechsel für die Organisation zu minimieren, ist es hilfreich, über flexible Kapazitäten zu verfügen und eine langfristige Stellenwechselplanung vorzunehmen (vgl. Rüstmann, 1999).

### **2.3.6 Zusammenfassung**

Am Anfang dieses Kapitels wurden zunächst die Stellen, als die kleinsten, selbständig handelnden organisatorischen Einheiten nach deren Hierarchie in Instanzen, Dienststellen,

Stabs- und Ausführungsstellen unterteilt. Als weiteres Kriterium zur Unterscheidung der Stellen dient die Wissensart, die für die Ausführung der mit der Stelle verbundenen Aufgaben benötigt werden. Um ein Verständnis und gleichzeitig eine differenzierte Betrachtung des Stellenwechsels zu erzielen wurden im weiteren Verlauf generelle Möglichkeiten zur Stellenbildung im Zusammenhang mit der Aufbau- und Ablauforganisationen und die dazu gehörende Prinzipien erörtert.

Für den Ablauf des Stellenwechsels wurden zwei Prozessphasen beschrieben: die Vorbereitung und die Durchführung, die jeweils unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen und somit auch verschiedene Teilphasen beinhalten. Die Vorbereitung gibt die Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Bestimmung des benötigten Wissens für den weiteren Verlauf des Prozesses, vor, während die Durchführung sich aus dem Austritt des vorherigen Stelleninhabers sowie der Einarbeitung und Eingliederung des neuen Mitarbeiters zusammensetzt.

Bei den empirischen Untersuchungen zum Stellenwechsel wurde eine Fluktuationsrate von bis zu 39 Prozent ermittelt und in einem nächsten Schritt die möglichen Ursachen identifiziert. Dabei ist die aktive Kündigung durch den Mitarbeiter die am häufigsten auftretende Ursache und somit für die betroffene Organisation in den meisten Fällen eher ungeplant eintreten dürfte. Deshalb ist von Seiten der Organisationen ein Konzept zur Organisation dieser Stellenwechsel vorzuhalten, um negative Auswirkungen so gering wie möglich zu halten.

### **2.4 Wissensmanagement beim Stellenwechsel**

Nach der Erläuterung der Einzelbegriffe werden diese in diesem Unterkapitel nun miteinander verbunden, um ein Modell zum Wissensmanagement bei Stellenwechsel zu entwickeln. Dafür werden im ersten Schritt die bereits vorgestellten Prozesse zum Wissenstransfer auf die Beziehungen zwischen den Beteiligten beim Stellenwechsel übertragen und beschrieben. Um ein tragfähiges Modell entwickeln zu können, ist es das Ziel, absehbare Hindernisse und Barrieren schon vorab in die Überlegungen zu integrieren. Deshalb werden als nächstes potentielle Barrieren für das Wissensmanagement sowie Möglichkeiten, diese zu überwinden erörtert, um dann das Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel aufzustellen. Danach werden die einzelnen Bestandteile beschrieben und mögliche Instrumente und Maßnahmen zur Intervention bis hin zu Anreizsystemen erläutert. Da in dieser Arbeit das Wissensmanagement beim Stellenwechsel in einer

Organisation der öffentlichen Verwaltung untersucht wird, werden am Ende dieses Unterkapitels Besonderheiten und Voraussetzungen eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung aufgezeigt, um abschließend Implikationen für ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel ableiten zu können.

### **2.4.1 Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel**

Zur Wissensweitergabe beim Stellenwechsel ist es erforderlich, dass die Beteiligten zueinander in eine Beziehung treten, die den Transfer von Wissen ermöglicht. Der Wissenstransfer zwischen den Beteiligten erfolgt hauptsächlich auf individueller Ebene zwischen zwei Personen (vgl. Rüstmann, 1999). Um die Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel zu analysieren und systematisieren, können deshalb die Prozesse zum Wissenstransfer zwischen den Beteiligten analog der im Teilabschnitt 2.2.2.1 erörterten Arten zur Wissensumwandlung nach Nonaka und Takeuchi (1995) differenziert und kategorisiert werden. Diese unterscheiden zwischen vier verschiedenen Arten: Sozialisation, Kombination, Internalisierung und Externalisierung.

Diese vier Arten des Wissenstransfers besitzen eine unterschiedliche Bedeutung in den verschiedenen Phasen des Stellenwechselprozesses. Im Verlauf des Stellenwechsels kann es in unterschiedlichen Phasen zu Wissenstransferprozessen zwischen verschiedenen Personen kommen. In Abbildung 2-12 sind die Prozesse zwischen den am Stellenwechsel Beteiligten dargestellt:

- Beim direkten Wissenstransfer des vorherigen Stelleninhabers an seinen Nachfolger ist die Sozialisation (1) die wichtigste Form des Wissenstransfers. Der neue Mitarbeiter lernt über die Zusammenarbeit mit seinem Vorgänger, was seine zentralen Aufgaben sind, wie er an benötigte Informationen gelangt und auf welche Art und Weise er mit welchen anderen Stellen zusammenarbeiten muss.
- Der indirekte Wissenstransfer des vorherigen Stelleninhabers an die Organisation, die durch Vorgesetzte, Paten oder andere Mitarbeiter der Abteilung, in der der Stellenwechsel stattfindet, repräsentiert wird, kann entweder über eine Externalisierung (2) des Wissens in explizites Wissen der Organisation erfolgen, das beispielsweise in Datenbanken dokumentiert ist oder in einem Sozialisationsprozess (3) an andere Mitarbeiter weitergegeben werden. Bei der Einarbeitung erhält dann der neue Mitarbeiter das zur Aufgabenerfüllung benötigte Wissen, teilweise durch eine Internalisierung (4) der expliziten Dokumentationen

über die Stelle und teilweise in einem Sozialisationsprozess (5) anhand des impliziten Wissens der anderen Mitarbeiter seiner Abteilung.

- Dadurch, dass es eine mögliche Zielsetzung sein kann, dass der neue Mitarbeiter neues Wissen in das Unternehmen einbringen soll, entsteht eine Sozialisation (6), wenn er sein Wissen implizit an andere Mitarbeiter weitergibt oder eine Kombination (7) wenn er das Wissen zunächst expliziert und es dann gemeinsam mit anderen Mitarbeitern weiterentwickelt (vgl. Rüstmann, 1999).

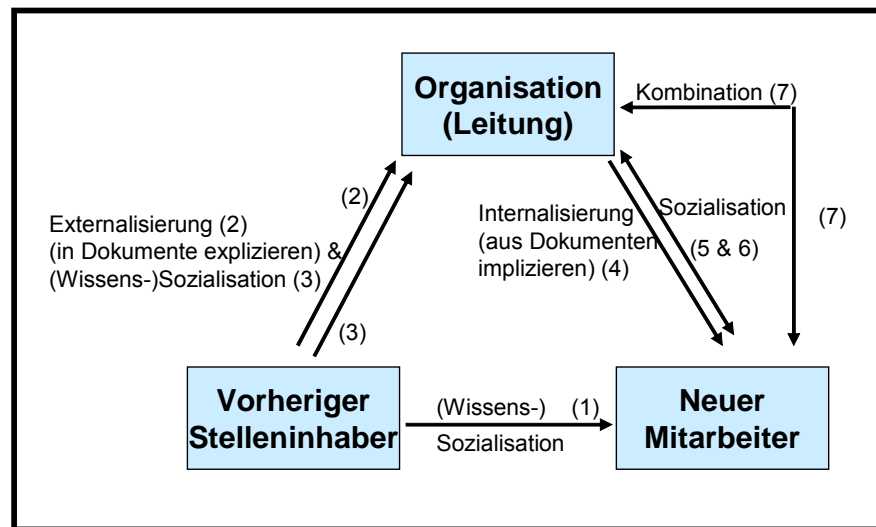


Abbildung 2-12: Wissenstransferprozesse beim Stellenwechsel  
(in Anlehnung an Rüstmann, 1999)

Somit besteht bei einem Stellenwechsel für die Leitung die Möglichkeit, sich zwischen mehreren Wissenstransferstrategie zu entscheiden, und zwar zwischen einer Strategie, die ihren Schwerpunkt auf die Externalisierung des vorhandenen impliziten Wissens legt oder einer Strategie, bei der ein persönlicher Wissenstransfer im Vordergrund steht (vgl. Rüstmann, 1999). Ein wesentlicher Faktor für diese Entscheidung ist die Art des zu transferierenden Wissens. Wenn die Bewahrung von impliziten Erfahrungen der Mitarbeiter im Vordergrund steht, gibt es in den meisten Fällen keine Alternative zur Wissenssozialisation (vgl. Collins, 1997). Wenn es aber beispielsweise um eine umfassende Bewahrung der Ergebnisse von Kundenkontakten geht, kann deren Explizierung ausreichend sein.

### **2.4.2 Barrieren für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel**

Beim Wissenstransfer können Barrieren auftreten, die den Prozess behindern. Diese Barrieren müssen bei der Implementierung des Wissensmanagements berücksichtigt werden. Für den Erfolg eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel ist es deshalb wesentlich, diese Barrieren zu identifizieren und Lösungen zu finden, die zu ihrer Überwindung beitragen. Im Folgenden werden Barrieren für den Wissenstransfer beim Stellenwechsel erläutert und Implikationen abgeleitet, wie diese in einem Wissensmanagement berücksichtigt werden können.

#### **2.4.2.1 Barrieren zur Wissensidentifikation beim Stellenwechsel**

Die Barrieren bei der Wissensidentifikation können meist durch externe Beschränkungen begründet werden. In diese Gruppe ist der Zeitfaktor einzustufen: Den Mitarbeitern wird nicht genügend Zeit zur Verfügung gestellt oder durch Zeitmangel steigt der Druck schon in der alltäglichen Arbeit (vgl. Glückstein, 2003). Für ein erfolgreiches Wissensmanagement müssen Organisationen Möglichkeiten anbieten, mehr Zeit für die Wissensidentifikation bereitzustellen und gegebenenfalls die Wissensidentifikation mit einem festen Zeitbudget versehen und in das Aufgabenpaket jeder Stelle integrieren.

Weitere Barrieren werden durch kommunikationsbedingte Faktoren wie das „Hidden-profile-Phänomen“ verursacht. Dieses Phänomen zeichnet eine starke, einschränkende Kommunikationsbarriere aus: Einzelpersonen innerhalb einer Gruppe verfügen über Spezialwissen, das den anderen Gruppenmitgliedern verborgen bleibt oder nicht zugänglich ist (vgl. Frey, 2000). Dadurch können qualitativ optimale Entscheidungen nicht gewährleistet werden (vgl. Glückstein, 2003). Das Auftreten dieser Barriere kann dadurch verhindert werden, indem die betreffenden Mitarbeiter intensiver in den Prozess der Wissensidentifikation eingebunden werden.

#### **2.4.2.2 Barrieren zur Wissensdokumentation und –Aufbereitung beim Stellenwechsel**

Der Zeitaufwand, der mit der Dokumentation von Wissen und vor allem der Pflege der Dokumentation verbunden ist, kann manchmal dazu führen, dass Mitarbeiter nicht bereit sind, ihr Wissen zu dokumentieren oder insbesondere detailliert darzustellen. Diese Barriere kann mithilfe von Anreizsystemen für die Teilung des eigenen Wissens mit der Organisation überwunden werden.

Eine weitere Barriere für die Dokumentation und Aufbereitung von Wissen ist die Veranlagung des Menschen, Fehler nicht offen eingestehen zu wollen. Dadurch werden Fehler vertuscht und nach Rechtfertigungen gesucht. Bei einem Stellenwechsel können diese Fehler dem Nachfolger erst im Verlaufe seiner Tätigkeit auffallen (vgl. Rüstmann, 1999). Eine mögliche Lösung hier wäre, eine Fehler-Toleranzkultur im Unternehmen zu schaffen, wodurch akzeptiert werden kann, dass Mitarbeiter auch aus Fehlern lernen können und kreative Irrtümer und Kooperationsprojekte belohnt werden (vgl. Davenport, Prusak, 1998).

### **2.4.2.3 Barrieren zur Wissensweitergabe und –(Ver)teilung beim Stellenwechsel**

Durch gruppendynamische Prozesse können unbewusste Barrieren entstehen, die eine Verteilung und Weitergabe des Wissens verhindern können.

Das „Streben nach Bestätigung“ bedeutet die Tendenz von Menschen und Gruppen, Interaktionspartner zu bevorzugen, die die eigene Position unterstützen. Das hat zur Folge, dass konstruktive Kritik unterbleibt (vgl. Glückstein, 2003). Das „Groupthink“-Phänomen besagt, dass die einzelnen Mitglieder einer Gruppe die Tendenz besitzen, sich, entgegen ihrer persönlichen Meinung, dem Urteil der Gesamtgruppe zu unterwerfen, um die Einheit der Gruppe zu fördern. (vgl. Schüppel, 1996, zit. n. Rüstmann, 1999). Eine weitere wichtige Barriere, welche die Teilung des Wissens verhindert, ist nach Davenport und Prusak (1998) die Einstellung, dass Wissen bestimmten Gruppen vorbehalten ist. Das Syndrom „Ist nicht von uns“, führt dann zu einer geringen Akzeptanz des Wissens eines Mitarbeiters mit geringerem Status, auch, wenn sein Wissen das Beste wäre. Um diese gruppenabhängigen Barrieren zu verhindern, können Unternehmen den nichthierarchischen Umgang mit Wissen fördern und die Einstellung vertreten, dass die Qualität der Ideen wichtiger als der Status der Wissensquelle ist. Je nach Organisation, kann das Erkennen des besten Wissens und die Verwendung des Wissens zum Nutzen der Organisation unter Umständen einen höheren Stellenwert erlangen, als das Wissen selbst.

Kulturelle Barrieren bei der Wissensteilung entstehen aufgrund unterschiedlicher Kulturen, Sprachgewohnheiten oder Bezugsrahmen. Diese können durch die Schaffung einer gemeinsamen Grundlage abgebaut werden, durch eine gemeinsame Ausbildung, eine heterogene Teambildung oder einen systematischen Arbeitsplatzwechsel, wie z.B. Job-Rotation (vgl. Davenport, Prusak, 1998).

Die Einstellung „Wissen ist Macht“ kann zu Angst vor einem Macht- bzw. Autoritätsverlust führen und somit zu einer niedrigeren Bereitschaft zur Wissensteilung. Je mehr der

Wettbewerb unter den Mitarbeiter gefördert wird, desto weniger sind sie bereit, ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen auszutauschen (vgl. Glückstein, 2003). Davenport und Prusak (1998) empfehlen hier, dass Unternehmen eine Leistungsbeurteilung und die Gestaltung von Anreizen auf Basis der Wissensweitergabe bevorzugen sollen.

Gegenseitiges Vertrauen fördert die Wissensteilung. Ist dieses Vertrauen allerdings nicht oder kaum vorhanden kann der Wissenstransfer behindert sein. Eine mögliche Lösung des Vertrauensproblems liegt in der Generierung einer Unternehmenskultur, die Vertrauen in Interaktionsprozesse einbetten. Denn nur wenn kooperative Arbeitsformen in einem Unternehmen ausgeprägt sind und eine entsprechende Unternehmenskultur dies stützt, werden auch Informationen bereitwillig weitergegeben (vgl. Wilkesmann, Rascher, 2003).

### **2.4.3 Entwicklung des Modells zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel**

Die Anforderungen an ein Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel sind: Zum einen muss sichergestellt werden, dass beim Stellenwechsel kein Wissen verloren geht und zum anderen, dass das Wissen in der Organisation weitergegeben wird. In diesem Abschnitt wird ein Modell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel entwickelt, das die Prozesse des Wissensmanagements aufzeigt. Der Fokus liegt dabei auf der Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel.

Der Stellenwechselprozess wurde in Abschnitt 2.3.4 in die Prozessphasen „Vorbereitung“ und „Durchführung“ unterteilt. Im Vorfeld des Stellenwechsels bestimmt die Organisation das benötigte Wissen durch Maßnahmen der Wissensidentifikation. Die Organisation wird hier durch den Vorgesetzten und eventuell den Paten des neuen Mitarbeiters repräsentiert. Die Durchführung des Stellenwechsels umfasst den Austritt des vorherigen Stelleninhabers sowie die Einarbeitung und Eingliederung des neuen Mitarbeiters. Während des Austritts des vorherigen Stelleninhabers gilt es, durch den Einsatz von geeigneten Anreizsystemen, seine Mitarbeit bei der Identifikation, Dokumentation und Weitergabe des für die Stelle relevanten Wissens zu gewinnen. Des Weiteren leitet die Organisation, mit Blick auf die Weitergabe des dokumentierten Wissens, unterstützende Maßnahmen und Instrumente für die Aufbereitung des Wissens ein, um die Dokumentation für die Weitergabe in eine geeignete Form zu bringen. Bei der Einarbeitung und Eingliederung des neuen Mitarbeiters ist es das Ziel der Organisation, dem neuen Mitarbeiter das für die Erfüllung der ihm zugewiesenen Aufgaben benötigte Wissen zur Verfügung zu stellen und weiter zu geben. Ebenso werden der neue Mitarbeiter und seine Kollegen von der Organisation dazu motiviert, ihr Wissen gegenseitig und mit den anderen Kollegen zu teilen.

## Theoretische Grundlagen

---

Nach dem Stakeholder-Konzept (vgl. Ansoff, 1965), können in Organisationen die für bestimmte Prozesse relevanten Gruppen, die in der Lage sind, ihre Interessen selbst oder durch Dritte zu artikulieren und somit konkrete Ansprüche gegenüber dem Unternehmen zu erheben, identifiziert und erfasst werden (vgl. Janisch, 1992, zit. n. Rüstmann, 1999). Für die Problemstellung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel können nach diesem Konzept folgende Anspruchsgruppen identifiziert werden: Kunden, Beschäftigte und die Organisationsleitung.

Die Kunden sind daran interessiert, dass ihre Beziehungen zur Organisation mit der gewohnten Professionalität ablaufen. Durch einen Stellenwechsel können sich jedoch die Ansprechpartner ändern, wodurch es zu Störungen der Beziehungen zur Organisation kommen kann (vgl. Rüstmann, 1999). Da sie aber nicht direkt beim Stellenwechselprozess beteiligt sind, wird diese Gruppe bei der Untersuchung nicht berücksichtigt.

Die Beschäftigten sind die beim Stellenwechsel am stärksten beteiligten Stakeholder. Als vorherige Stelleninhaber und neue Mitarbeiter partizipieren sie direkt am Stellenwechsel. Dadurch, dass sie aber unterschiedliche Rollen haben und sich an unterschiedlichen Bereichen des Prozesses beteiligen, wird diese Gruppe für die Untersuchung in zwei Teilgruppen geteilt, und zwar in die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber, als diejenigen die aus einer Stelle austreten und die Gruppe der neuen Mitarbeiter, als diejenigen die in eine neue Stelle kommen.

Die Organisationsleitung beschäftigt sich mit der Steuerung und dem Management des Stellenwechselprozesses. Diese Gruppe wird in dieser Studie durch die Vorgesetzten und Paten repräsentiert, als diejenigen, die den Prozess begleiten.

Ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel mit dem Ziel, die Sicherung und Weitergabe des Wissens zu verbessern, beinhaltet also Maßnahmen zur Bestimmung des benötigten Wissens, und Maßnahmen aus der Perspektive des Wissenstransfers beim Austritt des vorherigen Stelleninhabers und bei der Einarbeitung und Eingliederung des neuen Mitarbeiters. Für das Management des Wissens beim Stellenwechsel sind, wie in Abschnitt 2.2.2 erläutert, nur die Prozesse der Wissensrepräsentation, mit den Teilprozessen Wissensidentifikation, -dokumentation und -aufbereitung von Bedeutung, sowie die Prozesse der Wissenskommunikation, mit den Teilprozessen Wissensweitergabe und -(ver)teilung. Dabei spielen die Anreize für die Beteiligten sowohl bei der Vorbereitung als auch der Durchführung des Stellenwechsels eine wesentliche Rolle in der Gestaltung eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel. Eine wesentliche Voraussetzung für ein



## Theoretische Grundlagen

funktionierendes Konzept sind darüber hinaus: Erstens, auf die Organisation zugeschnittene Ziele für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel zu formulieren und zweitens, durch eine kontinuierliche Evaluation und Steuerung der Prozesse sicherzustellen, dass diese Ziele auch erreicht werden. Mit den Teilprozessen Zielsetzung und Evaluation schließt sich so der Managementkreis im Prozessmodell. In Abbildung 2-13 ist das dieser Arbeit zugrundeliegende Prozessmodell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel dargestellt. Die Pfeile zeigen die Richtung der Prozesse an, gestrichelten Pfeile bedeuten dass diese Prozesse zwar nicht Bestandteil des Standardprozesses sind, aber durchaus den Wissenstransfer fördern und deshalb erwünscht sind.

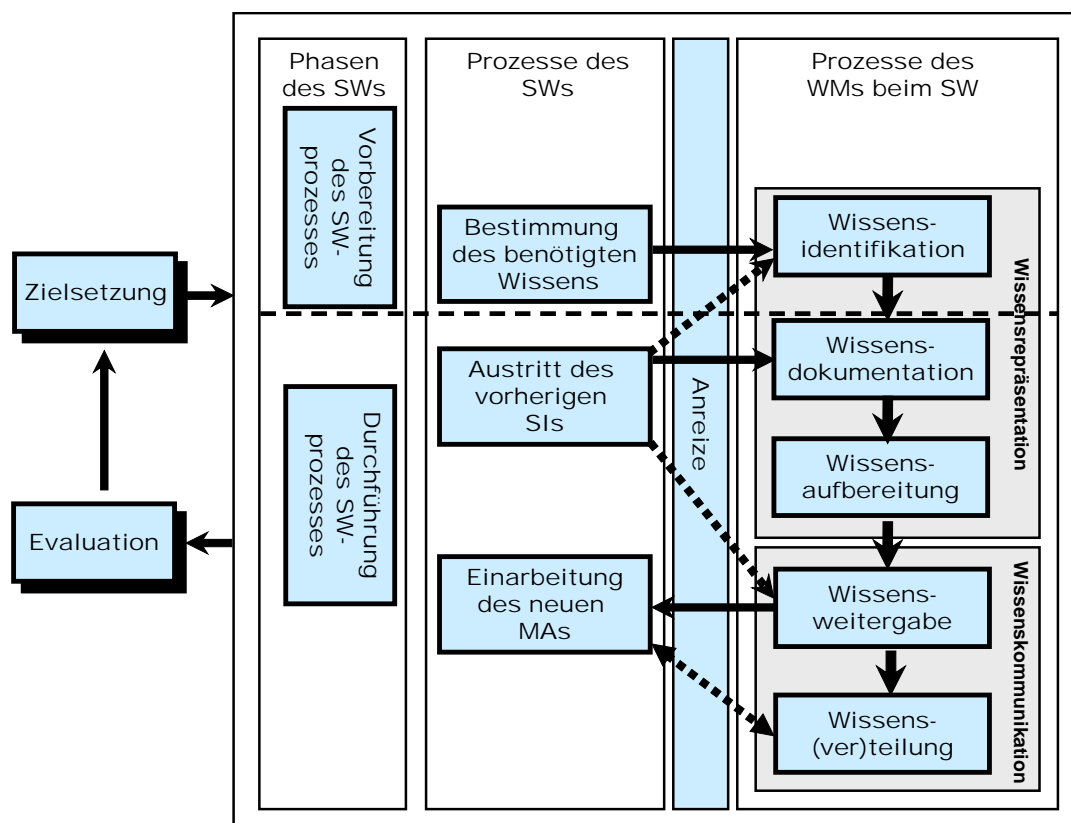


Abbildung 2-13: Prozessmodell des Wissensmanagements beim Stellenwechsel

Im Folgenden werden die einzelnen Prozesse des Wissensmanagements beim Stellenwechsel ausführlich erläutert, unter Berücksichtigung der Maßnahmen und Instrumente, die für diese Bereiche möglicher Intervention durch die Organisation eingesetzt werden.

### **2.4.4 Prozesse des Wissensmanagements beim Stellenwechsel**

#### **2.4.4.1 Maßnahmen und Instrumente zur Zielsetzung und Evaluation**

Erst durch die Entwicklung konkreter Ziele für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel, kann der Prozess effizient gestaltet werden. Um diese Zielsetzungen zu explizieren, bieten sich die Strategie, die Ziele und der Zweck einer Organisation als Ausgangspunkt an. Die Vision einer Organisation gibt Aufschluss über die wesentlichen Elemente der normativen Zielsetzungen und macht Aussagen über die strategische Ausrichtung der Geschäftsaktivitäten, über Kundenleistungen und finanzielle bzw. organisationale Leitsätze (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Zur Ableitung der Ziele für ein Wissensmanagement bietet sich ein Vorgehen in drei Schritten an: Im ersten Schritt erfolgt die Übersetzung der Organisationsziele. Hier werden aus den Zielen und der Strategie der Organisation Ziele für ihr Wissensmanagement abgeleitet. Diesen strategischen Wissenszielen werden relevante Zielgruppen und Zeitbezüge operativ zugeordnet. Im zweiten Schritt werden die abgeleiteten Wissensziele mit den vorhandenen normativen, strategischen und operativen Zielebenen in Einklang gebracht. Schließlich müssen in einem dritten Schritt, die für einen bestimmten Organisationsbereich festgelegten operativen Wissensziele auf einzelne Abteilungen, Projekte, Arbeitsgruppen und Personen abgeleitet werden. Idealerweise findet sich am Ende des Prozesses ein persönlicher Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter, der individuelle Wissensziele für einen bestimmten Zeitraum definiert. Im Zeitraum der Einarbeitung ist dies die Aneignung des für die Stelle erforderlichen Wissens (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999).

Wissensziele müssen Zielfunktionen, wie z.B. die Entscheidungs-, Koordinations-, Motivations- und Kontrollfunktion erfüllen (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Die Entscheidungsfunktion betrifft vor allem die Möglichkeit, alternative Maßnahmen im Hinblick auf ihre Effektivität und Effizienz gegeneinander abwägen zu können. Die Koordinationsfunktionen beinhaltet die Abstimmung zwischen nicht miteinander vereinbaren Zielen und der Schaffung eines frühzeitigen Interessenausgleichs. Die Motivationsfunktion umfasst das erhöhte Engagement aller an der Umsetzung beteiligten Mitarbeiter durch Ausrichtung auf gemeinsame Ziele, und die Kontrollfunktion dient zur Messung und Bewertung von Fortschritten, was nur mit Hilfe von klar definierten Zielen möglich ist. Die Wissensmessung versucht, die Veränderungen der organisatorischen Wissensbasis sichtbar zu machen, während die Wissensbewertung überprüft, ob die Wissensziele erreicht worden sind (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999). Dabei handelt es sich um die Ermittlung von qualitativen oder quantitativen Indikatoren, die geeignete sind, die Wissensressourcen eines

## Theoretische Grundlagen

---

Unternehmens oder Teilaspekte zu bewerten. Die entsprechenden Instrumente der Wissensbewertung werden dabei sowohl zur Einleitung von Interventionen als auch für die Evaluation ihrer Auswirkungen eingesetzt (vgl. Koch, Mandl, 1999).

Die Ziele sind nach Probst, Raub und Romhardt (1999) in einem direkten Zusammenhang mit den Aspekten der Messung und Bewertung zu betrachten. Bei der Definition von Zielen sollen daher auch die Möglichkeiten der abschließenden Erfolgsbewertung festgelegt und mitbedacht werden.

Ein Instrument, das sowohl für die Zielsetzung als auch für die Evaluation des Wissensmanagementprozesses eingesetzt wird, ist die Wissensbilanzierung. Sie zeigt die Zusammenhänge zwischen den organisationalen Zielen, den Geschäftsprozessen, dem vorhandenen Wissen - auch „intellektuelles Kapital“ genannt - und dem Geschäftserfolg einer Organisation auf und beschreibt diese Elemente mittels Indikatoren (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, 2004). Zur Integration des Wissensmanagements in die Steuerung der Organisation kann auch das Modell der Balanced Scorecards von Kaplan und Norton (1996) herangezogen werden. In diesem Modell wird ein Unternehmen aus vier Perspektiven betrachtet: der Kunden-, der finanziellen, der internen Geschäftsprozess- und der Lern- und Wachstumsperspektive (vgl. Horvath, 1998). Insbesondere bei dieser letzten Perspektive liegt der direkte Anknüpfungspunkt zum Wissensmanagement. Um die Steuerung weiter zu verfeinern und einzelne Aktivitäten zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements überprüfen zu können, müssen diese messbar gemacht werden. North, Probst und Romhardt (1998) haben ein vierteiliges Indikatorensystem entwickelt, das diese Aufgabe erfüllen kann. Nach ihrem System wird, zur Erreichung der Unternehmensziele, die organisatorische Wissensbasis durch gezielte Interventionen verändert. Die erste Indikatorenklasse liefert den analytischen Zustand der organisationalen Wissensbasis. Die zweite Klasse beschreibt Inputs und Prozesse der Interventionen, die unternommen wurden, um die organisationale Wissensbasis zu verändern. Mit einer dritten Gruppe werden die direkten Outputs der Interventionen in Form von Zwischenerfolgen und Übertragungseffekten erfasst. Am Ende des Betrachtungszeitraums werden mit einer vierten Indikatorenklasse die Ergebnisse der Geschäftsfähigkeit gemessen. Im Modell des Wissensmanagements beim Stellenwechsel kann dann so über diese Interventionen eine Neukonzeption der Anreizsysteme zur Verbesserung des Wissenstransfers erfolgen, eine IT-Infrastruktur implementiert oder konkrete Weiterbildungsmaßnahmen eingeleitet werden.

### **2.4.4.2 Maßnahmen und Instrumente der Wissensidentifikation beim Stellenwechsel**

Bei der Durchführung der Wissensidentifikation kann häufig auf bereits vorhandene Unterlagen wie z.B. Stellenbeschreibungen zurückgegriffen werden. In Organisationen wird diese Aufgabe meistens von der Personalabteilung durchgeführt, die dabei Instrumente wie Stellen- oder Arbeitsplatzbeschreibung, Personalbeurteilungssysteme und Personalinformationssysteme verwendet, um einen Vergleich der Aufgaben mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter durchführen zu können (vgl. Faix, Buchwald, Wetzler, 1991). Die Stellenbeschreibungen geben eine erste Übersicht der Ziele, Aufgaben und Zuständigkeiten der einzelnen Stellen. Weitere Quellen für die Ermittlung der Kernkompetenzen können auch Projekte oder spezifische Teilaufgaben sein, die von den Mitarbeitern durchgeführt werden (vgl. Rüstmann, 1999).

Das Kernwissen kann nach Faix, Buchwald und Wetzler (1991) auch durch eine strategische Vorgehensweise aus den Kernaufgaben der Organisation systematisch abgeleitet werden. Anschließend muss überprüft werden, ob das dafür benötigte Wissen bereits ausreichend in der Organisation vorhanden ist oder ob es aufgebaut bzw. extern erworben werden muss. Im Konzept von Faix, Buchwald und Wetzler wird die Ableitung der Anforderungen aus den Unternehmenszielen und ihre Konkretisierung in den benötigten Qualifikationen von einer Stabsstelle mit Hilfe von Expertengesprächen durchgeführt. Dabei werden zunächst die Haupteinsatzgebiete und Verantwortlichkeiten der einzelnen Mitarbeiter grob festgelegt. Daraus werden anschließend die Aufgabengebiete der jeweiligen Stelle abgeleitet und die konkreten Kernaufgaben spezifiziert. Schließlich wird zu jeder Kernaufgabe das benötigte Kernwissen identifiziert und festgehalten. In einem nächsten Schritt wird das zur Lösung der identifizierten Kernaufgaben benötigte Kernwissen der Mitarbeiter in fachliche, soziale und methodische Kompetenzen aufgeschlüsselt. Dazu erhält die jeweilige Führungskraft die Aufgabe, für jeden Arbeitsplatz in ihrem Zuständigkeitsbereich ein Soll-Profil der zukünftig benötigten Kompetenzen zu erstellen und dieses mit dem Ist-Profil des derzeitigen Stelleninhabers abzugleichen, um den benötigten Qualifizierungsbedarf festzustellen. Die Erstellung des Ist-Profiles erfolgt in der Vorgehensweise der Autoren im Dialog mit dem jeweiligen Mitarbeiter, wobei dazu die in vielen Organisationen durchgeführten jährlichen Mitarbeiterbeurteilungsgespräche genutzt werden können.

Eine Konkretisierung der wesentlichen Anforderungen kann nach Faix, Buchwald und Wetzler (1991) über eine Einteilung des Kernwissens in verschiedene Fähigkeitsstufen erreicht werden:

## Theoretische Grundlagen

---

- „0“ für Problembewusstsein, wenn der Mitarbeiter das Wissensgebiet in Grundzügen kennt,
- „1“ für Wissen, wenn der Mitarbeiter in diesem Wissensgebiet arbeiten kann,
- „2“ für Können, wenn der Mitarbeiter dieses Wissensgebiet beherrscht,
- „3“ für Experte, wenn der Mitarbeiter dieses Wissensgebiet als Experte beherrscht.

Mit Hilfe dieser Stufen kann das Anforderungsprofil einer Stelle dahingehend spezifiziert werden, inwiefern ein neuer Mitarbeiter bereits bestimmte Fähigkeiten mitbringen muss. Des Weiteren kann der derzeitige Fähigkeitsstand der vorhandenen Mitarbeiter präziser dokumentiert werden, sodass die Organisationsleitung bei Fähigkeitsdefiziten gezielter mit Hilfe von Weiterbildungsmaßnahmen oder durch eine zielorientierte Einstellung neuer Mitarbeiter eingreifen kann (vgl. Rüstmann, 1999).

Für eine detaillierte Dokumentation der ermittelten Kernaufgaben und des Kernwissens kann eine erweiterte Form der Stellenbeschreibung genutzt werden. Indem zunächst das Aufgabengebiet und die Anforderungen an die einzelne Stelle zu definieren sind, können die jeweiligen Stellenbeschreibungen sowohl einen Überblick über die Kernaufgaben der Organisation als auch über das Kernwissen der Mitarbeiter geben. Allerdings entsteht bei der Verwendung von Stellenbeschreibungen in der Praxis eine Vielzahl von Problemen:

- Durch fixierte Stellenbeschreibung kann eine flexible Anpassung an geänderte Anforderungen sowie eine Umverteilung der Arbeitsaufgaben behindert werden.
- Die Einführung und laufende Anpassung von Stellenbeschreibungen verursacht Informationskosten, die sich amortisieren müssen.
- Unklare Formulierungen bei der Aufgabenbeschreibung können zu Missverständnissen führen.
- Ein Aufgabenrest, der nicht schriftlich fixiert werden kann, wird immer bleiben.
- Die klassische Stellenbeschreibung klärt vor allem Machteinstufungen von Positionen. Es fehlen aber Begriffe zur Abbildung von flachen Hierarchien und teamorientierten Organisationen (vgl. Kropp, 1997).

Ein weiteres Problem von Stellenbeschreibungen ist auch, dass diese durch den laufenden Wandel der Aufgaben schnell veralten, da die Funktion von Stellen zunehmend durch Personen bestimmt wird (vgl. Rüstmann, 1999). Nach Knebel (1993) kann diesem Problem begegnet werden, indem alle zwei bis vier Jahre die Stellenbeschreibungen überprüft und gegebenenfalls an die

veränderten Anforderungen angepasst werden.

Dieser Lösungsansatz kann mit der Einführung von dynamischen Stellenbeschreibungen (vgl. Rüstmann, 1999) weiterentwickelt werden. Diese werden mindestens einmal pro Jahr gemeinsam vom Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten besprochen und aktualisiert. Dabei können Anpassungen an veränderte Organisationsziele, Streichungen von nicht mehr relevanten Aufgabenbestandteilen und Ergänzungen aufgrund veränderter Umwelthanforderungen vorgenommen werden. Zur Reduzierung des administrativen Aufwandes kann bei computerbasierten Arbeitsplätzen entweder eine Aktualisierung durch E-Mail oder ein direkter Zugriff auf die eigene, im Datensystem hinterlegte, Stellenbeschreibung erfolgen.

Darüber hinaus besitzen dynamischen Stellenbeschreibungen einen positiven Nebeneffekt bei Stellenwechseln. Dem Nachfolger wird es dadurch ermöglicht, sich an einer Stellenbeschreibung zu orientieren, welche die wesentlichen aktuellen Aufgaben der Stelle beschreibt und nicht eine undifferenzierte Auflistung von potentiellen Aufgaben der Stelle darstellt (vgl. Rüstmann, 1999). Diese Flexibilität ist dann unerlässliche, wenn der Vorgesetzte die Möglichkeit besitzt, innerhalb seines Verantwortungsbereiches die einzelnen Teilaufgaben dezentral zu verteilen. Bei Veränderungen der Mitarbeiterstrukturen in seinem Bereich aufgrund von Stellenwechseln ist der Vorgesetzte zunächst selbst dafür verantwortlich, bei Bedarf die offenen Aufgaben und das dafür notwendige Wissen zu identifizieren und dann die Aufgabenverteilung innerhalb seines Bereiches neu zu gestalten (vgl. Rüstmann, 1999). Die aktualisierten dynamischen Stellenbeschreibungen sind neben dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten auch für die Mitarbeiter der Personalabteilung einsehbar zu machen. Dies ist notwendig, damit die Personalabteilung in die Lage versetzt wird, Weiterbildungsmaßnahmen entlang der aktuellen Anforderungen an die jeweilige Stelle zu entwickeln, sich einen Überblick über die Anforderungen der Bereiche verschaffen und damit die einzelnen dynamischen Stellenbeschreibungen zu stellen- und bereichsübergreifenden Übersichten aggregieren zu können (vgl. Rüstmann, 1999).

Für die Qualität des Verfahrens der dynamischen Stellenbeschreibung ist eine kontinuierliche Pflege unerlässlich. Brüche und Lücken durch fehlende Angaben können zu erheblichen Verzerrungen bei der Aggregation der Aufgaben und der Ermittlung des Kompetenz- und Wissensbedarfs führen. Kann nicht auf eine bestehende, aktuelle Datenbank zurückgegriffen werden, ist ein systematischer Ansatz zur Durchleuchtung der Organisation und Ermittlung von stellenspezifischen Aufgaben und Wissen notwendig. Über eine solche „Job Analysis“ können Informationen über die Kernaufgaben und das benötigte Kernwissen für Stellen und Organisationen systematisch gewonnen werden. Als Verfahren

werden dabei vor allem Interviews, Beobachtungen oder Fragebögen eingesetzt (vgl. Visser, Altink, Algera, 1997). Sternberg (1997) hat ein Verfahren entwickelt, mit dem sich das implizite Kernwissen in acht Schritten identifizieren lässt:

Im ersten Schritt wird eine Literaturstudie durchgeführt. Dabei sind Praxisberichte und Handbücher zur Identifikation von impliziten Elementen einer Stelle häufig sinnvoller als wissenschaftliche Abhandlungen. Danach werden Interviews mit den Mitarbeitern durchgeführt. Dabei werden die Stelleninhaber beispielsweise nach schwierigen Situationen, Erfolgen und Misserfolgen sowie wichtigen Hinweisen für Anfänger in dieser Stelle gefragt, um deren implizites Wissen zu ermitteln. Im dritten Schritt werden die Ergebnisse in kurzen Szenarien, die wichtige potentielle Ereignisse darstellen, mit verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten des Stelleninhabers zusammengeführt. Diese Szenarien werden danach von Experten auf Plausibilität, Relevanz und ergänzende Reaktionsmöglichkeiten hin überprüft. Anschließend werden diejenigen Faktoren herausgearbeitet, bei denen sich die Antworten zwischen erfolgreichen und weniger erfolgreichen Stelleninhabern unterscheiden. Somit enthält der eingangs entwickelte Fragebogen nunmehr nur noch Elemente, die eine eindeutige Unterscheidung zwischen erfolgreichem und nicht erfolgreichem Verhalten erlauben. Im siebten Schritt werden mit Hilfe von Samples die Reliabilität und die Validität des Fragebogens geprüft. Schließlich können die Ergebnisse der einzelnen Fragen mit Hilfe der Zuordnung von Zahlenwerten zu den einzelnen Antworten quantifiziert und in Kennzahlen zusammengefasst werden (vgl. Sternberg, 1997).

Diese Vorgehensweise ist ein aufwendiges Verfahren, das sich insbesondere für Stellen eignet, die eine hohe Bedeutung für die Wertschöpfung von Unternehmen besitzen (vgl. Rüstmann, 1999). Falls bestimmte, implizite Fähigkeiten entscheidend für die erfolgreiche Bewältigung der stellenspezifischen Aufgaben sind, bietet diese Methode jedoch die Möglichkeit, Testverfahren für das dazu benötigte implizite Wissen zu entwickeln. Dieses Verfahren reflektiert zudem auch die im jeweiligen Unternehmen vorhandenen Werthaltungen, da die Anschauungen der beurteilenden Experten mit in das Testverfahren einfließen (vgl. Sternberg, 1997). Somit kann zumindest teilweise ermittelt werden, ob der Kandidat neben dem notwendigen impliziten Wissen auch die in der Organisation dominanten Werthaltungen besitzt und sich dadurch einfach in die Organisation integrieren kann (vgl. Rüstmann).

Für das generelle Wissensmanagement beim Stellenwechsel kann ein verkürztes Verfahren angewendet werden, bei dem nur die ersten drei oder vier Schritte durchgeführt werden, um einen Überblick des wesentlichen impliziten Kernwissens zu erhalten. Aufbauend auf der Identifikation dieses Kernwissens können die erstellten Szenarien dann dazu genutzt werden, Weiterbildungsmaßnahmen zur Unterstützung des Wissenstransfers zu entwickeln (vgl. Rüstmann, 1999). Mit deren Hilfe kann sich der Nachfolger besser auf seine neuen Aufgaben vorbereiten.

Falls vor dem Stellenwechsel keine systematische Identifikation des Wissens erfolgt ist, bietet die Austrittsphase des bisherigen Stelleninhabers eine Möglichkeit, das Kernwissen zu identifizieren. In dieser Austrittsphase wird das für die Stelle benötigte Kernwissen direkt beim vorherigen Stelleninhaber erhoben. Auch hier kann mit dem verkürzten Sternberg-Verfahren ein Überblick über das Kernwissen erlangt werden und durch Abgleich mit den Zielen für die Stelle bewertet werden. Anschließend sollte es das Ziel des Unternehmens sein, dem Nachfolger die Identifikation des von ihm benötigten Kernwissens zu erleichtern (vgl. Rüstmann, 1999).

Ein wesentliches Instrument zur Identifikation des Wissens bei ausscheidenden Mitarbeitern sind die Abschlussgespräche oder die Austrittsinterviews, in denen vor allem eine Beurteilung des Arbeitsverhältnisses nach verschiedenen Kriterien vorgenommen wird (vgl. Prübs, 1993). Des Weiteren können mit Austrittsinterviews gemäß Scholz (1994) Schwachstellen im Unternehmen ermittelt und systematisch Informationen über die Stelle und ihr Umfeld gewonnen werden. Dies sind Informationen über:

- charakteristische Merkmale des Unternehmens,
- Stärken und Schwächen der Personalführung,
- charakteristische Merkmale der Stelle,
- subjektive Beurteilungen der Stelle und
- subjektive Beurteilungen des Arbeitsumfeldes.

Allerdings besteht sowohl bei einer Kündigung durch den Mitarbeiter als auch bei einer Entlassung die Gefahr, dass Informationen durch unrichtige Angaben im Austrittsinterview verfälscht werden (vgl. Prübs, 1993). Zur Erhöhung der Aussagekraft und zur systematischen Strukturierung von Austrittsinterviews empfiehlt sich daher die Verwendung von Imagekarten, auf denen Imagefaktoren, wie „gutes Verhältnis zu Kollegen“ oder „gute Aufstiegschancen“, aufgeführt sind. Der austretende Mitarbeiter hat dann im



## Theoretische Grundlagen

---

Austrittsinterview die Möglichkeit, die Karten den Kategorien „verwirklicht“, „zum Teil verwirklicht“ und „noch nicht verwirklicht“ zuzuordnen und kann anschließend seine jeweiligen Entscheidungen kommentieren (vgl. Hilb, 1997).

Auch wenn nicht auf Imagekarten zurückgegriffen wird, hilft eine Checkliste, das Austrittsinterview zu strukturieren, sodass die Angaben eine möglichst hohe Vergleichbarkeit erhalten. Anhand einer Auswertung der Austrittsinterviews kann dann in regelmäßigen Intervallen ein Trendbericht erstellt werden, aus dem erste Anhaltspunkte für mögliche Probleme innerhalb des Unternehmens gewonnen werden können (vgl. Prübs, 1993). Das Unternehmen hat dann die Aufgabe, die kritisierten Bereiche möglichst systematisch zu überprüfen und gegebenenfalls zu beheben.

Neben der Identifikation des Wissens ausscheidender Mitarbeiter durch das Unternehmen, ist der Nachfolger bei seinem Einstieg ebenfalls darauf angewiesen, vom bisherigen Stelleninhaber oder anderen Mitarbeitern Orientierungshilfen zur Identifikation des von ihm für die Erfüllung der Aufgaben benötigten Kernwissens zu erhalten (vgl. Rüstmann, 1999). Da neue Mitarbeiter gerade in den ersten Wochen zumeist eine Fülle von Eindrücken bewältigen müssen, wird in der Literatur empfohlen, diesen bereits einige Tage vor ihrem Stellenantritt ein Handbuch oder eine andere Art Informationsbroschüre zur Verfügung zu stellen (vgl. Rehn, 1990). Neben eher abstrakten Hintergrundinformationen, wie Hinweisen zu Strategien, Projekten und Prozessen, bietet ein Mitarbeiterhandbuch zusätzlich konkrete Informationen über die Stelle und die Umgebung des Unternehmens (vgl. Rüstmann, 1999). Eine weitere Hilfestellung wird den neuen Mitarbeitern durch den Einblick in ein elektronisches Tagebuch der Vorgänger gegeben. Ein elektronisches Tagebuch enthält, insbesondere bei sich jährlich wiederholenden Aufgaben, Informationen über den notwendigen zeitlichen Verlauf dieser Aufgaben und über die wichtigsten internen und externen Ansprechpartner. Ein einfacheres Mittel ist die Erstellung eines Nacharbeitungsplans, mit dem der Nachfolger von seinem Vorgänger eine Übersicht der noch zu erledigenden Aufgaben erhält. Dadurch kann zudem eine Verärgerung von internen oder externen Kunden durch einen schlechteren Service nach einem Stellenwechsel verhindert werden (vgl. Rüstmann, 1999).

Insgesamt gibt es eine Vielzahl von möglichen Instrumenten, die, wie beschrieben, je nach Ausgangslage und Zielsetzung, bei der Wissensidentifikation eingesetzt werden können.

### **2.4.4.3 Maßnahmen und Instrumente der Wissensdokumentation und -aufbereitung beim Stellenwechsel**

Bei der Wissensdokumentation und –aufbereitung kann, wie in Teilabschnitt 2.2.2.1 beschrieben, zwischen einer Wissensexplizierung und einer Wissenssozialisation unterschieden werden. Bei einer Strategie der Wissensexplizierung besteht das Problem, dass sich nur wenige Wissensarten für eine Explizierung eignen (siehe Abschnitt 2.1.3). Die Information, dass an einem bestimmten Datum ein gewisser Kundenkontakt erfolgt ist, versetzt den neuen Mitarbeiter noch nicht in die Lage, seinen ersten Kontakt mit diesem Kunden ebenfalls erfolgreich zu gestalten. Des Weiteren wird eine sinnvolle Projektdokumentation von den Mitarbeitern häufig als eine lästige Pflicht angesehen (vgl. Rüstmann, 1999).

Um zu vermeiden, dass umfangreiche Dokumentationen oder Datenbanken mit hohem Aufwand erstellt werden, ohne gelesen oder in aktive Handlungen umgesetzt zu werden, ist bereits vor einer umfassenden Wissensexplizierung zu prüfen, ob diese Vorgehensweise in der jeweiligen Organisation überhaupt in der Lage ist, das Ziel einer besseren Wissensbewahrung zu erreichen. Dagegen steht bei der Wissenssozialisation die direkte Weitergabe des impliziten Erfahrungswissens im Vordergrund. Da das Wissen trotz seiner Weitergabe bei der transferierenden Person verbleibt, gehört diese Strategie auch gleichzeitig zur Wissensbewahrung (vgl. Rüstmann, 1999).

Ein traditionelles Instrument, das für die Dokumentation von Sitzungen benutzt wird, ist das Protokoll. Organisationen, die in wechselnden Projektgruppen arbeiten, setzen das Protokoll zur Dokumentation des bisherigen Projektprozesses ein, damit Erfahrungen und Entscheidungen nicht verloren gehen und die neuen Gruppenmitglieder schnell den aktuellen Projektstand einsehen oder ermitteln können (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999).

Ein stark veranschaulichendes Instrument zur Dokumentation und Aufbereitung von bestehendem Wissen sind Wissenslandkarten. Diese nutzen insbesondere die visuellen Strukturierungsmöglichkeiten von elektronischen Medien. Unter der Erstellung von Wissenslandkarten werden Versuche verstanden, unverbundene und verstreute Wissensbestände zu bündeln und zu vereinen bzw. die Träger der speziellen Wissensbereiche zu benennen. In einer Wissenslandkarte werden sowohl Wissensquellen als auch -Senken verzeichnet. Dies sind interne Stellen oder Personen, an denen Wissen vorhanden ist oder benötigt wird. Ein mit den Wissenslandkarten

verwandtes Instrument ist die Erstellung von „Yellow Pages“. Darunter ist ein unternehmensweites Adressbuch der Experten und Wissensquellen, geordnet nach Gebieten und Fragestellungen, zu verstehen (vgl. Koch, Mandl, 1999).

In Datenbanken können Informationen nach inhaltlichen Kriterien geordnet und abgelegt werden (vgl. Koch, Mandl, 1999). Datenbanken ermöglichen die Bildung von Clustern, die ähnliche Objekte beinhalten und darüber hinaus die Einteilung der Datenobjekte in vorgegebene Klassen. Durch eine Dokumentation in diesen Clustern erfolgt gleichzeitig eine Aufbereitung und Qualifizierung der Daten, die in der Zusammenstellung ähnlicher Informationsbündel besteht. Für bestimmte Teilmengen der Daten können dann Beschreibungen formuliert oder Trends erkannt und Ausreißer festgestellt werden (vgl. Kriegel, 2000).

Eine einfache Form, explizites Kernwissen den Mitarbeitern einer Organisation zur Verfügung zu stellen, ist die „Best-Practices“-Methode. Entlang dieser „Musterlösungen“ können dann die betreffenden Aufgaben mit dem Kernwissen gelöst werden. Zur Erstellung der „Best-Practices“ Lösungen, die für die Organisation als vorbildlich empfunden werden, werden diese nach einer standardisierten Form dokumentiert, systematisch aufbereitet und dann verteilt. Ziel ist es, Doppelarbeiten zu vermeiden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001) und bewährte Lösungen nicht neu erfinden zu müssen. Aufgrund der Gefahr einer Informationsüberflutung der Mitarbeiter ist es nicht das Ziel, möglichst viele Informationen vielen Mitarbeitern zur Verfügung zu stellen, sondern es geht vorrangig darum, hochwertige Informationen bereitzustellen (vgl. Rüstmann, 1999).

Bei komplexeren Sachverhalten kann es vorkommen, dass verschiedene „Best-Practices“ zur Lösung zutreffend erscheinen. Um hier die beste Entscheidung für die Organisation treffen zu können, muss das Kernwissen für die Wahl der Alternativen beim jeweiligen Mitarbeiter vorliegen. Ein Instrument, das auf einer Automatisierung und damit Explizierung von implizitem Wissen basiert, sind Expertensysteme (vgl. Rüstmann, 1999). Dabei handelt es sich um einen verzweigten Entscheidungsbaum, der den Problemlösungsprozess eines Experten mittels eines wenn-dann-Formalismus auf einem bestimmten Gebiet simuliert. Zum Aufbau eines solchen Baumes sind alle Knotenpunkte zu identifiziert, die möglicherweise bei der Lösungsfindung durchlaufen werden. Des Weiteren sind an jeder Verzweigungen alle möglichen Alternativen genau zu bezeichnen und die Kriterien, nach denen jede einzelnen Alternative zu wählen oder zu verwerfen ist, müssen ebenso beschrieben sein (vgl. Koch, Mandl, 1999).

Eine andere Weiterentwicklung der „Best-Practices“-Methode erfolgt im Konzept der „Learning History“, bei der ein wichtiges Ereignis des Unternehmens aus der Perspektive verschiedener beteiligter Personen dargestellt wird. Damit wird der Wissensgehalt der bloßen Dokumentation durch Wertungen und Sichtweisen der Beteiligten erhöht und diese zudem in Relation zueinander gesetzt. Die Aussagen der einzelnen Personen werden dabei anonymisiert und durch die Autoren der „Learning History“ kommentiert. Anschließend dient diese „Learning History“ als Grundlage für Gruppendiskussionen, wodurch organisationale Lernprozesse ausgelöst und die Erfahrungen aus der „Learning History“ von den einzelnen Diskussionsteilnehmern wieder internalisiert werden (vgl. Rüstmann, 1999). Das Konzept der „Learning History“ bietet somit eine Möglichkeit, Wissen so zu explizieren, dass es anschließend auch wieder in individuelles Wissen der Mitarbeiter zurückgewandelt werden kann.

Eine Mischung zwischen der „Best-Practices“-Methode und der Methode der „Learning History“ zur Wissensdokumentation und -aufbereitung ist die Verwendung von Mikroartikeln. Ein Mikroartikel umfasst maximal eine Seite, besitzt aber trotzdem den Anspruch, nicht nur Informationen abzubilden, sondern auch den Erfahrungskontext, der das Wissen kennzeichnet (vgl. Willke, 1998). Dieses Ziel soll durch die Fokussierung auf ein bestimmtes Fallbeispiel erreicht werden. Dabei wird ein konkretes Problem identifiziert, und Vorschläge zum Umgang mit diesem Problem entwickelt. Mit Hilfe einer Formatvorlage für die Mikroartikel wird eine einheitliche Indexierung erreicht, so dass andere Mitarbeiter den Artikel im Intranet des Unternehmens einfach finden und kommentieren können. Zielsetzung des Publizierens von internen Mikroartikeln ist es, einen Prozess des wechselseitigen Lesens, Nutzens und Kommentierens anzuregen und somit individuelles Wissen in kollektives Wissen umzuwandeln (vgl. Rüstmann, 1999).

Welches Konzept zur Wissensdokumentation und -aufbereitung mehr Erfolg verspricht, ist von der vorherrschenden Organisationskultur und den vorhandenen technischen Möglichkeiten abhängig. Wesentlich ist aber, dass die Mitarbeiter motiviert werden, ihr „bestes“ Wissen zu dokumentieren, da es für die Organisationsleitung nur schwer nachprüfbar ist, ob sie wirklich alle wichtigen Erfahrungen expliziert haben (vgl. Rüstmann, 1999).

### **2.4.4.4 Maßnahmen und Instrumente der Wissensweitergabe und -(ver)teilung beim Stellenwechsel**

Der zentrale Prozess für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel ist der Wissenstransfer zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und seinem Nachfolger. Wie in Abbildung 2-11 in Abschnitt 2.4.1 dargestellt, kann es entweder einen direkten oder indirekten Wissenstransfer zum Nachfolger geben. Bei letzterem wird das Wissen in der Organisation zwischengespeichert. Ziel dieses Wissenstransfers ist es, den Nachfolger in die Lage zu versetzen, die Aufgaben der Stelle übernehmen sowie selbständig und aktiv lösen zu können.

Ein Ansatz, der neben einer Explizierung des Wissens zugleich ein Mittel der Wissensvermittlung darstellt, ist die Entwicklung von Mikrowelten. Mikrowelten versuchen, die Möglichkeiten der Computer- und Multimediatechnik zu nutzen, um interaktive Lernwelten zur besseren Wissensvermittlung zu gestalten. Zur Erstellung dieser Mikrowelten muss das zugrundeliegende Wissen über die jeweiligen Zusammenhänge expliziert werden. Dazu gilt es zunächst, im Entwicklungsteam einer Mikrowelt einen Konsens über diese Zusammenhänge zu erzielen. Die erstellte Mikrowelt gibt somit das explizierte kollektive Wissen einer Gruppe von Mitarbeitern wieder. Die Mikrowelt kann im Anschluss dazu verwendet werden, einzelnen Mitarbeitern oder ganzen Teams das Wissen über diese grundsätzlichen Zusammenhänge zu vermitteln (vgl. Rüstmann, 1999).

Ein Konzept, das mit Hilfe einer Serie von Workshops versucht, implizites Wissen der Mitarbeiter zu explizieren und zu kombinieren, ist der Team-Syntegrity-Ansatz (vgl. Beer, 1994): In Teambesprechungen entscheiden die Mitarbeiter selbst, welches Wissen für sie wichtig ist und wie dieses Wissen vertieft werden kann. Somit werden nicht nur Ideen zu wichtigen Themen ausgetauscht sondern auch gleich Maßnahmen beschlossen, das entsprechende Wissen weiter zu vertiefen und in der Gruppe zu verteilen (vgl. Schwaninger, 1997). Der Erfolg dieses Ansatzes beruht unter anderem darin, dass die Mitarbeiter durch die eigenständige Wahl besonders motiviert sind und dadurch auch bereit, persönliches Wissen mit den Kollegen zu teilen. Als Alternative dazu kann die Litfasssäulenübung (vgl. Deser, Deitering, Gilbert, 1999) eingesetzt werden, um Wissensdefizite im Team zu ermitteln und Transparenz über vorhandenes Wissen zu schaffen. Dabei handelt es sich um einen Workshop, in dem sich die Mitarbeiter über das im Team vorhandene oder vermutete Wissen austauschen. Jedes Teammitglied schreibt auf eine Karte sein Wissen auf und die anderen formulieren Fragen und Wünsche, die sie an den Wissensträger haben. Abschließend

werden die Karten analysiert und in einen Aktionsplan übernommen. Die Wünsche, die dabei nicht erfüllt werden, gehen an das Team zurück, um die Wissensdefizite zu beseitigen.

Ein weiterer Ansatz zur Verbesserung des informellen Wissenstransfers ist die systematische Nutzung von „Job-Rotation“. Der Ansatz der „Job-Rotation“ war ursprünglich vor allem dazu gedacht, bei monotonen Tätigkeiten den einzelnen Arbeitnehmern Abwechslung zu verschaffen. Aus der Perspektive des Wissensmanagements bieten „Job-Rotation“ die Möglichkeit, die Kommunikation zwischen verschiedenen Bereichen zu verbessern, um Erfahrungen auszutauschen oder Mitarbeiter systematisch für höhere Aufgaben zu qualifizieren. Bei einer Organisationspolitik, die vor allem auf interne Stellenwechsel ausgerichtet ist, kann dadurch ein Nachfolger systematisch Erfahrungen in den Abteilungen sammeln, die für seine zukünftige Tätigkeit von besonderer Bedeutung sind. Neben dem etwas aufwendigen Verfahren der „Job Rotation“ können aber auch bereits Urlaubsvertretungen dazu genutzt werden, den Nachfolger mit den Anforderungen seiner zukünftigen Stelle vertraut zu machen, um den Einarbeitungsaufwand nach einem Stellenwechsel zu reduzieren (vgl. Rüstmann, 1999).

Die soziale Integration des neuen Mitarbeiters kann durch ein Einführungsseminar für alle neuen Mitarbeiter unterstützt werden. Neben der Vermittlung von allgemeinen Informationen bilden sich häufig freundschaftliche Kontakte zwischen den neuen Mitarbeitern, welche die Eingliederung erleichtern.

Die Eingliederung neuer Mitarbeiter kann weiter durch den Aufbau eines systematischen Patensystems erleichtert werden. Insbesondere wenn es nicht mehr zu einem persönlichen Wissenstransfer mit dem bisherigen Stelleninhaber kommt, vermittelt dann der Pate dem jeweiligen Nachfolger das notwendige implizite Wissen, das dieser zu seiner raschen Eingliederung benötigt (vgl. Rüstmann, 1999). Die Aufgaben der Paten lassen sich in diesem System nach Rüstmann (1999) in zwei Phasen gliedern:

- Vor dem Eintreffen des neuen Mitarbeiters:
  - PC bereitstellen und anschließen
  - Arbeitsplatz ausstatten (Telefon, Stuhl, Telefonregister, Stifte, Ablagekörbe)
  - Die internen Anmeldungen erledigen
  - Verschiedenen internen Passwörter beantragen

- Nach dem Eintreffen des neuen Mitarbeiters:
  - Die neuen Kollegen vorstellen (eigene und andere relevante Abteilungen)
  - Überblick über das Arbeitsgebiet geben (eigene Aufgaben, Aufgaben der Abteilung)
  - Einarbeitungsplan, Zeiterfassung und Organisationspläne zeigen
  - Andere wichtige Abteilungen, Standortdienste und Kantinen zeigen.

Neben diesen formalen Aufgaben erklären die Paten den neuen Mitarbeiter auch die informellen Spielregeln und fungieren als Ansprechpartner bei Problemen (vgl. Kirsch, 1995). Als Paten sind daher nach Möglichkeit erfahrene und mit den formellen und informellen Abläufen vertraute Mitarbeiter auszuwählen (vgl. Rehn, 1990). Die Übernahme einer Patenschaft sollte dennoch freiwillig erfolgen, da die Motivation des Paten ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Eingliederung des neuen Mitarbeiters ist. Mit der Übernahme einer solchen Verantwortung müssen die Paten auch bereit sein, ihr Handeln und Wissen zu überdenken, was gleichzeitig dazu führt, dass sie sich ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kontakte bewusst machen (vgl. Glückstein, 2003), um dieses auch weitergeben zu können. Wenn der Pate allerdings nicht wirklich geeignet ist, können negative Auswirkungen für die Integration und Bindung des neuen Mitarbeiters an das Unternehmen entstehen.

Zu diesen institutionalisierbaren Instrumenten gehören zum Wissensmanagement auch spezifische Strategien, die den spontanen Wissensaustausch fördern. So bieten Unterhaltungen am Getränkeautomat oder in der Kantine eine gute Gelegenheit zum Wissenstransfer: die Kollegen erkundigen sich nach den Projekten des Gesprächspartners, bringen sich gegenseitig auf Ideen oder erhalten Ratschläge für die Lösung eines eigenen Problems (vgl. Davenport, Prusak, 1998). In diesem Sinne haben viele Unternehmen entdeckt, dass die Einrichtung von Sitzecken, den Austausch von Wissen erhöht hat (vgl. Bukowitz, Williams, 2002).

Insgesamt gibt es eine Vielzahl von Instrumenten, mit denen, je nach Zielsetzung, Situation und Ausgangslage in einer Organisation, versucht werden kann, beim Stellenwechsel das Kernwissen des vorherigen Stelleninhabers zu bewahren und an seinen Nachfolger zu transferieren, damit dieser es wiederum mit seinen Kollegen teilen kann.

### **2.4.4.5 Anreizsysteme zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel**

Der Erfolg des Wissensmanagements beim Stellenwechsel hängt stark von der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, sich in den Prozess einzubringen oder diesen zu steuern, ihr Wissen

sorgfältig zu dokumentieren und mit den Kollegen und neuen Mitarbeitern zu teilen und weiterzugeben. Die Motivation zählt zu den zentralen Bestimmungsgrößen menschlichen Handelns und hat entscheidenden Einfluss auf die erbrachte Leistung und folglich auf das erfolgreiche Agieren eines Unternehmens. Aus Unternehmenssicht wird allgemein unter Motivation eine Vielzahl von Maßnahmen verstanden, die eingesetzt werden, um Mitarbeiter zu einem gewünschten Verhalten zu bewegen (vgl. Döring-Katerkamp, Trojan, 2002). Dabei werden die inhaltliche Ausrichtung des arbeitsbezogenen Verhaltens, die Stärke und die Dauer dieses Verhaltens durch die Arbeitsmotivation erklärt (vgl. Gebert, von Rosenstiel, 2002).

Motivation ergibt sich aus dem Zusammenspiel einer motivierten Person mit einer motivierenden Situation (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Grundlage für die Motivation sind individuelle Bedürfnisse, die der einzelne Mitarbeiter zu befriedigen versucht. Das daraus resultierende Streben, die Bedürfnisse zu befriedigen, bezeichnet man üblicherweise als Motiv (vgl. Gentsch, 2004).

Die zentralen Erklärungsansätze motivationaler Phänomene sind die Inhaltstheorien, die sich mit den Motiven und motivationalen Inhalten beschäftigen. Dabei wird zwischen Defizit- und Wachstumsmotiven (vgl. Maslow, 1943) und zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation unterschieden (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001).

Nach der Motivhierarchie von Maslow (1970) schließen Defizitmotive in Organisationen die Grundbedürfnisse zur Existenzsicherung, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und das Bedürfnis nach Wertschätzung ein. Die für das organisatorische Wachstum relevanten Motive ergeben sich aus den Bedürfnissen nach Selbstverwirklichung und Kompetenzerleben (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001). Ein möglicher Anreiz zur Steigerung der Motivation der Mitarbeiter ist die Unterstützung durch die Organisation, diese Grundbedürfnisse erfüllen zu können, wie die Gelegenheit, den Arbeitsplatz selbst zu gestalten, Unterstützung bei der Wohnungsbeschaffung, verbilligte Einkaufs- oder Wohnmöglichkeiten, ärztliche Betreuung, eine betriebliche Kantine, Sport- und Erholungsmöglichkeiten. Zur Motivation aus der Erfüllung des Sicherheitsbedürfnisses kann eine Organisation folgende Anreize bieten: Angebot verschiedener Versicherungen und Altersvorsorgemöglichkeiten, Vertrauen und Zuversicht in die Zukunft der Organisation, Sicherheit des Arbeitsplatzes etc. Bedeutsame Anreize für das Kontaktbedürfnis sind Mitgliedschaften in Projektgruppen oder Qualitätszirkeln, Betriebsausflüge, Konferenzen u.a. Für das Bedürfnis nach Anerkennung können Organisationen Anreize wie Aufstiegsmöglichkeiten, Ehrentitel oder verbale Anerkennung anbieten. Wirksame Anreize



für das Bedürfnis nach Selbstentfaltung beinhalten die Möglichkeit zur Mitbestimmung bei der täglichen Arbeit, das Angebot oder die Gestaltung abwechslungsreicher Tätigkeiten, Fortbildungsprogramme, etc. (vgl. von Rosenstiel, 2001).

Intrinsische Maßnahmen zur Motivation versuchen, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es den Mitarbeitern erleichtern, ihre persönlichen Motive mit den Zielen des Unternehmens in Einklang zu bringen. Sie wirken somit indirekt und spiegeln sich im organisatorischen Umfeld und in der Unternehmenskultur wieder (vgl. Döring-Katerkamp, Trojan, 2002). Intrinsische Arbeitsmotive beinhalten Aspekte wie Kontakt und Leistung sowie Sinnggebung, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung. Zu den intrinsisch motivierten Interaktionsmöglichkeiten innerhalb der Arbeit gehören gemeinsame Ausflüge der Mitarbeiter, Selbstständigkeit durch flexible Arbeitszeiten und Mitsprachemöglichkeiten sowie Lernmöglichkeiten durch anspruchsvolle Tätigkeiten (vgl. Gentsch, 2004).

Extrinsische Motive lassen sich nicht durch eine Tätigkeit an sich, sondern nur durch deren erwartete Folgen erklären. Durch die Schaffung von speziellen Anreizsystemen als extrinsische Maßnahmen zur Motivation wird versucht, eine direkte Verknüpfung des Mitarbeiterverhaltens mit der Verfolgung der, von der Unternehmensführung an die Mitarbeiter delegierten Aufgaben, zu erreichen (vgl. Döring-Katerkamp, Trojan, 2002). Beispielsweise ist der Austausch von Wissen dann nur Mittel zur Befriedigung anderer Motive, wie beispielsweise Geld-, Sicherheits- oder Prestigemotive. Korrespondierende materielle Anreize sind Gehaltserhöhungen, Prämien oder Statussymbole.

Die leistungssteigernde Wirkung von extrinsischen Maßnahmen zur Motivation auf die Mitarbeiter wird von keiner der Motivationstheorien bestritten, die von Managementtheoretikern in den letzten Jahrzehnten aufgestellt wurden. Wie lange aber derartige Leistungszugewinne anhalten oder gar Teile der intrinsischen Motivation dadurch verloren gehen, auch „Verdrängungseffekt“ genannt, wird in der Wissenschaft kontrovers diskutiert. Beim Einsatz von Anreizsystemen ist zu beachten, dass Anreizfaktoren nur situativ zu beurteilen sind und auch eine große Abhängigkeit vom konkreten Vorgesetzten-Mitarbeiterverhältnis besteht: Was die eine Gruppe oder der eine Mitarbeiter als sehr motivierend empfindet, muss bei einer anderen Gruppe oder einer veränderten Mitarbeiterkonstellation nicht zum selben Ergebnis führen (vgl. Döring-Katerkamp, Trojan, 2002). Deshalb sollen Unternehmen zum einen jeweils genau diejenige Anreize anbieten, die die Erreichung der jeweiligen Ziele fördern (vgl. DeTienne et al., 2004) und zum zweiten sollen sie dabei vermeiden, zu strikte Maßstäbe zu setzen, da sich der Bedarf des Unternehmens, z.B. an Wissen, ändern kann (vgl. Angus, 2000).

Diese Anreizsysteme können auch für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel sinnvoll eingesetzt werden, um die Mitarbeiter zu motivieren, sich bei der Zielsetzung und Evaluation zu beteiligen und sie dazu zu bewegen, das wesentliche Wissen zu identifizieren, zu dokumentieren und aufzubereiten, damit es dann weitergegeben und verteilt wird. Im Folgenden werden mögliche Anreizsysteme präsentiert, die in den jeweiligen Interventionsbereichen des Wissensmanagements beim Stellenwechsel eingesetzt werden können, um die Motivation zu steigern.

### 2.4.4.5.1 Anreize zur Zielsetzung und Evaluation

Zur Motivation für eine Mitarbeit im gesamten Prozess sollten die Mitarbeiter bereits aktiv bei der Zielbildung involviert werden. Durch die Übernahme der Organisationsziele in die eigenen Ziele wird eine intrinsische Motivation der Mitarbeiter für den gesamten Prozess erzielt, die durch extrinsische Komponenten ergänzt werden kann. Im Konzept des „Management by Knowledge Objectives“ (vgl. Probst, Raub und Romhardt, 1999) werden über eine Vereinbarung zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern die Ziele gemeinsam festgelegt. Die Wissensziele können sich zum einen auf die Erweiterung der persönlichen Kompetenz richten, sei es durch Weiterbildung oder das Erlernen bestimmter Kenntnisse im Selbststudium. Zum anderen sind hier Wissensziele zu nennen, die sich auf die Weitergabe von Wissen oder die Weiterentwicklung der organisatorischen Wissensbasis des Unternehmens beziehen. Erstere kann beispielsweise bei der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters erfolgen, die zuletzt genannte durch die Mitarbeit in Netzwerken oder die Einstellung von Projektprofilen in Datenbanken. Eine frühere Partizipation erzeugt in der Regel eine positive Motivation. Die frühe integrative Einbindung von Wissenszielen in die Mitarbeiterbeurteilung gewährleistet, dass die Mitarbeiter langfristig angehalten sind, aktiv mit der Ressource Wissen umzugehen, um sich im Unternehmen entwickeln zu können. Zusätzlich wird durch die Einräumung erweiterter Bildungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter deutlich, dass Wissen und dessen Aneignung wertvoll und erwünscht ist und aktiv unterstützt wird. Spezifische Ausbildungen und deren Ausbildungstitel für spezifische Rollenträger im Wissensmanagement können dieses Signal unterstreichen, so zum Beispiel die Ausbildung zum »Knowledge Officer«, (vgl. Gentsch, 2004). Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche bieten sowohl die Möglichkeit, die Mitarbeiter für einen besseren Umgang mit Wissen und zum Aufbau der erforderlichen Kompetenzen zu motivieren (vgl. Reinmann-Rothmeier et al., 2001) als auch Rückmeldungen zur Evaluation über Fortschritte zu bekommen.

Als extrinsischer Anreiz kann beispielsweise eine Prämie oder eine Gehaltserhöhung dienen. Dabei kann das Wissen in so genannten „skill-blocks“ definiert und aufgeteilt werden,

entsprechend der Tätigkeiten, für die unterschiedliche Kenntnisse erforderlich sind. Der erfolgreiche Abschluss eines Blocks führt dann zu einer Gehaltserhöhung. Der betreffende Mitarbeiter muss sich dabei einer Prüfung unterziehen, mit der Teilnahme eines Kollegen oder Vorgesetzter, die diesen Block beherrschen (vgl. Klein, 1998).

### 2.4.4.5.2 Anreize zur Wissensidentifikation beim Stellenwechsel

Anreizsysteme zur Wissensidentifikation müssen dazu geeignet sein, den vorherigen Stelleninhaber zu motivieren, bei der Bestimmung des für die Stelle benötigten Wissens mitzuarbeiten. Im Folgenden werden hierfür geeignete Möglichkeiten für nicht-monetäre und monetäre Anreize betrachtet.

Der Austritt eines Mitarbeiters kann eine diffizile Situation sein. Geht er aufgrund eigener Unzufriedenheit oder einer Kündigung durch das Unternehmen, ist eine niedrige intrinsische Motivation zur Kooperation zu erwarten. Aber auch bei einer Pensionierung kann dem Mitarbeiter nicht grundsätzlich die höchste Motivation unterstellt werden, sein Wissen weiterzugeben und mit der Organisation bei der Identifizierung zusammenzuarbeiten. Ein wesentlicher nicht-monetärer Anreiz, die Kooperationsbereitschaft des ausscheidenden Mitarbeiters zu erhöhen, ist der Outplacement-Ansatz (vgl. Rüstmann, 1999). Hauptziel des Outplacements ist es, eine einvernehmliche Trennung zwischen dem betroffenen Mitarbeiter und dem Unternehmen zu erreichen (vgl. Thommen, 1996). Im Vordergrund steht dabei der Mitarbeiter, dem es ermöglicht werden soll, möglichst bald eine neue, seinen Qualifikationen angemessene Stelle zu finden. Durch diese Unterstützung des ausscheidenden Mitarbeiters bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse wird dieser motiviert, auch die Ziele und Bedürfnisse der Organisation zu unterstützen und bei der Wissensidentifikation mitzuarbeiten.

Neben nicht-monetären Anreizen besitzen Unternehmen auch die Möglichkeit, dem bisherigen Stelleninhaber materielle Vergünstigungen oder eine Prämie für seine Kooperationsbereitschaft zu gewähren. Einige Anregungen von Vergünstigungen nach Rüstmann (1999), die auch nach dem Verlassen des Unternehmens einen Anreiz für Mitarbeiter zu einem kooperativen Verhalten bieten, sind:

- Abonnements (öffentliche Verkehrsmittel, Theater, etc.),
- Vorzugskonditionen (Kredite, Versicherungsprämien, Parkplätze, Einkauf, etc.),
- interne Beratungsleistungen (Steuer-, Rechts-, Familien-, Finanzberatung etc.),
- Nutzung der Sportanlagen des Unternehmens.

Da Vorgesetzte den Prozess des Stellenwechsels häufiger durchlaufen und deshalb bei extrinsischer Motivation Abnutzungseffekte auftreten können, empfiehlt es sich, für die Motivation der Vorgesetzten vorrangig intrinsische Anreize einzusetzen, die einen direkten Bezug zur Arbeit besitzen, wie z.B. die Möglichkeit auf einen Karriereaufstieg, internationale Sichtbarkeit in internationalen Konzernen, interessante Projekte bzw. Aufgaben (vgl. Cabrera, Collins und Salgado, 2006). Gemäß Nerdinger (2004) müssen für wirksame Anreize die Aufgaben als bedeutsam erlebt werden, die Vorgesetzten müssen sich für die Ergebnisse ihren Aufgaben verantwortlich fühlen und die aktuellen Folgen der Aufgaben kennen. Diese psychologischen Zustände können durch folgende Merkmale der Aufgaben ausgelöst werden:

- **Anforderungsvielfalt:**  
Die Erledigung der Aufgaben erfordert von den Vorgesetzten den Einsatz eines Mixes aus motorischen, intellektuellen und sozialen Fähigkeiten.
- **Ganzheitlichkeit:**  
Um den Stellenwert der Aufgaben erleben zu können, empfiehlt es sich, den Vorgesetzten ganzheitliche Aufgaben zu geben, die für die Vollendung eines Prozesses wichtig sind.
- **Bedeutsamkeit der Aufgabe:**  
Um die Bedeutung der eigenen Arbeit erkennen und ihren Beitrag zu den Zielen der Organisation verstehen zu können, soll es die Organisation den Vorgesetzten ermöglichen, die Nützlichkeit der eigenen Aufgaben für den Kunden und die Zusammenhänge mit den Aufgaben der Kollegen und anderen Abteilungen erkennen zu können.
- **Autonomie:**  
Die Vorgesetzten erhalten die Möglichkeit, eigenverantwortlich die Mittel ihrer Arbeit zu wählen und sich selbstständig Teilziele zu setzen. Dies führt wiederum zu einer erhöhten Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme.
- **Rückmeldung:**  
Regelmäßiges Feedback aus der Aufgabenerfüllung bietet den Vorgesetzten eine Übersicht über Stand auf dem Weg zum Ziel und ermöglicht es ihnen, Fehler zu korrigieren.

Als weitere Möglichkeit zur Wissensidentifikation wurde bereits die soziale Interaktion (vgl. Ulich, 2001) beschrieben. Um diese zu fördern, gilt es, den Austausch unter den Arbeitsgruppen und einzelnen Mitarbeitern zu ermöglichen. Dies kann zum einen durch institutionalisierte Regelkreise, Abteilungsbesprechungen, etc. erreicht werden, aber auch durch physische und architektonische Maßnahmen wie z.B. die Einrichtung einer Kantine zur Förderung von Gesprächen beim Mittagsessen oder Besprechungsmöglichkeiten in Kaffee-Ecken und Foren im Intranet.

### 2.4.4.5.3 Anreize zur Wissensdokumentation und -aufbereitung beim Stellenwechsel

Die Dokumentation von arbeitsbezogenem Fachwissen und organisationsbezogenem Wissen ist in fast allen projektorganisierten Organisationen verpflichtend und ein Bestandteil des Arbeitsauftrags der Projektgruppen. In der Regel trägt der Projektleiter die Verantwortung für die Dokumentation des Projektverlaufs und die Aufbereitung der Projektergebnisse, beispielsweise in Protokollen, Mikroartikeln und auf Projektdatenbanken oder im Intranet. Die Wissensdokumentation kann im Rahmen der Projektarbeit als soziale Kontrolle normativ sanktioniert werden (vgl. Glückstein, 2003). Ist sie in der Zielvereinbarung des Projektleiters festgeschrieben, erfolgt sie entweder aufgrund intrinsischer oder negativer extrinsischer Motivation, wie zum Beispiel dem Entzug von Bonuszahlungen.

Um den vorherigen Stelleninhaber noch vor seinem Austritt zu einer sorgfältigen Dokumentation seiner Projekte zu bewegen, könnten Vergünstigungen mit bestimmten Zielsetzungen des Wissensmanagements beim Stellenwechsel verknüpft werden (vgl. Rüstmann, 1999). Beispielsweise können gezielt soziale oder materielle Anreize (vgl. Probst, Raub, Romhardt, 1999) geschaffen werden, je nach persönlichen Bedürfnissen des betreffenden Mitarbeiters, ähnlich den Anreizen zur Wissensidentifikation.

### 2.4.4.5.4 Anreize zur Wissensweitergabe und –(ver)teilung beim Stellenwechsel

Da es eine zusätzliche Belastung für Mitarbeiter darstellt, den neuen Mitarbeiter einzuarbeiten und einzugliedern, ist es sinnvoll, hierfür Anreize zu schaffen. Diese können materiell, in Form einer individuellen monatlichen Belohnung gegeben werden, oder aus teambasierten Anreizen bestehen. Die teambasierten Anreize erzeugen neben einer rascheren Integration der neuen Mitarbeiter auch einen Druck der Gruppe, dass sich die einzelnen Mitglieder weiterqualifizieren. Dadurch wirkt neben der indirekten Kontrolle durch das Anreizsystem auch die direkte und unmittelbare Kontrolle der Gruppe auf das Verhalten des Mitarbeiters ein (vgl. Rüstmann, 1999).

## Theoretische Grundlagen

---

Um insbesondere Vorgesetzte zu einer besseren Einarbeitung neuer Mitarbeiter zu motivieren, kann das Management von Stellenwechseln als Element in die Führungskräftebeurteilung aufgenommen werden (vgl. Rüstmann, 1999). Dadurch wird für die Vorgesetzten ein Anreiz gegeben, gezielt in die Stellenwechsel ihres Verantwortungsbereiches einzugreifen, um dafür zu sorgen, dass das Wissen des bisherigen Stelleninhabers dem Unternehmen erhalten bleibt und dass neue Mitarbeiter besser integriert werden.

Auch zur Motivation des neuen Mitarbeiters, sich beim Stellenwechsel rasch in seine neue Aufgabe einzuarbeiten, können Anreize bereitgestellt werden. Eine Motivation zur zügigen Einarbeitung erhält der Nachfolger zunächst durch die Probezeit, innerhalb der er sich zunächst bewähren muss, um seine neue Stelle zu behalten. Ein weiterer Anreiz wird durch das Beurteilungsgespräch gesetzt, in dem gemeinsam mit dem Vorgesetzten besprochen wird, inwieweit die vereinbarten Ziele erreicht werden konnten (vgl. Rüstmann, 1999).

Als Anreiz spielt auch die öffentliche Anerkennung der Wissensweitergabe eine wichtige Rolle. Indem die Wissensteilung als Zielsetzung des Unternehmens eine hohe Korrelation mit dem individuellen Wunsch nach Beförderung und Honorierung aufweist, kann somit das erwünschte Verhalten beim Mitarbeiter erreicht werden (vgl. Rüstmann, 1999).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass zur Motivation der Mitarbeiter einer Organisation eine Vielzahl verschiedener intrinsischer oder extrinsischer Anreizsysteme eingesetzt werden können. In allen Interventionsbereichen des Wissensmanagements beim Stellenwechsel, von der Zielsetzung und Evaluation des Wissensmanagements, über die Wissensidentifikation, Dokumentation und Aufbereitung bis hin zur Wissensweitergabe und -verteilung können dabei unterschiedliche Anreize gegeben werden. Genauso können aber auch durch übergreifende Zielvereinbarungen Anreize gleich zur Motivation in mehreren Interventionsbereichen gegeben werden. Darüber hinaus gilt es, bei der Entscheidung für ein bestimmtes Anreizsystem, unterschiedliche Faktoren zu beachten, unter anderem: die allgemeine Situation der Organisation bzw. der einzelnen Mitarbeiter, die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter und die Position der Mitarbeiter in der Organisation etc.

### **2.4.5 Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung**

Die allgemeinen Rahmenbedingungen in der öffentlichen Verwaltung unterscheiden sich in vieler Hinsicht von denen in der Privatwirtschaft. Beiden Sektoren gemeinsam ist jedoch ein ständiger Modernisierungsdruck, der sich bei der öffentlichen Verwaltung zum einen aus der Kritik an der Struktur und der Größe und zum zweiten der zunehmenden Skepsis bezüglich Qualität und Effektivität der Leistungen des öffentlichen Sektors ergibt. Ansätze zur Modernisierung in der öffentlichen Verwaltung, wie die „New Public Management“-Strategie, gehen davon aus, dass der Sektor der öffentlichen Verwaltung unter Steuerungsdefiziten leidet, welche aus einer zu starken Orientierung an Input und Vorschriften statt an einer Ergebnisorientierung resultieren (vgl. Sochert, Schwippert, 2003) und versuchen sämtliche Bereiche nach einheitlichen Strukturprinzipien zu erfassen (vgl. Roschmann, 1999). Die Modernisierungsstrategien, die sich hauptsächlich an Managementkonzepten aus dem privatwirtschaftlichen Sektor anlehnen, setzen auf eine ergebnisorientierte Steuerung auf Basis dezentralisierter Führungs- und Organisationsstrukturen, deren Vorteile durch Wettbewerbsmechanismen und größere Transparenz verbessert werden sollen (vgl. Sochert, Schwippert). Um am Ende der Arbeit ein Konzept zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel für das Landratsamt Ebersberg entwickeln zu können, werden in diesem Abschnitt die Besonderheiten und Voraussetzungen der öffentlichen Verwaltung erläutert. Hierzu werden zunächst die grundlegenden Begriffe erklärt sowie die Typen und Aufgaben der öffentlichen Verwaltung eingeführt. Im darauf folgenden Teilabschnitt werden die Struktur, die Besonderheiten und die Funktionsweise sowie Prozessabläufe der öffentlichen Verwaltung beschrieben. Schließlich werden die für ein Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung relevanten Themenbereiche, wie Wissensarten und Anwendungsbeispiele, aufgezeigt.

#### **2.4.5.1 Begriffserläuterung „öffentliche Verwaltung“**

Nach Gabler (1988b, S. 2481) ist die öffentliche Verwaltung „die im Rahmen der Gewaltenteilung ausgeübte behördliche Tätigkeit, die weder Gesetzgebung noch Rechtsprechung ist, von beiden beeinflusst und auf beide rückwirkend“ ist. Unter „Öffentlicher Verwaltung“ wird jedes administrative Handeln verstanden, das dem Vollzug von Vorschriften dient, wobei dieses Handeln auf Gesetzesgrundlagen basieren und innerhalb der jeweiligen Verwaltungskompetenz stattfinden muss.

Die „Öffentliche Verwaltung“ beinhaltet sowohl eine spezifische Staatsfunktion als auch einen Komplex von Organisationen bzw. die von ihnen ausgeübte Tätigkeit (vgl. Benz, 2000). Bruder und Dose (1991) unterscheiden dabei zwischen Ordnungs-, Dienstleistungs-, Wirtschafts-, Organisations- und politischer Verwaltung. Eine Ordnungsverwaltung vollzieht Gesetze und untergesetzliche Vorschriften und kontrolliert die Einhaltung dieser Gesetze durch die von den Regelungen Betroffenen. Die Dienstleistungsverwaltung erbringt technische oder personale Dienstleistungen auf der Grundlage von gesetzlichen und untergesetzlichen Vorschriften sowie politischen Weisungen. Sie ist durch einen Dualismus von rechtlichen und fachlichen Bezugssystemen gekennzeichnet, was einen Entscheidungs- und Handlungsspielraum bei der Aufgabenerledigung impliziert. Eine Wirtschaftsverwaltung umfasst die Bereiche der Einnahmen der öffentlichen Hand, der Verteilung von Aufgaben zwischen den einzelnen Sektoren sowie der Verwaltung des jeweils bestehenden öffentlichen Vermögens. Dabei ist die Grundlage ihrer Tätigkeit einerseits eine strenge Bindung an geltende Rechtsvorschriften, andererseits spielen auch ökonomische Kriterien wie Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit, Effektivität und Ertrag eine bestimmende Rolle. Zur Organisationsverwaltung gehört als Tätigkeitsschwerpunkt die Verwaltung der Verwaltung und zwar Querschnittsaufgaben wie beispielsweise Personaleinstellung und Fortbildung, Besoldung, und die Organisationsentwicklung, welche für die Funktionsfähigkeit der Verwaltung grundlegend ist. Die politische Verwaltung umfasst die Bereiche, in denen die programmorientierte Entscheidungsvorbereitung und Planung sowie die inhaltliche Zuarbeit für die jeweilige politische Führung von Verwaltungseinheiten erfolgt. Sie ist durch ihre Nähe zur Politik und durch eine Zweckprogrammierung, also beschränkte Freiheit bei der Wahl geeigneter Mittel zur Erreichung des Ziels, gekennzeichnet.

Nach den Aufgaben der öffentlichen Verwaltung unterscheiden Rolfes und Volkert (1992) zwischen der Eingriffsverwaltung, beispielsweise Polizei, der Leistungsverwaltung, beispielsweise durch Subventionen oder Gewährung von Sozialhilfe, der Planungsverwaltung, beispielsweise die Aufstellung eines Flächennutzungsplans, der Abgabenverwaltung, wie das Steuerwesen und der Bedarfsverwaltung, welche die Versorgung der Verwaltung mit Sachmitteln bezeichnet:

Mit dem Begriff „Eingriffsverwaltung“ wird der klassische Teil der Verwaltungstätigkeit umschrieben. Darin werden Lebenssachverhalte durch die Verwaltung einseitig und verbindlich geregelt, indem in die Freiheitssphäre der Betroffenen eingegriffen wird.



Unter „Leistungsverwaltung“ wird jene Verwaltung verstanden, die für die Lebensmöglichkeiten und Lebensverbesserungen der Mitglieder des Gemeinwesens sorgt, indem sie deren Interessenverfolgung durch Gewährung von staatlichen Hilfen unmittelbar fördert. Der durch die Verfassung gewährleistete Freiheitsraum des einzelnen Bürgers wird ausgeweitet.

Ziel der „Planungsverwaltung“ ist die Gestaltung eines Sachbereichs, wie beispielsweise der Bauleitplanung, unter Abwägung aller betreffenden Rechte und Interessen und unter Berücksichtigung aller erheblichen Umstände.

Mit „Abgabenverwaltung“ wird der Bereich öffentlichen Handelns bezeichnet, der eine öffentlich-rechtliche Zahlungspflicht eines Bürgers konkretisiert bzw. die Grundlagen zu seiner Durchsetzung schafft.

Mit dem Begriff „Bedarfsverwaltung“ werden die Tätigkeiten der Verwaltung beschrieben, die notwendig sind, um überhaupt die sachlichen Voraussetzungen für ein Verwaltungshandeln zu schaffen (vgl. Rolfes, Volkert, 1992).

Im organisatorischen Sinne umfasst Verwaltung alle Einrichtungen, die zur Ausübung von verwaltenden Tätigkeiten bestimmt sind. Eine Übersicht mit Beispielen zu öffentlichen Verwaltungen auf unterschiedlichen Ebenen ist in Abbildung 2-14 dargestellt. Öffentliche Verwaltungen stellen Institutionen dar, die mit ihren Einnahmen und Ausgaben in den öffentlichen Haushalt einer Gebietskörperschaft vollständig eingebunden sind und Allgemeinbedürfnisse decken (vgl. Raffée, Fritz, Wiedmann, 1994). Dazu zählen Ämter, Behörden und Ministerien. Die Verwaltungsaufgaben sind hier auf Bund, Länder und Gemeinden oder Kommunen aufgeteilt. Der Schwerpunkt der Verwaltungstätigkeit liegt bei den Ländern und Gemeinden.

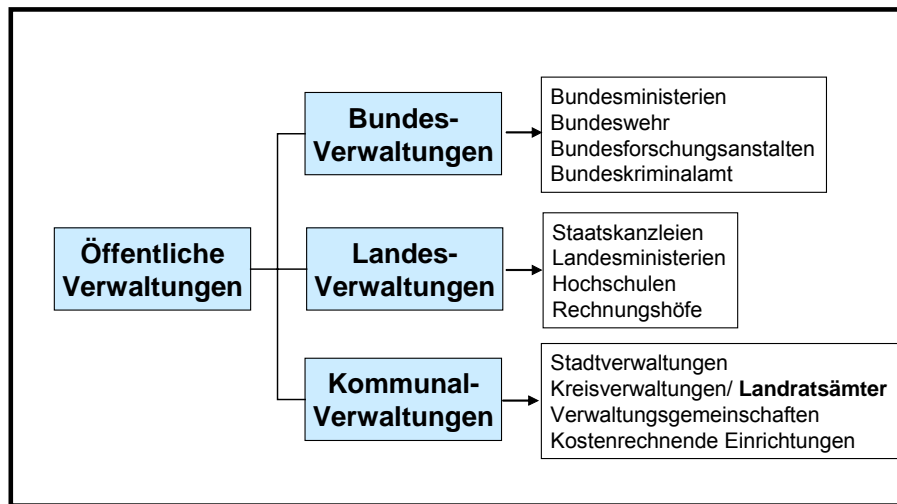


Abbildung 2-14: Organisation der öffentlichen Verwaltungen  
(in Anlehnung an: Eichhorn, 1992, zit. n. Raffée, Fritz, Wiedmann, 1994)

Im Folgenden werden die Kommunalverwaltungen näher erläutert, da sie im Mittelpunkt dieser Arbeit stehen. Der Aufgabenbereich der Kommune umfasst, nach dem dualistischen Aufgabengliederungsmodell, kommunale Selbstverwaltungsangelegenheiten und staatliche Auftragsangelegenheiten.

Bei den Selbstverwaltungsangelegenheiten unterscheiden Vogelgesang, Lübking und Jahn (1991) zwischen freiwilligen und pflichtigen Angelegenheiten. Zu den freiwilligen Selbstverwaltungsaufgaben gehören z.B.: die kommunale Wirtschaftsförderung, der Betrieb kommunaler Versorgungseinrichtungen, die Schaffung und der Unterhalt von Verkehrseinrichtungen, soziale Angelegenheiten, Wohnungsbauförderung, gemeindliche Kulturarbeit, die Sportförderung und Einrichtung kommunaler Sparkassen. Zur Erledigung der folgenden pflichtigen Angelegenheiten sind Kommunen gesetzlich verpflichtet: Bevölkerungsschutz, Trägerschaft öffentlicher Grundschulen, Sozial- und Jugendhilfe, Sanierung, Abfall- und Abwässerbeseitigung etc.

Die Auftragsangelegenheiten sind die staatlichen Aufgaben, die den Kommunen vom Staat zur Ausübung übertragen sind (vgl. Vogelgesang, Lübking, Jahn, 1991).

Somit nimmt die Kommunalverwaltung an drei gesellschaftlichen Funktionssystemen teil, woraus sich auch ihre Besonderheit ergibt: (1) an der Wirtschaft, durch Haushaltsabteilungen in Finanzministerien, Finanzausschüssen, etc. (2) am Rechtssystem, durch Verfassungsreferate in Justizministerien sowie Rechtsausschüssen und (3) an der Politik,

durch das Plenum der Volksvertretung und den Hauptausschuss. Diese organisatorischen Subsysteme wirken zusammen, wie z.B. im Budgetierungsprozess die politischen Kriterien mit den wirtschaftlichen und rechtlichen (vgl. Dammann, 1994).

Innerhalb der kommunalen Verwaltung ist „Landratsamt“ sowohl die Bezeichnung für die Verwaltung wie auch das Verwaltungsgebäude eines Landkreises. Das Landratsamt hat eine Doppelfunktion, da es sowohl kommunale Selbstverwaltungsbehörde als auch untere staatliche Verwaltungsbehörde ist. In der staatlichen Funktion obliegt dem Landratsamt die Zuständigkeit des staatlichen Gesetzesvollzugs und die Durchführung von Verwaltungsverfahren. Hierfür ist es auch Ansprechpartner für die Bürger. In der kommunalen Funktion regelt das Landratsamt örtliche Angelegenheiten (vgl. Albrecht, 1996).

Im Folgenden wird zunächst auf die formale Struktur der öffentlichen Verwaltung eingegangen, deren Analyse auf dem Verständnis von Organisationen als Sozialsysteme beruht, um danach die Prozessabläufe am Beispiel von Entscheidungsprozessen innerhalb der öffentlichen Verwaltung darzustellen sowie die Besonderheiten der öffentlichen Verwaltung im Vergleich zur Wirtschaft zu diskutieren. Abschließen wird das Thema des Wissensmanagements auf die öffentlichen Verwaltung übertragen.

### **2.4.5.2 Ausgestaltung der Struktur der öffentlichen Verwaltung aus Sicht der Systemtheorie**

Organisationen, und dazu zählen auch die öffentlichen Verwaltungen, lassen sich als soziale Systeme beschreiben, die eine Mitgliedschaft im jeweiligen System von Bedingungen abhängig machen, über die im System entschieden werden kann. Die Mitgliedschaft wird nur dem verliehen, der die Bereitschaft bekundet, sich bestimmten Verhaltenserwartungen zu unterwerfen. Durch diese Konditionierung kann zum einen eine kollektiv bindende Handlungsfähigkeit aufgebaut werden und zum zweiten wird eine Spezifikation von Verhaltenserwartungen möglich (vgl. Kieserling, 1994). Luhmann versteht unter einem sozialen System den Zusammenhang von aufeinander verweisenden sozialen Handlungen. Immer dann, wenn die Handlungen mehrerer Personen miteinander verknüpft werden, entsteht ein soziales System oder auch Handlungssystem, das sich von einer Umwelt abgrenzt. Alle Handlungen, die sinnhaft aufeinander verweisen, gehören zu dem jeweiligen sozialen System. Alle übrigen Handlungen, die keine Beziehung zu dem jeweiligen Sinnzusammenhang unterhalten, gehören zur Umwelt des Systems. Alle weiteren nicht-sozialen Einheiten und Ereignisse gehören ebenfalls zur Umwelt (vgl. Kneer, Nassehi, 2000).

Dieses Handeln in der Verwaltung wird in der Kommunikation erzeugt, wobei Kommunikation „die elementare Einheit der Selbstkonstruktion“ ist, während Handlung als „die elementare Einheit der Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung sozialer Systeme“ (vgl. Luhmann, 1984, S. 241) zu verstehen ist. Ein wichtiger Handlungstypus für Verwaltungen sind z.B. Entscheidungen, die Organisationen miteinander verknüpfen (vgl. Luhmann, 1981b). Dies ist auch die Hauptfunktion des Verwaltungssystems nach Luhmann (1966b) die sich charakterisiert in der „Herstellung bindender Entscheidungen“, deren Bindungswirkungen nicht nur interne Systemprozesse und –strukturen betreffen, sondern auch auf die Umwelt des administrativen Systems einwirken. In dieser Konzeption offener Systeme ist ein intensiver Austausch zwischen System und Umwelt konzipiert (vgl. Grunow, 1994).

Es gibt, wie bei allen anderen sozialen Systemen, die aus sinnhaften Kommunikationen entstehen, eine Sozial-, Sach- und Zeitdimension, die sich bei der Strukturierung des organisationalen Raums gegenseitig ergänzen. Nach diesen drei Sinndimensionen kann für Luhmann (1984) das psychische und soziale Geschehen beobachtet werden (vgl. Kneer, Nassehi, 2000).

### (1) Die Sachdimension

Hier wird Kommunikation über sachliche Argumente strukturiert. In dieser Dimension verlaufen die Entscheidungen der verschiedenen Alternativen sowie die Absicherung gegen widersprüchliche Entscheidungen durch Entscheidungsprogramme und Verfahrensregeln (vgl. Luhmann, 1964), was zu einer Hierarchisierung führen kann. Hier enthalten die Entscheidungsprogramme bereits Regeln, die solche Kollisionsfälle vermeiden bzw. lösen sollen (vgl. Bora, 2001).

### (2) Die Sozialdimension

Sie beinhaltet die Kommunikationen der Organisationsmitglieder, wobei die Relationen sich zwischen ihnen und den innerhalb der Organisation formierenden Gruppierungen abspielen. Dabei kommt es zu einer Professionalisierung: die beim Personal erwartete Kompetenz bei der Bearbeitung von Fällen umzusetzen (vgl. Bora, 2001).

### (3) Die Zeitdimension

Hier findet Kommunikation innerhalb von Entscheidungsprozessen statt. Die einzelnen Entscheidungen lassen sich dabei in eine zeitliche Abfolge bringen. Durch Zeit und Zeitknappheit werden Entscheidungsprozesse strukturiert wodurch

Entscheidungen zu Zeitstellen in einem System Werden. Des Weiteren gibt es eine Zeit vor der Entscheidung und eine Zeit nach der Entscheidung und somit eine Vergangenheit und eine Zukunft (vgl. Luhmann, 2000). In der Zeitdimension wird eine Parallelisierung ermöglicht, indem beispielsweise innerhalb der Verwaltung Strukturen eingeführt werden, die eine gleichzeitige Bearbeitung eines Problems an verschiedenen Stellen erlauben (vgl. Bora, 2001).

Diese drei Sinndimensionen sind für Luhmann die wesentliche Merkmale, die den Bildungsprozess eines System beschreiben, da durch sie die Reduktion der Komplexität ermöglicht und gleichzeitig die Autopoiesis der Strukturen beschleunigt wird (vgl. Kneer, Nassehi, 2000).

Weitere Dimensionen der Organisationsstruktur in einer öffentlichen Verwaltung lassen sich nach Kubicek und Welter (1985) wie folgt operationalisieren: Spezialisierung, Koordination, Konfiguration, Standardisierung, Formalisierung und Delegation. Diese Dimensionen versuchen das organisatorische Handeln in der öffentlichen Verwaltung zu erklären (vgl. Staehle, 1999). Die Spezialisierung charakterisiert den Grad der Tätigkeitsausdifferenzierung in unterschiedlichen Stellen in der Organisation. Die Koordination bezeichnet das Zusammenhalten von arbeitsbeteiligten Stellen durch Integrationsmechanismen. Die Dimension Konfiguration verweist auf den Grad, zu dem die Organisation hierarchisiert ist, während Standardisierung den Grad beschreibt, zu dem Tätigkeiten von Routineverfahren bestimmt werden. Formalisierung bezieht sich auf den Grad, zu dem organisatorische Regeln und Vorgänge schriftlich festgehalten werden. Die Dimension Delegation bezeichnet letztendlich den Grad, zu dem Entscheidungsbefugnisse auf untere Hierarchieebenen verlagert sind. Die Ausprägungen der einzelnen Dimensionen werden durch die strukturelle Ausgestaltung der jeweiligen Organisation bestimmt.

### **2.4.5.3 Prozessabläufe in der öffentlichen Verwaltung**

Die Verwaltung stellt sich aus einer systemtheoretischen Perspektive als ein Komplex von Organisationen dar, die innerhalb des politischen Systems Entscheidungen produzieren, die sich auf andere Entscheidungen beziehen und nach Regeln verfahren, die ihrerseits durch Entscheidungen festgelegt sind (vgl. Ladeur, 1994). Die Verwaltung operiert danach selbstreferentiell (vgl. Luhmann, 1979), ihre Zustände können nicht im Voraus bestimmt werden und autopoietisch, das heißt, sie ist in der Lage sich als Organisation selbst zu erzeugen (Luhmann, 2000). Auf der Basis von Entscheidungen ist dieses autopoietische System operativ geschlossen, da Organisationssysteme aus Entscheidungskommunikationen

## Theoretische Grundlagen

---

bestehen, die sie selbst hervorbringen und die sich ihrerseits selbst reproduzieren (vgl. Luhmann, 1992).

Ein solcher Entscheidungsprozess in einer bürokratischen Organisation wird von Paterson (1969) als in eine Abfolge von Schritten gegliedert, beginnend mit der Situationsanalyse bis hin zur Aktion, wie in Abbildung 2-15 dargestellt.

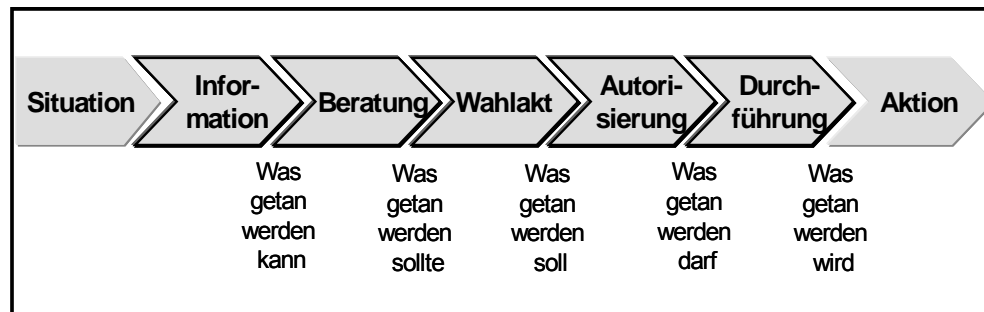


Abbildung 2-15: Schritte des Entscheidungsprozesses in einer bürokratischen Organisation nach Paterson (in Mintzberg, 1992)

- (1) Ausgehend von einer gegebenen Situation werden im ersten Schritt des Entscheidungsprozesses Informationen über die Situation gesammelt, um diese an eine Instanz weiterzuleiten, die die Entscheidung trifft und sie darüber zu informieren, was getan werden kann.
- (2) Diese Instanz verarbeitet dann die Informationen und berät sich hinsichtlich von Möglichkeiten, was getan werden sollte.
- (3) Aus diesen Optionen werden durch Wahl eine oder mehrere ausgewählt und damit festgelegt, was getan werden soll. Luhmann (2000) spricht hier von Alternativen im Plural, da sonst keine Entscheidung möglich ist. Fasst man kongruente Möglichkeiten zu Alternativen zusammen, bedeutet die Entscheidung für eine Alternative den Verzicht auf die andere(n).
- (4) Im nächsten Schritt erfolgt die Autorisierung durch eine höhere Instanz zur Durchführung dessen, was getan werden darf.
- (5) Diese münden dann in konkreten Aktionen. Je nachdem welche Kontrolle die einzelnen Instanzen über die verschiedenen Schritte ausüben, ist auch deren Macht zu bemessen. Eine Maximierung dieser Macht – und damit die stärkste Zentralisierung des Entscheidungsprozesses – ist dann vorhanden, wenn eine

einzigste Instanz alle Schritte kontrolliert. Wenn sich auch andere an diesen Schritten beteiligen, so verliert die Instanz an Macht und der Prozess wird dezentralisiert (vgl. Mintzberg, 1992).

Diese Differenzierung des Entscheidungsprozesses in einzelne Schritte differenziert auch die zugewiesenen Kompetenzarten der Instanzen bzw. Stellen und somit auch die Relevanz der von diesen Stellen kommunizierten Entscheidungen: Mit der Bedeutung der Entscheidungen nimmt auch die Bedeutung der Entscheider zu (vgl. Luhmann, 2000).

### **2.4.5.4 Merkmale der öffentlichen Verwaltung**

In diesem Teilabschnitt werden spezifische Merkmale für die öffentliche Verwaltung besprochen und erläutert, wie diese die dortigen Abläufe beeinflussen und deshalb bei Interventionen zu berücksichtigen sind. Dazu zählen beispielsweise die Bürokratie, die Debatte um die Zentralisierung bzw. Dezentralisierung der Verwaltung, d.h. wo die Entscheidungsmacht liegt (vgl. Hinings, Lee, 1976), der Einfluss der Politik auf die öffentliche Verwaltung und das Personalwesen.

#### **2.4.5.4.1 Bürokratie**

Als bürokratisch werden die staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen bezeichnet, die ihre Entscheidungen in schriftlichen Verfahren nach bestimmten Regeln unter Beachtung von Zuständigkeiten und Verfahrensvorschriften fällen (vgl. Thieme, 1995). Nach dem bürokratischen Modell ist eine Organisation durch Spezialisierung, stark formalisierte Regeln und Vorschriften gekennzeichnet. Die einzelnen Aufgaben sind in funktionale Bereiche gruppiert. Die Organisation besitzt ein zentralisiertes Autoritätssystem, eine enge Kontrollspanne, Leistungsverantwortung und ein Entscheidungssystem von der Spitze der Organisation nach unten (vgl. Weinert, 2004).

Die idealtypische Bürokratie wird (vgl. v. d. Oelsnitz, 2000) durch folgenden Merkmale charakterisiert:

1. Arbeitsteilung - die auf funktioneller Spezialisierung beruht, mit genereller und personenabhängiger Zuständigkeitsregelung:

Hierfür werden spezielle Kompetenzbereiche festgelegt. Ein Kompetenzbereich beschreibt die Pflichten des zuständigen Mitarbeiters, stattet den Träger dieser Pflichten mit der notwendigen Autorität aus und definiert die notwendigen

Zwangsmittel, die unter klar festgelegten Bedingungen ergriffen werden können (vgl. Weinert, 2004).

2. Amts- bzw. Autoritätshierarchie – umfasst neben dem Befehlsweg auch den sogenannten Appellationsweg, über den zum Beispiel Beschwerden einzureichen sind:

In der Umsetzung steht somit jede niedrige Abteilung und jedes niedrigere Amt unter der Kontrolle einer höheren Abteilung oder eines höheren Vorgesetzten (vgl. Weinert, 2004).

3. Beförderung und Aufstieg - allein aufgrund fachlicher Kompetenz und mit von unten nach oben fest durchgestuftem Gehalt.

4. Vorgabe von systemtechnisch erlernbaren Regeln zur sogenannten Amtsführung: Weber (1922, zit. n. Weinert, 2004) ist hier der Ansicht, ein rationaler Organisationsansatz erfordere einen Satz formaler Regeln, um Einheitlichkeit, Gleichförmigkeit und eine Koordination zu gewährleisten. Damit sind Kontinuität und Stabilität gegeben, denn Regeln bleiben bestehen, wohingegen das Personal wechseln kann (vgl. Weinert, 2004).

5. Prinzip der Aktenmäßigkeit als primäre Kommunikationsform:

Sowohl Vorgänge als auch Regeln müssen schriftlich fixiert werden, um eine Personenunabhängigkeit und Kontrollierbarkeit zu erreichen. Kennzeichen des modernen Staates ist des Weiteren, dass die Regeln, nach denen sich die Bürokratie richtet, auch rational gesetzt sind.

Nach Luhmann (1970) ist es die Aufgabe der Bürokratie, bindende Entscheidungen nach politischen Vorgaben unter den Bedingungen von Rechtmäßigkeit und Wirtschaftlichkeit auszuarbeiten und zu erlassen (vgl. Wieland, 1994).

Die positive Seite der Bürokratie ist, dass sie eine leistungsfähige Form des Verwaltens ist. Die Bindung an Normen und Verfahrensregeln sichert einen hohen Grad der Richtigkeit der Entscheidungen (vgl. Thieme, 1995). Eine auf das Bürokratiemodell abgestellte Organisation macht Verwaltungsabläufe und Entscheidungen berechenbar, erlaubt Steuerung und Kontrolle durch externe Stellen und schützt die Mitarbeiter vor Willkür (vgl. Siepmann & Siepmann, 1992).



Nachteilig ist, dass Ziele und Umweltbeziehungen vernachlässigt werden sowie die Motivation und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu kurz kommen. Ein Hang zur Perfektionierung kann zu Schwerfälligkeit und geringer Effizienz bürokratischer Organisationen führen (vgl. Siepmann & Siepmann, 1992).

Deshalb gibt es immer auch Bemühungen um eine „Entbürokratisierung“ (vgl. Wittkämper, 1982) und verstärkte Bürgernähe der öffentlichen Verwaltung, die sich überwiegend auf Versuche einer Effektivitätssteigerung von bürokratischen Organisations- und Handlungsformen konzentrieren (vgl. Bruder, 1991).

### 2.4.5.4.2 Zentralisierung/ Dezentralisierung

Nach Bruder, Dose (1991) ist ein Verwaltungssystem als zentralistisch anzusehen, wenn alle oder die überwiegende Mehrzahl der Verwaltungsaufgaben von staatlichen Behörden wahrgenommen werden. Zentralisation ist nach Mintzberg (1992) das Mittel zur Koordinierung der Entscheidungsfindung in der Organisation. Hier werden alle Entscheidungen von einer Person oder Funktion getroffen und dann über den Koordinationsmechanismus der persönlichen Weisung vollzogen.

Bei der Dezentralisierung hingegen gibt es zwei relevante Ausprägungen: In der ersten werden die formalen Machtbefugnisse an nachgeordnete Instanzen in der Autoritätskette verteilt und in der zweiten die Entscheidungsbefugnisse außerhalb der Linienstruktur, wie z.B. an „Nicht-Führungskräfte“ weitergeleitet (vgl. Mintzberg, 1979). So ist beispielsweise ein System dezentral organisiert, wenn Verwaltungsfunktionen in größerem Umfang von selbständigen, rechtsfähigen Verwaltungsträgern, beispielsweise Gemeinden, in eigener Verantwortung unter Staatsaufsicht wahrgenommen werden. So auch die deutschen öffentlichen Verwaltungen, bei denen das Schwerpunkt der Zuständigkeit bei den einzelnen Bundesländern liegt (vgl. Bruder, Dose, 1991).

Ein wesentlicher Grund für die Dezentralisierung von Strukturen ist nach Mintzberg (1992) das Problem, dass nicht alle organisatorische Entscheidungen in einer zentralen Instanz verarbeiten werden können. Ein weiterer Grund ist die Tatsache, dass eine dezentralisierte Organisation schnell auf lokale Veränderungen reagieren kann. Als letzter Grund führt Mintzberg das Potential eines Motivationsanreizes an, indem beispielsweise eine Organisation ihren Mitarbeiter Entscheidungsbefugnisse einräumt, die bei einer Zentralisierung der Entscheidung kaum möglich wäre.

In der Diskussion um die Zentralisierung oder Dezentralisierung von Verwaltungsaufgaben ist vor allem das Prinzip der Gleichbehandlung zu beachten. Dienstleistungen werden besser dezentral erbracht. Faktische Zusammenhänge zwischen Aufgaben legen es oft nahe, anstelle einer autonomen dezentralen Verwaltung, eine Dezentralisierung im Sinne der Beteiligung nachgeordneter Instanzen an einer zentralisierten Aufgabenerfüllung, zu verwirklichen (vgl. Benz, 2000). Bei der Übertragung dieser Diskussion der De- oder Zentralisierung auf die Organisation der einzelnen Ämter, treten Fragen in den Vordergrund, wie Entscheidungen geregelt bzw. wie die Einzelaufgaben koordiniert sein sollen (vgl. Mintzberg, 1992). Die neue Reform der Verwaltung schreibt vor, dass die Entscheidungen innerhalb einzelnen Behörden dezentral ablaufen sollen, indem jedes Sachgebiet für sich entscheidet.

### 2.4.5.4.3 Einfluss der Politik

Besonders in der Ministerialverwaltung, aber auch im Management einzelner Behörden ist eine Arbeitssituation gegeben, in der Politikvorbereitung mit Management- und Kontrolltätigkeiten zusammentrifft: Gesetze sind vorzubereiten und politische Programme zu entwickeln. Des Weiteren beinhalten die Aufgaben Krisenentscheidungen, die Beantwortung parlamentarischer Anfragen, die Aufsicht über nachgeordnete Stellen sowie komplexe und politische Entscheidungen des Verwaltungsvollzugs (vgl. Lenk, Wengelowski, 2004).

Die Verwaltung muss bei ihrer Tätigkeit nicht nur Rechtsnormen beachten, sie hat auch für eine effektive Problembewältigung und effiziente Aufgabenerfüllung zu sorgen und schließlich auch Entscheidungen zu treffen, die für alle Betroffenen akzeptabel sind. Um diesen unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden, muss die Verwaltungsbehörde im Einzelfall zwischen divergierenden Belangen abwägen. In dem Maße, wie die Verwaltung über Handlungsspielräume verfügt und Ermessensentscheidungen mit verbindlicher Wirkung trifft, ist sie politisch (vgl. Benz, 2000).

Auch in Luhmanns spätere Ansätze sind Verwaltungsthemen überwiegend in Ausführungen zur Politik zu finden (vgl. Grunow, 1994). So ist die Politik als Subsystem des politischen Systems für Luhmann (1981a) ein eigengesetzliches und komplexes Sozialsystem. Zu ihr zählen alle Prozesse, die zu kollektiv bindenden Entscheidungen führen. Die Funktion der Politik besteht somit darin, Entscheidungsprämissen zu erarbeiten, Legitimität zu beschaffen, legitime Macht durch die Artikulation und die Generalisierung von Interessen zu bilden, Führungspersönlichkeiten zu rekrutieren und zu erproben, legitimierende Symbole und Ideologien zu pflegen, konsensfähige Themen und Programme auszuarbeiten oder Konsens

für bestimmte Programme und Personen zu bilden und zu testen (vgl. Luhmann, 1966b; 1987). Mit dieser Vielfalt an Einzelfunktionen, die die Politik für das politische System erbringt, schafft sie die machtmäßigen Voraussetzungen, damit kollektiv-verbindliche Entscheidungen zustande kommen können (vgl. Czerwick, 2001). Danach werden diese Entscheidungen von der öffentlichen Verwaltung nach eigenen Entscheidungsprogrammen getroffen (vgl. Luhmann, 1966a, 1966b).

Die Grenze zwischen Politik und Verwaltung ist das Ergebnis einer Differenzierung zwischen politischen Kommunikationsprozessen und bürokratischen Entscheidungsprozessen: politische Kommunikations-, Handlungs- und Entscheidungsprozesse sind (oder können sein) fluktuierend, wechselhaft, opportunistisch, während Verwaltungsprozesse programmgesteuert sind. Letztendlich werden politisch hergestellte Entscheidungsprogramme durch die Verwaltung ausgeführt (vgl. Grunow, 1994).

#### 2.4.5.4 Personalwesen

Die besonderen Merkmale des Personalwesens innerhalb der öffentlichen Verwaltung spiegeln sich in der Personalstruktur, den Laufbahngruppen sowie der Vorgehensweise bei einem Stellenwechsel wieder.

Die Beschäftigten bei Bund, Ländern und Kommunen werden als Beamte, Angestellte und Arbeiter bezeichnet (vgl. Rolfes, Volkert, 1992). Ein Beamter wird nach einer Vorbildung, die er in der Regel im öffentlichen Dienst durchläuft, eingestellt und nach einer Probezeit endgültig angestellt. Die Angestellten müssen die für ihre Tätigkeit benötigten Fachkenntnisse in allgemeinen Ausbildungseinrichtungen oder durch die Routine des Dienstes erwerben (vgl. Thieme, 1984). Im Unterschied zum Beamtenverhältnis wird bei Angestellten bzw. Arbeitern das Beschäftigungsverhältnis nicht durch Ernennung durch den Dienstherrn begründet, sondern es wird, wie im privaten Arbeitsleben auch, ein Arbeitsvertrag abgeschlossen. Dieser regelt dann den Tätigkeitsbereich des Angestellten oder Arbeiters und die sich daraus ergebende Vergütungsgruppe (vgl. Rolfes, Volkert).

Der öffentliche Dienst gliedert sich in vier Laufbahngruppen: den einfachen, den mittleren, den gehobenen und den höheren Dienst, die wiederum in fachliche Laufbahnen unterteilt sind. Für den einfachen Dienst wird keine Fachausbildung verlangt, sondern nur die Erlernung der erforderlichen Tätigkeiten am Arbeitsplatz oder mittels einer kurzen Einweisung. Für den mittleren Dienst wird nach einem Hauptschulabschluss eine gründliche, mehrjährige Fachausbildung verlangt. Der gehobene Dienst setzt nach einem Fachabitur eine Ausbildung voraus, die ein Fachhochschulstudium mit einer praktischen Ausbildung

verbindet. In den höheren Dienst kann eingestellt werden, wer nach der Reifeprüfung an einem Gymnasium ein Universitätsstudium und in Anschluss daran einen Vorbereitungsdienst absolviert und danach die Staatsprüfung bestanden hat (vgl. Thieme, 1995).

Das Beamtenverhältnis stellt, im Vergleich zur privaten Wirtschaft, eine Besonderheit der öffentlichen Verwaltung dar. Im Folgenden werden die verschiedenen Beamtenarten vorgestellt. Die Arten der Beamtenverhältnisse werden nach ihrem Zweck unterschieden: Im Mittelpunkt stehen dabei die „Lebenszeitbeamten“. Sie werden auf „Lebensdauer“ für die Wahrnehmung von Beamtenaufgaben verwendet. Die Vorstufe ist das „Beamtenverhältnis auf Probe“. Während der Probezeit, die höchstens fünf Jahre dauert, wird der Beamte erprobt, ob er für die Ernennung zum Beamten auf Lebenszeit geeignet ist. Zum Erwerb der Laufbahnbefähigung, die für die Berufung in das Beamtenverhältnis auf Probe vorgeschrieben ist, werden die Bewerber in das „Beamtenverhältnis auf Widerruf“ berufen. Die „Beamten auf Zeit“, z.B. die Landräte, werden vom Gesetzgeber für die Dauer ihrer Wahlzeit in das Beamtenverhältnis zugelassen (vgl. Rolfes, Volkert, 1992).

Aus der Personalstruktur, deren Gestaltung und rechtlichen Grundlagen, lassen sich nach Keller und Henneberger (1999) verschiedene Grundsätze des Berufsbeamtentums ableiten:

- Das Dienstverhältnis wird nach dem Lebenszeitprinzip für die Lebenszeit angelegt.
- Nach dem Leistungs- und Laufbahnprinzip werden Zugangsvoraussetzungen und interne Aufstiegsleitern durch ein klar definiertes und strukturiertes Laufbahnsystem geregelt.
- Das Alimentationsprinzip sorgt für eine nach Dienstaltersstufen aufgebaute und mit zunehmendem (Dienst-) Alter steigende Besoldung, auch Senioritätsentlohnung genannt, die nach herrschender Rechtslehre nicht nur als Entgelt für die erbrachte Leistung, sondern auch als amtgemäße Besoldung verstanden wird. Dies widerspricht zwar den Merkmalen einer idealen Bürokratie nach v.d. Oelsnitz (2000), ist aber zumindest in Deutschland üblich.
- Der Fürsorgepflicht des Dienstherrn entspringt auch die Verpflichtung, seine Beamten im Rahmen ihrer Fähigkeiten zu fördern und zu schützen (vgl. Rolfes, Volkert, 1992).

## Theoretische Grundlagen

---

- Andere amtsangemessene Versorgungsleistungen sind unter anderen die Gewährleistung von Ruhegehalt und Anspruch auf Unfallfürsorge.

Die öffentliche Verwaltung wird somit durch eine erhöhte Arbeitsplatzsicherheit für die Beamten charakterisiert, da die Beamten praktisch unkündbar sind und eine Abordnung oder Versetzung für länger als ein Jahr an eine andere Dienststelle ohne Zustimmung des Beamten nicht zugelassen wird. Das Einsehen eigener Personalakten ist gesetzlich erlaubt. Die Beamten haben des Weiteren Anspruch auf Ermäßigung der Arbeitszeit bzw. auf Beurlaubung zur Betreuung von Kindern (vgl. Rolfes, Volkert, 1992).

Die Angestellten und Arbeiter werden nur für einzelnen Dienstposten eingestellt. Sie müssen bei der Einstellung das für ihre Aufgabe erforderliche Können bereits mitbringen. Daher werden sie auf Grund einer Ausschreibung, teilweise auch auf Grund von Eignungstests gewonnen (vgl. Günther, 1987). Die Beamten dagegen werden für eine Laufbahn eingestellt (vgl. Dulisch, 1993) und werden teilweise in der Verwaltung ausgebildet oder es wird verlangt, dass sie eine Vorbildung haben, wie beim höheren Dienst, um danach in einen Vorbereitungsdienst eintreten zu können.

Eine gängige Form des Personalmanagements ist die Job-Rotation. Bei diesem Ansatz wechseln die Mitarbeiter systematisch Arbeitsplatz und Aufgaben und bleiben dadurch flexibel innerhalb der jeweiligen Organisation einsetzbar. Diese Maßnahme wird meistens in Verbindung mit der Urlaubsvertretung eingesetzt.

Die Stellenbesetzung selbst weist einen ad-hoc Charakter auf, bei dem die internen Bewerber Vorrang haben (vgl. Neumann, 2004). Der interne Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung kann verschiedene Richtungen und Arten der Bewegung annehmen. Dabei kann es zu einer vertikalen Mobilität kommen, wenn Aufstiegs- und Abstiegsbewegungen in der Hierarchie der Ämter stattfinden, zu einer horizontalen Mobilität, im Fall einer Bewegung zu anderen organisatorischen Einheiten, wie z.B. anderen Behörden und zu einer regionalen Mobilität bei einem Wechsel des Dienstortes (vgl. Luhmann, Mayntz, 1973). Insgesamt fehlt es aber an einer Strukturierung und Planung des Stellenwechselprozesses und es bedarf neuer geeigneter Maßnahmen, die die Qualität des Stellenwechsels erhöhen und dabei diese Besonderheiten im öffentlichen Dienst berücksichtigen.

### 2.4.5.5 Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Das Wissensmanagement in der Verwaltung unterliegt einigen Besonderheiten. Zum einen bedingt es sich durch die besonderen Arten des für diesen Bereich und die Erfüllung seiner Aufgaben notwendigen Wissens, zum anderen durch die organisatorischen Voraussetzungen und den Auftrag, den eine öffentliche Verwaltung zu erfüllen hat. Nach Luhmann (1990) ist Wissen nicht ein Bestand, der unbesehen bestehen bleibt. Der Wissensbegriff ist für soziale Systeme wie Organisationen an den Kommunikationszusammenhang gebunden (vgl. Luhmann, 1994). Vor dem Hintergrund dieser systemischen Einbindung hat das Wissensmanagement grundsätzlich die Prioritäten: Weitergabe, Explizierung, (Ver)teilung und Konstruktion von Wissen, und die Herstellung von entsprechenden Prozessen die mit der Wissenskommunikation verbunden sind.

Im Folgenden werden die Arten von Wissen in der öffentlichen Verwaltung sowie bestehende Verfahren und Anwendungsbeispiele zum Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung vorgestellt.

#### 2.4.5.5.1 Arten von Wissen in der öffentlichen Verwaltung

Im Unterschied zum in Abschnitt 2.1.3.1 beschriebenen Sachwissen kann Handlungswissen bei einem Stellenwechsel schneller verloren gehen. Während Sachwissen vergleichsweise leicht dokumentiert, gesichert und dann wieder weitergegeben und verteilt werden kann ist Handlungswissen oft personenbezogen und stark von der jeweiligen Organisation abhängig. Durch das Handlungswissen werden Abläufe und Prozesse in einer Organisation erst ermöglicht. Nach Lenk und Wengelowski (2004) lassen sich im öffentlichen Sektor vor allem folgende drei Arten des Handlungswissens unterscheiden:

- (1) Das Prozess- oder Verfahrenswissen beschreibt das Wissen über das Vorgehen in der laufenden Arbeit. Es baut sich zum Teil erst während der Arbeitstätigkeit auf. Dies liegt an einer Besonderheit im Handeln der öffentlichen Verwaltung: Dieses Handeln kennt auf der operativen Ebene nicht nur strukturierte Produktionsprozesse, bei denen das Ergebnis schon vorher bekannt ist, sondern auch viele offene Entscheidungsprozesse, die im Verlauf der Bearbeitung ihre eigene Geschichte produzieren. Diese Prozessgeschichte muss fallbezogen allen Bearbeitern gegenwärtig sein (vgl. Menne-Haritz, 2001), denn sie knüpfen in der weiteren Bearbeitung hieran an.

- (2) Das Fall- oder auch Inhaltswissen umfasst Fakten- und Regelwissen, mit dem Unterfall rechtliches Wissen und stellt eine besondere Herausforderung für das Wissensmanagement dar: Bezieht es sich zunächst nur auf den zur Bearbeitung anstehenden Fall, so umfasst es in einem weiteren Schritt darüber hinaus Wissen über Ergebnis, Begründungen und Verlauf bereits bearbeiteter Fälle (vgl. Lenk, Wengelowski, 2004).
- (3) Das Kontextwissen, auch Weltwissen genannt, beschreibt das Wissen über die Umgebung, in der ein wissensbasiertes Handeln stattfindet. Es dient damit der Absicherung dieses Handelns und kann vom Fallwissen nicht trennscharf abgegrenzt werden (vgl. Lenk, Wengelowski).

Für ein Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung ist somit Wissen über geeignete Steuerungs- und Entscheidungsmechanismen erforderlich (vgl. Neumann, 2004), damit das Wissen von den richtigen Stellen abgeholt und genau an die Stellen verteilt oder von diesen abgerufen werden kann, wo es gebraucht wird. Ferner müssen soziale, politische und ökonomische Faktoren (vgl. Heeks, Bhatnagar, 1999) berücksichtigt werden.

### 2.4.5.5.2 Anwendungsbeispiele für Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung

Das allgemeine Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung wird durch eine hohe Datensicherheit charakterisiert. Dabei wird der Zugang zu bestimmten personenbezogenen Daten, die dem Datenschutz unterliegen, sowohl juristisch als auch individuell eingeschränkt oder sogar unterbunden. Andererseits, vor allem bei Angelegenheiten der Bürger, müssen einzelne Prozesse transparent nach außen vermittelt werden. Auch müssen einzelne Vorgänge jederzeit nachvollziehbar und gegebenenfalls überprüfbar sein. Die Grundlage für ein Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung bildet aus dieser Perspektive eine lückenlose und gleichzeitig fokussierte Dokumentation. Nach Bonin (1990, zit. n. Thieme, 1995) kommen in der öffentlichen Verwaltung folgende Dokumentarten vor:

- Akten; diese werden als wichtigste Informationsquelle angesehen.
- Das Archiv, in dem die älteren, in der Behörde für den laufenden Betrieb nicht mehr benötigten Akten, aufbewahrt werden. Nach bestimmten, für die einzelnen Aktenarten unterschiedlich festgesetzten Zeiträumen werden die Akten mit Ausnahme der archivwürdigen Bestände vernichtet.
- Dateien in elektronischen Medien und Karteien.

## Theoretische Grundlagen

---

- Amtliche Verzeichnisse, wie Fahndungsbuch, Grundbuch, Liegenschaftskataster, Baulastenbuch, Einwohnermelderegister.
- Amtliche Verkündungsblätter, insbesondere Amtsblätter, Ministerialblätter, Gesetzblätter, in denen die eindeutige Identifizierung des einzelnen Dokuments zuweilen durch eine Nummerierung der Dokumente, stets durch eine laufende Zählung der Stücke, der Seiten und der Jahrgänge sowie durch den Aufdruck des Erscheinungstages sichergestellt ist.
- Bibliotheken der Behörden, in denen insbesondere Gesetzestexte und Kommentare, Fachbücher, Fachzeitschriften, Amts- und Gesetzblätter sowie Entscheidungssammlungen vorgehalten werden.
- Sachverständigengutachten, die für viele Verfahren der Verwaltung unverzichtbar sind, insbesondere in medizinischen und in technischen Fragen. Sie werden zum Teil durch Experten, die in die Verwaltung eingegliedert sind, z.B. in Gesundheitsämter oder Materialprüfungsämter, erstellt und zum Teil von außen bezogen. Sie sind nur dann wertvoll, wenn die Fragen richtig gestellt und vom Gutachter zutreffend erfasst und beantwortet werden.

All diese Dokumente stellen erste wichtige Bestände für den Umgang mit Wissen dar. Im Folgenden werden verschiedene Maßnahmen und Instrumente des in der öffentlichen Verwaltung praktizierten Wissensmanagements vorgestellt.

(1) Wissens-Controlling durch das „Neue Steuerungsmodell“:

Mit der Umsetzung des Neuen Steuerungsmodells, das 1993 erstmals von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGST) vorgestellt und seitdem kontinuierlich weiterentwickelt wurde, werden verstärkt betriebswirtschaftliche Elemente in der öffentlichen Verwaltung eingeführt. Mit diesem Modernisierungsmodell wird eine neue Verwaltungsstruktur angestrebt, in der die öffentliche Verwaltung mit einem Dienstleistungsunternehmen gleichgesetzt wird (vgl. Flader, 2002). Der Bereich des Wissens-Controllings und das dazugehörige Berichtswesen sollen Führungskräfte in den einzelnen Phasen des Managementprozesses durch Bereitstellung von Feedbackinformationen unterstützen, ihren Informationsversorgung sichern, um so den Entscheidungsprozess zu erleichtern (vgl. KGST, 2001). Durch den Einsatz des Wissens-Controlling wird eine Leistungs- und Effektivitätssteigerung, eine stärkere Bürgerorientierung



der öffentlichen Verwaltung sowie eine erhöhte Mitarbeiterzufriedenheit als Antwort auf die Anforderungen an die Verwaltung erzielt.

### (2) Dokumentenmanagementsysteme:

Die Einsatzbreite von Dokumentenmanagementsystemen reicht von gemeinsam genutzten Laufwerken über Postgangsregistraturen bis hin zu umfangreichen Archiven. Auch sind Versuche zur Abbildung kompletter Vorgänge oder einzelner Teilvorgänge in sogenannten Vorgangsbearbeitungssystemen entstanden. Die Automatisierung oder die technische Unterstützung dokumentbasierter Prozesse können als Schritt für den Abbau der Bürokratie gesehen werden (vgl. Klein, 2004). Darüber hinaus können über Dokumentenmanagementsysteme Informationen klassifiziert und systematisiert werden, wodurch der Zugriff und das Verständnis auch für nicht direkt beteiligte Personen ermöglicht wird. Diese Systeme sind somit ein erster Schritt zu einem Wissensmanagement von der Dokumentation hin zu einer Wissensverteilung.

### (3) Internet und e-Government:

Die Nutzung der Internet-Technologie verbessert die Arbeitseffektivität der Beschäftigten in der öffentlichen Verwaltung und erhöht die Kundenorientierung. Dabei wird das Thema e-Government mit dem Thema Wissensmanagement verknüpft. Hier beinhaltet das e-Government das gesamte Verwaltungshandeln, sowohl verwaltungsintern als auch an den Schnittstellen nach außen, zu Bürgern, Unternehmen, gesellschaftlichen Gruppen, anderen Verwaltungen und deren Gremien (vgl. Leißle et al., 2006). Von online-verfügbaren Gesetzen und sogenannten „Paragrafen-Prangern“ über die Beantragung von Fördermitteln und öffentlichen Zuschüssen für Unternehmen bis zum elektronisch eingereichten Antrag reicht die Palette der realisierten oder geplanten e-Government-Vorhaben der öffentlichen Verwaltung (vgl. Klein, 2004). Jede Einrichtung der öffentlichen Verwaltung, vom Landratsamt bis zum Bundesministerium verfügt über einen eigenen Internet-Auftritt, in dem neben Kontaktinformationen der jeweiligen Einrichtung weitere Informationen bereitgestellt werden. In erster Linie sollen die Kunden (Bürger, Unternehmen, Verbände, andere Verwaltungseinrichtungen etc.) der öffentlichen Verwaltung angesprochen werden. Neben der Vorstellung des Landkreises, der Stadt, Gemeinde oder des Landes, soll durch erhöhte Transparenz des Verwaltungshandelns auch das Image in der Öffentlichkeit verbessert werden. Viele Internet-Auftritte werden aktuell in Richtung e-Government ausgebaut, so dass Verwaltungsvorgänge möglichst medienbruchfrei, zu jeder Zeit und von jedem Ort aus angestoßen werden können (vgl. Klein).

Im Rahmen von Intranet-Informationssystemen werden den Mitarbeitern der öffentlichen Verwaltung Informationen bereitgestellt. Dabei entwickelt sich das Intranet in Richtung Mitarbeiterportal: Durch schnellere Informationsflüsse werden Arbeitsbeziehungen, wie beispielsweise Projektgruppen, unterstützt. Vorgänge werden transparenter und durch personalisierte Angebote wie z.B. Stellenangebote kann eine offene, hierarchie-übergreifende Kommunikationskultur geschaffen werden, wodurch die Produktivität und Motivation der Mitarbeiter steigt (vgl. Klein, 2004). Teilbereiche der Intranets werden auch zwischen mehreren Einrichtungen größerer Verwaltungen in Form von Extranets zusammengeschlossen. Sie ermöglichen vor allem den Zugriff auf gemeinsam genutzte Informationsbestände, wie z.B. Yellow Pages, Vorschriftensammlungen und Verfahrensbeschreibungen (vgl. Klein, 2004) und erhöhen den Wissensaustausch.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass noch kaum ein umfassendes Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung stattfindet. Die angeführten Beispiele zeigen aber, dass hier bereits erste Schritte unternommen werden und bieten teilweise eine gute Grundlage, auf der dann ein Wissensmanagement aufgebaut werden kann. Hier weist die öffentliche Verwaltung eine Reihe von Besonderheiten auf, die bei der Entwicklung eines Wissensmanagementsystems berücksichtigt werden müssen. Auch die Bedingungen für Stellenwechsel sind hier häufig anderes als in der Privatwirtschaft und sind bei der Sicherung und Weitergabe von Wissen beim Stellenwechsel zu beachten, können gegebenenfalls aber auch für diesen Prozess förderlich sein und sollten dann auch genutzt werden.

### **2.4.6 Zusammenfassung**

Basierend auf den vorgestellten theoretischen Modellen zum Wissensmanagement und dem beschriebenen Ablauf eines Stellenwechsels wurde in diesem Kapitel ein Modell zur Sicherung und Weitergabe von Wissen beim Stellenwechsel entwickelt. Des Weiteren wurden Prozesse zum Wissenstransfer in die Entwicklung miteinbezogen und potentielle Barrieren berücksichtigt.

Es hat sich herausgestellt, dass es vielseitige Möglichkeiten zum Wissenstransfer gibt, die entweder durch einen direkten, indirekten oder kombinierten Kontakt charakterisiert werden können. Die Entscheidung für die richtige Strategie liegt bei der Leitung der Organisation. Diese hat bei ihrer Wahl eine Vielzahl von Faktoren zu berücksichtigen und so Faktoren, wie die zu transferierende Wissensart, den Weg des Transfers oder die möglichen Barrieren, miteinzubeziehen. Die für das vorgestellte Modell relevanten Maßnahmen beim Stellenwechsel beziehen sich auf die Bestimmung des Wissens sowie auf den Austritt des

vorherigen Stelleninhabers und die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters. Zu diesen Prozessen des Stellenwechsels gehören die Wissensmanagementprozesse der Wissensidentifikation, Dokumentation, Aufbereitung, Weitergabe und (Ver-)teilung. Eine besondere Rolle für die Gestaltung eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel wird den Anreizsystemen übertragen. Der Managementregelkreis wird mit den Interventionsbereichen Zielsetzung und Evaluation geschlossen. Für die einzelnen Interventionsbereiche des Wissensmanagements beim Stellenwechsel wurden jeweils eine Vielzahl von möglichen Instrumenten und Maßnahmen vorgestellt, die in Anhängigkeit von der Ausgangslage der Organisation, einschließlich ihrer Kultur und ihrer technischen Voraussetzungen, sowie ihrer Zielsetzung auszuwählen und zusammensetzen sind.

Organisationen können als soziale Systeme verstanden, die sich über Mitgliedschaftsbedingungen und Entscheidungstechniken charakterisieren und reproduzieren. Eine wichtige Funktion von Organisationen liegt darin, spezielle Handlungsabläufe, die in der Umwelt des Organisationssystems in dieser Weise nicht zu erwarten sind, festzulegen und damit für Mitglieder wie auch Nicht-Mitglieder der Organisation berechenbar zu machen (vgl. Kneer, Nassehi, 2000). Was die Aus Sicht der Mitgliedschaftsbedingungen stellt die öffentliche Verwaltung ein solches Organisationssystem dar. Dabei lassen sich einzelne Mitgliedschaftsgruppen (Beamte, Angestellt, Arbeiter) unterscheiden und der Ein- und Austritt in das Organisationssystem „Öffentliche Verwaltung“ ist formell geregelt. Somit gelingt es auch der öffentlichen Verwaltung, mit Hilfe von Mitgliedschaftsregeln „hochgradig künstliche Verhaltensweisen relativ dauerhaft zu reproduzieren“ (Luhmann, 1975, S. 12). Entscheidungen strukturieren die öffentliche Verwaltung auf drei Dimensionen: Im sachlichen Sinn durch Verfahrensregeln und Programme, die die öffentliche Verwaltung ausmachen; im sozialen Sinn durch Verhaltenserwartungen an ihre Mitglieder und im zeitlichen Sinn, da sie ihre Vergangenheit und ihre Zukunft abbilden.

Aus systemtheoretischer Perspektive nehmen Entscheidungen in der öffentlichen Verwaltung eine zentrale Rolle ein. Entscheidungsprozesse in der öffentlichen Verwaltung können als eine Reihe von Schritten verstanden werden, die von einer oder mehreren Instanzen bzw. Stellen kontrolliert und durchgeführt werden.

Des Weiteren wurden in diesem theoretische Kapitel die Besonderheiten und Voraussetzungen eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel in der öffentlichen Verwaltung herausgearbeitet, insofern sich diese von der Wirtschaft unterscheiden. Dabei wurde die öffentliche Verwaltung als eine administrative handelnde Organisation definiert,

## **Theoretische Grundlagen**

---

die Vorschriften und Gesetze vollzieht. Zur Unterscheidung der einzelnen Verwaltungen dient ihr jeweiliger Zweck, der sich aus den Aufgaben ablesen lässt. Je nach Art kann die öffentliche Verwaltung in die Freiheitssphäre der Bürger eingreifen, die Verwendung und den Einsatz öffentlicher Gelder steuern, öffentliche Projekte planen, Abgaben eintreiben sowie die Voraussetzungen für die eigene Arbeit innerhalb der Verwaltung schaffen. Eine weitere Unterscheidung der öffentlichen Verwaltung erfolgt nach den Ebenen Bund, Land und Kommune. Hier kann das Landratsamt als kommunales Organ der öffentlichen Verwaltung eingeordnet werden. Seine Aufgabe ist die Regelung lokal anstehender Angelegenheiten, während es in seiner staatlichen Funktion Verfahren durchführt und Gesetze umsetzt.

Die Mitarbeiter der öffentlichen Verwaltung und somit auch des Landratsamts müssen soziale, politische und juristische sowie ökonomische Kenntnisse besitzen und setzen in ihrer täglichen Arbeit Wissen über Verfahren, Fälle oder der Umwelt ein. Der Umgang mit und das Managen von diesen Wissensarten erfolgt bisher durch Maßnahmen wie Controlling, Dokumentenmanagement und e-Government. Diese eher losen Einzelmaßnahmen stellen aber noch kein Wissensmanagement dar, bieten aber eine erste Grundlage, auf der aufgebaut werden kann.

### 3 METHODIK

In diesem Kapitel wird die Methodik der empirischen Untersuchung beschrieben. Zunächst werden die Forschungsfragen benannt und die Hypothesen auf Basis dieser Fragestellungen formuliert. Im Anschluss werden die untersuchte Organisation und die Zusammensetzung der Stichprobe bei der Untersuchung präsentiert. Die Vorgehensweise in der Studie wird danach dargestellt und die für die Datenerhebung angewandten Verfahren sowie die Entwicklung der Erhebungsinstrumente erläutert und die Erfüllung der Gütekriterien geprüft. Abschließend werden die in der Analyse verwandten Testverfahren erklärt.

#### 3.1 Fragestellungen und Hypothesen

Die Grundlage für die Fragestellung bildet das in Kapitel 1 beschriebene Forschungsziel. Aufbauend auf diesem Ziel werden in diesem Unterkapitel die Forschungsfragen abgeleitet und die daraus resultierenden Hypothesen für die Untersuchung aufgestellt.

##### 3.1.1 Forschungsfragen

Das Ziel der Arbeit ist es, ein Konzept zur Optimierung des Wissensmanagements zu entwickeln, besonders zur Reduzierung des Wissensverlusts durch den Stellenwechsel. Die empirische Basis dafür ist die Analyse des Stellenwechselprozesses beim Landratsamt Ebersberg. Die Forschungsfragen wurden so formuliert, dass sie Aufschluss über den Prozess beim Stellenwechsel geben und Bereiche für mögliche Verbesserung aufdecken, um dann Erkenntnisse und Implikationen für eine bessere Gestaltung des Prozesses zu gewinnen.

Um zunächst ein vollständiges Bild über den gesamten Stellenwechsel zu bekommen, insbesondere über den Ablauf und um mögliche Problembereiche identifizieren zu können, wurden folgende Forschungsfragen formuliert.

##### **Forschungsfragen zum Gesamtbild des Stellenwechsels:**

- Forschungsfrage 1: Wie sieht der Ablauf eines Stellenwechselprozesses aus?
- Forschungsfrage 2: Welche Probleme treten beim Stellenwechsel auf?

- Forschungsfrage 3: Welche Barrieren und Unterstützungsfaktoren für den Wissenstransfer gibt es im Stellenwechselprozess?
- Forschungsfrage 4: Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit?

Bei der Gestaltung des Konzepts zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel ist es, wie bereits im Abschnitt 2.4.3 erwähnt, von besonderer Bedeutung, die Anforderungen der Zielgruppen an den Stellenwechsel sowie deren Gesamtzufriedenheit, die Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten und die ihnen jeweils beigemessene Wichtigkeit, zu berücksichtigen. Um eine noch bessere und verfeinerte Einsicht in den Stellenwechselprozess zu bekommen, werden zusätzlich Forschungsfragen herangezogen, die Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen zufriedenen und nicht zufriedenen Mitarbeitern aufdecken sollen. Des Weiteren wird untersucht, welche Faktoren die Gesamtzufriedenheit beeinflussen. Daraus ergeben sich folgende Forschungsfragen:

### **Forschungsfragen die Zielgruppen betreffend:**

- Forschungsfrage 5: Welche Unterschiede zwischen den Zielgruppen gibt es hinsichtlich einzelner Aspekte des Stellenwechsels, die sie für wichtig halten?
- Forschungsfrage 6: Gibt es Unterschiede zwischen den Zielgruppen bei der Gesamtzufriedenheit? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Zielgruppen bei der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels?
- Forschungsfrage 7: Welche weiteren Unterschiede gibt es zwischen den Zielgruppen bei der Wahrnehmung des Stellenwechsels?

### **Forschungsfragen die Unterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Mitarbeitern betreffend:**

- Forschungsfrage 8: Welche Unterschiede gibt es zwischen den Mitarbeitern, die zufrieden mit dem Stellenwechsel sind und den Mitarbeitern, die weniger oder gar nicht zufrieden sind, hinsichtlich der Aspekte, die sie für wichtig halten?

- Forschungsfrage 9: Welche Unterschiede zwischen den Mitarbeitern, die zufrieden mit dem Stellenwechselprozess sind und den Mitarbeiter, die weniger oder gar nicht zufrieden sind, gibt es bei der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels? Gibt es Unterschiede zwischen diesen Gruppen bei der Gesamtzufriedenheit?
- Forschungsfrage 10: Welche weiteren Unterschiede bei der Wahrnehmung des Stellenwechsels gibt es zwischen den Mitarbeitern, die zufrieden mit dem Stellenwechselprozess sind und den Mitarbeitern, die weniger oder gar nicht zufrieden sind?

Die daran anschließende Fragestellung soll untersuchen, welche Implikationen für die Gestaltung eines Stellenwechsels abgeleitet werden können. Eine weitere Forschungsfrage soll dann Aufschluss über Gestaltungsmöglichkeiten des Stellenwechsels aus der Perspektive des Wissensmanagements ermöglichen, die dann in Handlungsempfehlungen integriert werden können und zusammengefasst im Abschlusskonzept beschrieben werden.

### **Forschungsfragen zur Gestaltung des Stellenwechsels:**

- Forschungsfrage 11: Welche Implikationen lassen sich für eine Gestaltung des Stellenwechselprozesses ableiten?
- Forschungsfrage 12: Wie kann ein Stellenwechselprozess gestaltet werden, sodass möglichst viel Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters in der Organisation verbleibt?

Im nächsten Schritt werden aus diesen Fragestellungen Hypothesen abgeleitet. Für diese Untersuchung ist es besonders wichtig, sowohl mögliche Schwachstellen eines Stellenwechsels zu identifizieren, als auch die Anforderungen der Zielgruppen kennen zu lernen, um diese in einer Optimierung des Wissensmanagements zu berücksichtigen. Deswegen wurden die Forschungsfragen 1-3, 10-12 eher explorativ angelegt, ohne daraus Hypothesen abzuleiten.

### **3.1.2 Hypothesen**

Wie bereits in Abschnitt 2.4.3 aufgeführt, haben die drei Zielgruppen unterschiedliche Ansprüche für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Dies hängt eng mit den unterschiedlichen Zielen und Aspekten zusammen, die für sie bei einem Stellenwechsel von

Bedeutung sind, und weiteren Faktoren, die ihre Gesamtzufriedenheit beeinflussen können. Gemäß den aufgestellten Forschungsfragen und den theoretischen Überlegungen, wie sie in Kapitel 2 beschrieben sind, werden die folgenden Hypothesen formuliert:

- Hypothese 1: Die Zielgruppen bei einem Stellenwechsel unterscheiden sich bezüglich den Aspekten, die sie für wichtig halten.**
- Hypothese 2: Es gibt Unterschiede zwischen den drei Zielgruppen bei der Bewertung der Gesamtzufriedenheit.**
- Hypothese 3: Es gibt Unterschiede zwischen den drei Zielgruppen bei der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels.**
- Hypothese 4: Es gibt Unterschiede zwischen den Gruppen bei der Wahrnehmung des Prozesses des Stellenwechsels.**

Es wird postuliert, dass die verschiedenen Aspekte beim Stellenwechsel allerdings sowohl für die Gruppe der zufriedenen Mitarbeiter als auch für die Gruppe der unzufriedenen oder weniger zufriedenen Mitarbeiter gleichermaßen wichtig seien, da die diesen Aspekten beigemessene Wichtigkeit unabhängig von der Gesamtzufriedenheit ist. Wenn man andererseits den Unterschieden zwischen diesen beiden Gruppen nachgeht, kann man hier annehmen, dass die zufriedenen Mitarbeiter sich von den unzufriedenen oder weniger zufriedenen Mitarbeiter unterscheiden und zwar hinsichtlich einzelner Aspekte der Zufriedenheit und sogar hinsichtlich der Gesamtzufriedenheit. Weitere Bereiche des Stellenwechsels, in denen Unterschiede auftreten können, sind z.B. die Intensität der Beteiligung seitens der Vorgesetzten beim Austritt, die Planung der Einarbeitung, die Existenz eines Ansprechpartners, etc. Daher wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

- Hypothese 5: Die Aspekte beim Stellenwechsel, die als wichtig bewertet werden, werden von den Gruppen der zufriedenen und unzufriedenen Teilnehmer gleich bewertet.**
- Hypothese 6: Es gibt Unterschiede zwischen den Gruppen der zufriedenen und unzufriedenen Teilnehmer bei der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte.**

Diese Studie soll weiterhin untersuchen, welche Einflussfaktoren es auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel gibt. Da diese Faktoren aber nicht genau aus



der Theorie identifiziert werden können, sollen diese explorativ untersucht werden. Deshalb ist folgende Hypothese nicht gerichtet und nicht an bestimmte Faktoren geknüpft:

**Hypothese 7: Es besteht ein Zusammenhang zwischen einzelnen Faktoren des Stellenwechsels und der Gesamtzufriedenheit.**

Allerdings ist es das wichtigste Ziel dieser Studie, den Ablauf des Stellenwechselprozesses kennen zu lernen, um mögliche Problembereiche und Verbesserungspotenziale aufzudecken. Diese Bereiche sind für die spätere Gestaltung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg besonders wichtig. Des Weiteren kann diese Arbeit als Grundlage für zukünftige Forschungsfragen fungieren, nachdem aus den Ergebnissen der vorliegenden Studie allgemeine Erkenntnisse für das Wissensmanagement beim Ausscheiden von Mitarbeitern aus Organisationen abgeleitet werden. Aus Mangel an weiterführenden Studien können diese Hypothesen nicht gerichtet oder präziser, und damit aber auch einschränkender, formuliert werden.

### **3.2 Die Untersuchung**

Dieses Unterkapitel beschreibt zunächst die untersuchte Organisation, mit einer kurzen Historie der Entwicklung und Modernisierung des Landratsamts Ebersberg, der Zusammensetzung des Beschäftigungskreises, deren Laufbahnen und das Organigramm. Danach werden die Stichprobe der Untersuchung und die soziodemographischen Daten vorgestellt. Im Anschluss daran werden die Vorgehensweise der Studie und die für die Datenerhebung angewandten Verfahren sowie die Instrumente der Erhebung erläutert.

#### **3.2.1 Die untersuchte Organisation**

Das Landratsamt Ebersberg ist eine moderne, stets an Neuerungen und Modernisierungen interessierte Organisation. Dies wurde über die Jahre hinweg durch verschiedene Preise und Auszeichnungen bestätigt. So erhielt das Landratsamt Ebersberg z.B. im Jahr 2000 für seine Bemühungen zur Entwicklung zu einem bürgerfreundlichen Dienstleister den 1. Bayerischen Innovationspreis.

Alle im Folgenden dargestellten Informationen stammen aus internen Dokumenten des Landratsamts Ebersberg, ergänzt durch persönliche Gespräche mit dem Chef des Personalservices und Informationen von der Web-Seite des Landratsamts Ebersberg ([www.lra-ebe.de](http://www.lra-ebe.de)).

Das Landratsamt Ebersberg erfüllt als öffentlicher Dienstleister sowohl kommunale als auch staatliche Aufgaben. Die kommunalen Aufträge erhält es vom Kreistag, während sich die staatlichen Aufgaben aus den gesetzlichen Vorschriften ergeben (vgl. Leitbild, 2000).

Das Landratsamt Ebersberg hat nach einem aktuellen internen Bericht (vgl. Gleichstellungsbericht, 2003) eine Mitarbeiter-Zahl in Höhe von 451, davon sind 65 Prozent (Anzahl: 294) Angestellte (277 Kreis- und 17 Staatsangestellte), 20 Prozent (Anzahl: 89) Beamte (50 Staats- und 39 Kreisbeamte), 10 Prozent (Anzahl: 43) Kreisarbeiter, 3 Prozent (Anzahl: 15) Auszubildende und 2 Prozent (Anzahl: 10) amtliche Tierärzte.

Die Laufbahngruppen der Angestellten innerhalb des Landratsamts Ebersberg teilen sich auf in: einfacher Dienst (Anzahl: 78), mittlerer Dienst (Anzahl: 119) und gehobener Dienst (Anzahl: 80). Die Beamten werden folgendermaßen eingruppiert: einfacher Dienst (Anzahl: 1), mittlerer Dienst (Anzahl: 19), gehobener Dienst (Anzahl: 59) und höherer Dienst (Anzahl: 10). Der gehobene Dienst ist mit 66 Prozent die mit Abstand größte Laufbahngruppe. Den gehobenen Beamten obliegt im Landratsamt hochwertige, anspruchsvolle und verantwortungsvolle Sachbearbeitung. Auch die Führungsaufgaben im Landratsamt werden hauptsächlich von gehobenen Beamten ausgeübt.

Unter dem Motto "Landratsamt 2000" begann im Landratsamt Ebersberg 1995 der Prozess der Verwaltungsmodernisierung. Nach Beendigung der ersten Projektphase startete ab 2001 die zweite Phase der Verwaltungsreform, in der „das Landratsamt 2000“ in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, mit implementiertem Qualitätsmanagement in allen Bereichen der Verwaltung überführt wurde (vgl. Bericht für die Bewerbung zum 6. Speyerer Qualitätswettbewerb, 2002).

Sehr früh wurde zusammen mit Politik und Verwaltung ein Leitbild erarbeitet, das bis heute die Grundlage der Modernisierungsbemühungen des Landratsamtes darstellt. Wesentliche Schwerpunkte im Rahmen der Umsetzung bildeten die Themenfelder Bürgerorientierung sowie Personalmanagement. Von Anfang an wurde der Prozess von der Politik nicht nur getragen, sondern aktiv unterstützt. Seit 1996 gibt es eine ständige Projektgruppe „Politik und Verwaltung“, die sich regelmäßig mit den Ergebnissen aus dem Reformprozess beschäftigt und auch selbst Themen bearbeitet.

Die einzelnen Themenfelder sind:

- Bürgerorientierung,
- neues Steuerungsmodell,

- EDV, Information und Kommunikation
- Personalmanagement
- Organisationsentwicklung
- Imagearbeit.

Die Themenfelder werden im Folgenden kurz vorgestellt, um das breite Einsatzfeld und die Bedeutung eines Wissensmanagement für das Landratsamt Ebersberg zu veranschaulichen. Die einzelnen Themenfelder haben einen entscheidenden Einfluss auf den Bedarf und die mögliche Ausgestaltung eines Wissensmanagement beim Landratsamt Ebersberg und bieten spezifische Voraussetzungen für die Gestaltung.

### **EDV, Information und Kommunikation:**

Hauseigene Schulungen, EDV-Sachgebietsbeauftragte in den Fachbereichen sowie modernste EDV-Ausstattung mit Outlook-Kommunikation und Internetanbindung gehören zum Alltag. Führungskräften steht zur einfacheren Terminkoordination ein Palm zur Verfügung; IP-Telefonie wurde inzwischen eingeführt; E-Procurement ist im Einsatz. Ein moderner und stets aktueller Internetauftritt trägt mit zum modernen Image der Behörde bei.

Mit der Einführung eines Content-Managementsystems wird die dezentrale Pflege der Internetdaten realisiert. Ein Projekt zum Dokumentenmanagementsystem startete im Januar 2003. Elektronische Ablage und Registraturablage wurden dann unter eine einheitliche Systematik geführt. Damit wurde der Einstieg ins Wissensmanagement realisiert.

Um die vielfältigen Informationen im Sinne von Wissensmanagement optimal nutzen zu können, wurden folgende Ziele definiert:

- Ausbau der Kosten- und Leistungsrechnung zu einem Management-Informationssystem
- Einführung eines Ratsinformationssystems, das auch den Kreisgremien einfache Möglichkeiten zur Beschlussvollzugsüberwachung bietet
- Online-Zugang für Kreisräte ins hausinterne Intranet.

### Personalmanagement:

Seit 1996 werden kontinuierlich 3 – 6 Arbeitstage pro Jahr für Führungskräftebildungen verwendet. Mitarbeitergespräche, Aus- und Fortbildungskonzepte, Einstellungskonzept, Gleichstellungskonzept, Klima/ Fürsorge gehören zu den Themen, die im Rahmen der Schulungen stets „präsent“ gehalten werden. Über 200 verschiedene Arbeitszeitmodelle zeugen von der möglichen Flexibilität am Arbeitsplatz, Prämien und Leistungszulagen werden im Landratsamt gewährt. Ein eigenes Fortbildungsprogramm bietet den Mitarbeitern eine große Auswahl an Inhouse-Seminaren.

Noch im Herbst 2002 wurde Coaching in einer 2-tägigen Veranstaltung bei den Führungskräften eingeführt. Ab diesem Zeitpunkt sollen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte regelmäßig beurteilen und die Ergebnisse werden zwischen Führungskraft und Coach ausgewertet. Damit wurden auch im Bereich der Personalentwicklung die Rahmenbedingungen hin zu einer lernenden Verwaltung verwirklicht. 2003 wurden die einzelnen Konzeptionen in ein einheitliches Personalentwicklungskonzept überführt.

### Organisationsentwicklung:

Im Rahmen einer Organisationsstrukturreform wurde 1999 die 4-gliedrige Hierarchie der Fachbereiche von vorher sieben Abteilungen und 28 Sachgebieten verkürzt in eine 3-gliedrige Hierarchie mit vier Abteilungen und 20 Sachgebieten. In einer zweiten Stufe der Organisationsstrukturreform wurde 2002 ein Liegenschaftsamt gebildet und das bis dahin bestehende Organisationsamt aufgelöst. Damit konnte ein weiterer großer Schritt in Richtung dezentraler Ressourcenverantwortung gegangen werden. Aufgaben, die vorher in bis zu vier verschiedenen Sachgebieten organisiert waren, wurden nun in einem Sachgebiet zusammengeführt.

Das Landratsamt ist zurzeit in fünf Abteilungen und 25 Sachgebiete unterteilt:

- Die Abteilung „**Zentral- & Finanzverwaltung, Kreisangelegenheiten**“ beinhaltet Personalservice, die Kreiskasse, das Liegenschaftsamt und die kommunale Abfallwirtschaft.
- Die Abteilung „**Soziale Angelegenheiten**“ kümmert sich um Versicherungen, Wohnungswesen, die Asylbetreuung, Hilfe zum Lebensunterhalt, Jugendarbeit und Vormundschaften.

- Die Abteilung für „**Öffentliche Sicherheit und Ordnung, staatliche Aufsicht**“ erledigt Aufgabenbereiche wie Rechnungsprüfung, Ausländerwesen, Kfz-Zulassung, öffentliche Sicherheit und Ordnung und gesundheitlicher Verbraucherschutz.
- Die Abteilung „**Umwelt und Bau**“ beinhaltet die Wohnungsbauförderung, Baugenehmigung, Wasserrecht, Naturschutz und Landschaftspflege.
- Das „**Gesundheitsamt**“ kümmert sich um die Umwelthygiene, medizinisches Gutachtenwesen und Ernährungsberatung.

### **Bürgerorientierung:**

Im Rahmen dieses Themenfeldes haben die Servicegarantien im Bereich des Beschwerdemanagements besondere Beachtung gefunden.

Des Weiteren wurde eine weitere Servicegarantie im Bereich der Baugenehmigungsverfahren eingeführt. Qualitätsstandards werden in allen Produktbereichen verfeinert und im Rahmen von Qualitätsmanagement ständig auf den Prüfstand gestellt. 2003 wurden (bereits zum 3. Mal) Bürger- und Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um prüfen zu können, wo sich die Verwaltung verbessert hat und wo weiteres Verbesserungspotenzial besteht. Eine erneute Bürgerbefragung wurde für Juni-Juli 2005 vorgesehen.

### **Neues Steuerungsmodell:**

Seit 2000 sind im Landratsamt Ebersberg alle Elemente des neuen Steuerungsmodells, wie Produkte, Kosten- und Leistungsrechnung, Zielformulierung, Budgetierung und Controlling eingeführt. Ein standardisiertes Berichtswesen und standardisierte Gesprächszyklen sorgen dafür, dass ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess stattfindet. Prozessoptimierungsverfahren und Arbeit in Qualitätszirkeln gehören zu den selbstverständlichen Werkzeugen einer Führungskraft im Landratsamt Ebersberg.

Des Weiteren wurde die Einführung eines Managementinformationssystems vorgesehen, das ausgehend von der Entwicklung einer Balanced Scorecard die Zielsetzungen der Fachbereiche hierarchisch abbildet und Prioritäten entsprechend der Scorecard setzt. Die Daten aus der Kosten- und Leistungsrechnung werden in einem solchen System als gebündelte Zahlen dem oberen Management und der Politik strukturiert und übersichtlich zur Verfügung gestellt.

### Imagearbeit:

1998 wurde eine einheitliche Corporate Identity für das Landratsamt Ebersberg im Rahmen eines so genannten CD-Handbuchs umgesetzt. Damit wurde ein einheitliches Erscheinungsbild der Behörde realisiert. Die Mitarbeiter des Landratsamtes Ebersberg besuchen Messen und Ausstellungen, um dort besonders nah „am Bürger“ zu sein. Die Imagearbeit wird seit 2000 organisatorisch durch eine Pressestelle im Landratsamt unterstützt, die aktiv Informationen recherchiert und der Presse anbietet. Die Stelle für Bürgeranliegen mit der kostenfreien Servicrufnummer sowie der Garantie der Beantwortung innerhalb von fünf Arbeitstagen trägt positiv zum Image bei, ebenso wie die Auszeichnungen durch die Teilnahme an Wettbewerben.

Die Wissensmanagementaktivitäten im Landratsamt Ebersberg konzentrieren sich in:

- der Entwicklung einer **Balanced Scorecard** für die Zielsetzung der Fachbereiche und deren Priorisierung,
- der Einführung eines **Dokumentenmanagementsystems** in Form von elektronischen Ablagen und Registraturablagen und schließlich
- der Gründung einer Projektgruppe „Personal“ im Rahmen des Projektes **„Wissensmanagement beim Stellenwechsel“**, mit dem Arbeitsauftrag, das Einarbeitungskonzept zu optimieren und eventuell neu zu gestalten.

Die Projektgruppe „Personal“ des Landratsamtes Ebersberg setzt sich für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel“ aus dem Vorsitzenden des Personalrats, dem Chef der Personal-Abteilung, der Gleichstellungsbeauftragten, dem Stellvertreter des Landrats und der verantwortlichen Person für die kommunale Steuerung zusammen. Das Projekt Management oblag der Autorin dieser Arbeit.

Zu den Hauptaufgaben des Projekts gehören die Durchführung der Untersuchung zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel und, darauf aufbauend, die Entwicklung eines Konzepts zur Reduzierung des Wissensverlusts und zur Weitergabe des Wissens innerhalb des Stellenwechselprozesses und die Überarbeitung und Umsetzung eines Einarbeitungskonzeptes.

### **3.2.2 Teilnehmer/ Stichprobe**

In diesem Abschnitt wird anhand ausgewählter demographische Daten ein Überblick über die Teilnehmer der Untersuchung gegeben, wie z.B. Alter, Position beim Landratsamt Ebersberg, Art des Stellenwechsels und Anzahl der (begleiteten) Stellenwechsel.

Bei der Stichprobe handelt es sich um 69 Mitarbeiter des Landratsamts Ebersberg, die jeweils einen Fragebogen zum Wissensmanagement ausgefüllt haben. 50 Stellenwechsel aus den letzten zwei Jahren wurden vom Personalservice ausgesucht, die relevanten Zielgruppen identifiziert und angesprochen. Die Gruppen waren nicht gleich groß, da für eine zielgerichtete Einteilung nicht genügend Informationen über die Stellenwechsel vorlagen. Für die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber wurden 16 Mitarbeiter angesprochen, da manche Mitarbeiter aus dem Landratsamt ausgeschieden sind, aber auch weil die Mitarbeiter in dieser Gruppe sich für die Gruppe der neuen Mitarbeiter qualifizieren. Von den Vorgesetzten, die diese Stellenwechsel begleitet haben, wurden 27 identifiziert und angesprochen. Die Paten konnten vom Personalservice nicht identifiziert werden, da die Patenschaft nicht zentral gehandelt wird, sondern immer nur sachgebietsintern. Deswegen mussten die Vorgesetzten den Fragebogen an die Paten weitergeben.

Die Gruppe der neuen Mitarbeiter ist am stärksten vertreten, mit einer Größe von 35 Teilnehmern. Bei 50 angesprochenen neuen Mitarbeitern entspricht dies einer Rücklaufquote von 70 Prozent. Bei der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber haben zwölf Mitarbeiter (Rücklaufquote 77 %) den Fragebogen ausgefüllt. Von den angesprochenen Vorgesetzten haben 9 den ausgefüllten Fragebogen zurückgeschickt, während 13 von Paten ausgefüllte Fragebögen vorliegen. Somit hat die Gruppe der begleitenden Personen, Vorgesetzte und Paten zusammen, eine Größe von 22 Teilnehmern; die Rücklaufquote kann für diesen Fall aus oben angeführten Gründen nicht ermittelt werden. Aus diesem Grund kann auch die genaue Rücklaufquote für die gesamte Untersuchung nicht berechnet werden.

Das Alter der Teilnehmer in der Gesamtstichprobe wurde in fünf Kategorien unterteilt: bis 25 Jahre, 26 bis 35 Jahre, 36 bis 45 Jahre, 46 bis 55 Jahre und 56 bis 65 Jahre. Die Altersverteilung der Stichprobe ist in Tabelle 3-1 dargestellt: 29 Prozent der Teilnehmer sind zwischen 36 und 45 Jahre, 23 Prozent zwischen 26 und 35 Jahre, 20 Prozent zwischen 46 und 55 Jahre, 16 Prozent bis 25 Jahre und 6 Prozent zwischen 56 und 65 Jahre alt.

Tabelle 3-1: Altersverteilung der Stichprobe (N=69)

| <b>Alterskategorien</b> | <b>Personen-Zahl</b> | <b>Prozentsatz</b> |
|-------------------------|----------------------|--------------------|
| bis 25 Jahre            | 11                   | 16%                |
| 26 bis 35 Jahre         | 16                   | 23%                |
| 36 bis 45 Jahre         | 20                   | 29%                |
| 46 bis 55 Jahre         | 14                   | 20%                |
| 56 bis 65 Jahre         | 4                    | 6%                 |

Tabelle 3-2 gibt einen Überblick über die Laufbahngruppen der Befragten. 48 Prozent der Stichprobe gaben an, eine Position im mittleren oder einfachen Dienst zu besitzen, 26 Prozent im gehobenen Dienst, während 13 Prozent Fachpersonalangaben.

Tabelle 3-2: Position (N=69)

| <b>Position</b>              | <b>Personen-Zahl</b> | <b>Prozentsatz</b> |
|------------------------------|----------------------|--------------------|
| gehobener Dienst             | 18                   | 26%                |
| mittlerer & einfacher Dienst | 33                   | 48%                |
| Fachpersonal                 | 9                    | 13%                |

Aus Tabelle 3-3 ist ersichtlich, dass in mehr als der Hälfte (55%) der Fälle der neue Mitarbeiter vom Landratsamt Ebersberg kam, während bei 36 Prozent der Stellenwechsel der neue Mitarbeiter vorher nicht beim Landratsamt Ebersberg war.

Tabelle 3-3: Art des Stellenwechsels (N = 69)

| <b>Art des Stellenwechsels</b> | <b>Personen-Zahl</b> | <b>Prozentsatz</b> |
|--------------------------------|----------------------|--------------------|
| Neuer Mitarbeiter von extern   | 25                   | 36%                |
| Neuer Mitarbeiter von intern   | 38                   | 55%                |

21 Mitarbeiter (45 Prozent der Stichprobe) aus der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber, haben vorher noch keine Stelle innerhalb des Landratsamts Ebersberg gewechselt, 16 Mitarbeiter (34%) gaben an, bereits einmal die



Stelle gewechselt zu haben, vier Mitarbeiter (9%) haben zwei bis drei mal die Stelle gewechselt und eine Person (2%) hat vier oder mehr Stellen gewechselt (siehe Tabelle 3-4).

Tabelle 3-4: Anzahl Stellenwechsel (N = 47)

| <b>Stellenwechsel</b> | <b>Personen-Zahl</b> | <b>Prozentsatz</b> |
|-----------------------|----------------------|--------------------|
| keinen                | 21                   | 45%                |
| einen                 | 16                   | 34%                |
| 2 bis 3               | 4                    | 9%                 |
| 4 oder mehr           | 1                    | 2%                 |

Von der Gruppe der begleitenden Personen (Anzahl: 22) gaben mehr als die Hälfte (55%) an, schon zwei bis drei Stellenwechsel beim Landratsamt Ebersberg begleitet zu haben und etwa ein Viertel (33%) haben vier oder mehr Stellenwechsel begleitet. Nur zwei Personen (9%) haben zum Zeitpunkt der Untersuchung erst einen Stellenwechsel begleitet, wie in Tabelle 3-5 dargestellt.

Tabelle 3-5: Anzahl Stellenwechsel begleitet (N = 22)

| <b>Stellenwechsel begleitet</b> | <b>Personen-Zahl</b> | <b>Prozentsatz</b> |
|---------------------------------|----------------------|--------------------|
| einen                           | 2                    | 9%                 |
| 2 bis 3                         | 12                   | 55%                |
| 4 oder mehr                     | 7                    | 33%                |

### **3.2.3 Vorgehensweise/ Durchführung der Erhebung**

Dieser Abschnitt beschreibt das Vorgehen bei der Datenerhebung. Das Projekt fand beim Landratsamt Ebersberg statt und wurde über ein Zeitraum von 11 Monaten durchgeführt, und zwar von Juni 2004 bis April 2005. Dies beinhaltet die üblichen Vorgespräche zu Beginn des Projektes, die Abstimmung des Projektablaufs, die Durchführung von Experteninterviews, die Besprechung der Fragebögen mit dem Chef des Personalservice und die Erlangung der Zustimmung seitens des Personalrats, die Durchführung des Pre-Tests sowie der Befragung, die Auswertung der Daten, die Präsentation und Diskussion

der Ergebnisse vorort bis schließlich hin zur Anfertigung des Abschlussberichtes für das Landratsamt Ebersberg mit dem Konzept zum Wissensmanagement und damit der Reduzierung des Wissensverlusts durch den Stellenwechsel und zur Weitergabe des relevanten Wissens.

Abbildung 3-1 stellt die Vorgehensweise bei der Datenerhebung dar. Die **Fragebogenentwicklung** erfolgte aus zwei Quellen: Die erste war das aus der wissenschaftlichen Theorie abgeleitete Modell (siehe Kapitel 2), die zweite Quelle sind die Erkenntnisse aus den Experteninterviews für die genauen Bedürfnisse beim Landratsamt Ebersberg. Im ersten Schritt wurden Fragen abgeleitet und ein erster Fragebogen entworfen. Im zweiten Schritt wurde dieser durch Gespräche mit Experten und Verantwortlichen des Landratsamts Ebersberg weiterentwickelt und verifiziert. Das Interview mit dem Chef der Personal-Abteilung (haus-intern „Personalservice“ genannt) wurde am 29.06.2004 und mit dem Vorsitzender des Personalrats am 21.07.2004 durchgeführt. Weitere Gespräche fanden nach Bedarf im Verlauf des Projektes statt.

Beim **Pre-Test** des Fragebogens handelt es sich um die Revision der gesammelten Fragen durch zwei Experten plus zwei bis drei Personen aus jeder Zielgruppe zur Überprüfung der Verständlichkeit der Fragen und der Validität des Fragebogens und zwar, ob der Fragebogen genau das misst, was er messen soll. Sie haben alle Fragen zweimal auf einer sechsstufigen Skala (von 1 „sehr klar“ bzw. „sehr geeignet“ bis 5 „gar nicht klar“ bzw. „gar nicht geeignet“ und 6 „ich weiß nicht“) bewertet. Die Verständlichkeit der Fragen wurde zwischen eins und drei bewertet, mit einem Mittelwert in Höhe von 2,83, was auf eine akzeptable Verständlichkeit hinweist. Die Eignung der Fragen zur Messung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel wurde zwischen eins und zwei bewertet, mit einem Mittelwert von 1,45, was eine gute Eignung ist.

Die **Befragung** zur „Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel“ wurde Anfang 2005 beim Landratsamt Ebersberg durchgeführt. Die Erhebung erfolgte in Form einer schriftlichen Befragung, im Zeitraum von Februar bis März 2005. Die Teilnehmer wurden im Vorfeld vom Personalservice mündlich in Besprechungen und schriftlich durch einen Ankündigungsbrief vom Personalchef informiert. Des Weiteren wurde den Teilnehmern der Befragung die Anonymisierung der Ergebnisse mehrfach zugesagt, was erheblich dazu beigetragen hat, wesentliche Informationen, Meinungen und Einschätzungen aus der Innensicht zu erhalten. Die Teilnehmer haben die Fragebögen hausintern vom Personalchef per E-Mail zugesandt bekommen, mit der Bitte, sie innerhalb von zehn Tagen ausgefüllt in

einem verschlossenen Kuvert an den Personalrat weiterzuleiten. Dort wurden sie gesammelt und an mich zur wissenschaftlichen Auswertung weitergegeben.

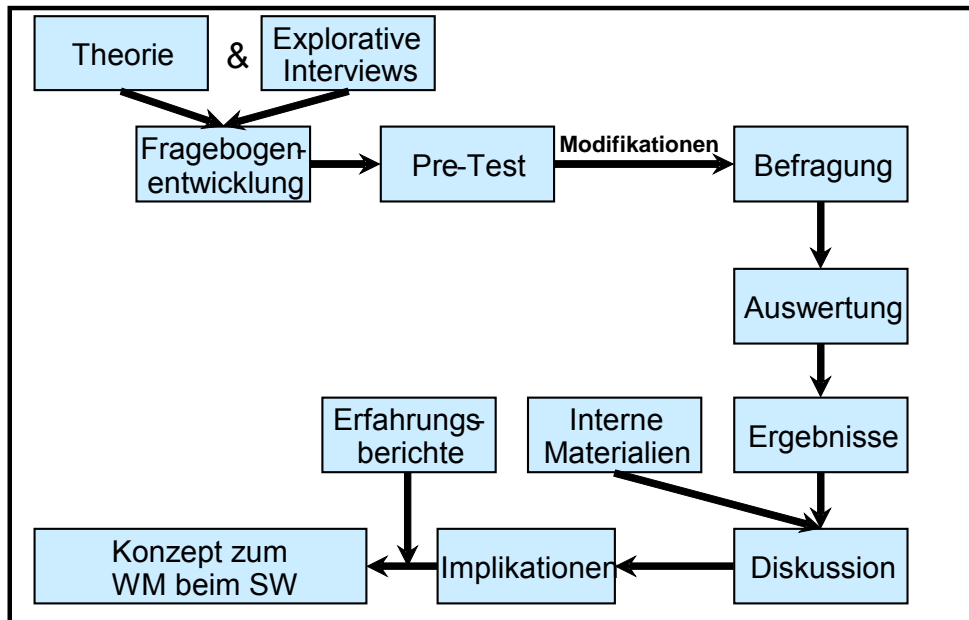


Abbildung 3-1: Vorgehensweise bei der Datenerhebung

Nach der **Auswertung** der Daten, die unter Berücksichtigung der internen Materialien vollzogen wurde, folgte eine Präsentation und **Diskussion** der Ergebnisse in der Projektgruppe „Personal“ beim Landratsamt Ebersberg. In die darauffolgende Diskussion flossen neben den Ergebnissen auch Erkenntnissen aus Erfahrungsberichten zu ausgewählten Prozessen des entwickelten Modells ein. Anschließend wurden **Implikationen** für das **Konzept** zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel abgeleitet.

Somit wurden im Sinne einer Triangulation, die Ergebnisse der verschiedenen Perspektiven verglichen, und danach zu einem Bild zusammengefasst (vgl. Köckeis-Stangl, 1980, zit. n. Mayring, 2002), um dadurch die Qualität der Forschung durch die Verbindung mehrerer Analysegänge zu vergrößern (vgl. Denzin, 1978).

### 3.2.4 Instrumente für die Datenerhebung

Die Datenerhebung für das Projekt zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel erfolgte erstens durch Experteninterviews für die Exploration der aktuellen Situation im Landratsamt Ebersberg und zweitens durch eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen für die Ermittlung der Anforderungen der Zielgruppen für ein

Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Dieses Verfahren, bei dem zunächst mit einer explorativen Forschung begonnen und dann erst eine hypothesengeleitete Untersuchung durchgeführt wird, wird für neue oder wenig untersuchte Problemstellungen empfohlen (vgl. Mayer, 2002). Eine explorative Forschung bietet die Möglichkeit für eine sorgfältige Beschreibung von noch nicht bzw. wenig untersuchten Sachverhalten (vgl. Lück, 1981, zit. n. Mayer, 2002). In den folgenden Abschnitten wird zunächst begründet, warum die zwei Formen der Datenerhebung genutzt wurden und danach die zwei verwendeten Instrumente vorgestellt.

### 3.2.4.1 Experteninterviews

Da es das Ziel dieser Arbeit ist, ein nutzbringendes Konzept für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel in der Praxis und hier das Landratsamt Ebersberg, zu entwickeln, musste ein Verfahren gewählt werden, bei dem die Praxis die Gelegenheit besitzt, sich konstruktiv in den Forschungsprozess einzubringen. Qualitative Verfahren bieten der Praxis die Möglichkeiten ihre Sichtweise einzubringen, um die wesentlichen Zusammenhänge innerhalb der untersuchten Problemstellung zu identifizieren und mögliche Lösungen aufzuzeigen. Um den konstruktiven Dialog mit der Praxis durchzuführen, bieten sich Expertengespräche als Instrument der qualitativen Forschung an.

Bei Experteninterviews geht es nach Schwaninger (1996, zit. n. Rüstmann, 1999) vor allem darum, das untersuchte Problem besser zu formulieren und mögliche Konzepte auf ihre Verwendbarkeit hin zu überprüfen. Die Gespräche dienen im Rahmen dieses Dissertationsprojektes vor allem der Sicherstellung des Praxisbezuges und der Anwendbarkeit der gewonnenen Ergebnisse für die Praxis. Des Weiteren sollen diese Gespräche mögliche Probleme aufdecken und, zusammen mit der Theorie, als Basis für die Entwicklung des Fragebogens dienen. Deswegen wurden die Annahmen für dieses Projekt erst nach der Auswertung der Experteninterviews formuliert.

Für den explorativen Teil der vorliegenden Dissertation wurde das fokussierte Interview als Verfahren ausgewählt. Ausgangspunkt für ein fokussiertes Interview ist immer eine reale Situation, welche die Befragten erlebt haben. Die Befragten werden nicht als Einzelfälle, sondern als Repräsentanten einer Gruppe in die Untersuchung einbezogen (vgl. Mayer, 2002). Der Forscher versucht diese Situation zu analysieren und dabei die hypothetisch bedeutsamen Elemente herauszufinden. Aus theoretischen Vorüberlegungen zum Thema entsteht ein Leitfaden, der die anzusprechenden Themen enthält. Im Dialog steht dann das methodologische Prinzip der Explikation im Vordergrund, bei dem versucht wird, den

Interviewpartner zu möglichst detaillierten Aussagen über seine Sichtweise der Problemstellung und über wesentliche Zusammenhänge zu bewegen.

Insbesondere aufgrund der normativen Zielsetzung der Nützlichkeit ist das fokussierte Interview im Besonderen dazu geeignet, die spezifischen Probleme und Zusammenhänge in der Praxis zu identifizieren und in die Entwicklung eines Konzeptes zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel einfließen zu lassen. Zielsetzung der Interviews war es, den Ablauf von Stellenwechseln zu verdeutlichen, wesentliche Ziele des Übergabeprozesses zu identifizieren, positive und negative Erfahrungen mit der Stellenübergabe herauszuarbeiten, bereits angewandte Konzepte zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel zu kennen, sowie weitere relevante Fragen für die Befragung, aus Sicht der Experten, anzusprechen.

Für die zu führenden Interviews wurden der Chef des Personalservice und der Personalrat ausgewählt. Beide, zusammen mit drei weiteren Mitgliedern, gehören zu der Konzeptgruppe „Personal“, die die Richtlinien für den Ablauf der Stellenwechsel erarbeitet. Des Weiteren konnte durch das Gespräch mit dem Personalchef ein Einblick in den Prozess aus der Sicht der Organisation erlangt werden, während der Personalrat auch aufgrund seiner Funktion und des damit verbundenen Wissens als Vertreter der Mitarbeiter-Interessen ausgewählt wurde.

Die Gespräche hatten jeweils zwei Teile: Der erste Teil beinhaltete Fragen zum Stellenwechsel an sich und der zweite Teil Fragen zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Gefragt wurde zu Zielen des Stellenwechsels und des Wissensmanagements, zum Ablauf des Stellenwechsels und des Wissensmanagements, zu Beteiligten und insbesondere zu Rollen des Personalservices und des Personalrats beim Stellenwechsel, zu den eingesetzten Konzepten sowohl beim Stellenwechsel als auch beim Wissensmanagement, zu Problemen, die beim Stellenwechsel und beim Wissensmanagement auftreten, zu Anreizsystemen für den Wissenstransfer, zu allgemeinen Faktoren, die es beim Stellenwechsel und beim Wissensmanagement zu berücksichtigen gilt, zur Identifikation und Sicherung des relevanten Wissens und zur Erfolgsmessung beim Stellenwechsel und beim Wissensmanagement.

### **3.2.4.2 Fragebogen**

In der quantitativen Forschung werden mit Hilfe theoretischer Wissensbestände aus der Literatur und früheren empirischen Studien theoretische Modelle des Realitätsausschnittes gebildet. Auf Basis dieser Modelle werden Hypothesen aufgestellt, diese operationalisiert

und anschließend an empirischen Zusammenhängen überprüft. Die Überprüfung erfolgt, indem die operationalisierten Hypothesen der Falsifikation ausgesetzt werden (vgl. Mayer, 2002).

Wie bereits im Abschnitt 3.2.3 erklärt, wurde der Fragebogen aus zwei Quellen entwickelt: Zum einen dem, aus der wissenschaftlichen Theorie abgeleiteten und im Unterkapitel 2.4 präsentierten Modell und zum anderen den Erkenntnissen aus den Experteninterviews mit Verantwortlichen des Landratsamts Ebersberg. Nachdem ein erster Fragebogen auf Basis des Modells entworfen wurde, wurde dieser durch den Input aus den Experteninterviews auf die Bedürfnisse beim Landratsamt Ebersberg zugeschnitten und die Fragen entsprechend weiterentwickelt und anschließend auch verifiziert. Ziel des Fragebogens ist es, einen Einblick in den gesamten Stellenwechsel-Prozess, mit den Teilprozessen Austritt und Einarbeitung beim Landratsamt Ebersberg zu gewinnen.

Dazu beinhaltet der Fragebogen Fragen zur Vorbereitung und Durchführung des Stellenwechsel-Prozesses sowie zu seiner Evaluation und Zielsetzung. Die Antwortmöglichkeiten sind ebenfalls aus der Theorie und den Erkenntnissen aus den Experteninterviews abgeleitet. Der Fragebogen wird an drei verschiedene Gruppen gerichtet. Um die tatsächliche Beteiligung jeder Gruppe in dem jeweils betroffenen Prozess optimal abzubilden, werden Teile des Fragebogens auf die Gruppen zugeschnitten. Somit besteht der Fragebogen also aus Fragen für alle Gruppen und spezifischen Teilfragen. Die drei angesprochenen Gruppen gliedern sich wie folgt: die Gruppe der den Stellenwechsel begleitenden Personen (bestehend aus Paten und Vorgesetzten), die Gruppe der ausscheidenden Mitarbeiter und die Gruppe der neuen Mitarbeiter.

Insgesamt wurden 39 Fragen gestellt, die sich in sechs inhaltliche Teile gliedern. Der erste Teil beinhaltet allgemeine Fragen zum Wissensmanagement einschließlich Wissensquellen und Wissensweitergabe und erhebt, wie das Wissensmanagement von der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der begleitenden Personen beim Landratsamt Ebersberg wahrgenommen wird. Der zweite Teil ist auf die Erforschung des Austritts des vorherigen Stelleninhabers gerichtet, und zwar aus der Sicht der, den Stellenwechsel begleitenden Personen, und der vorherigen Stelleninhaber. In den Teilen drei und vier werden die Zielsetzung und die Einarbeitung sowie der Einarbeitungsprozess der neuen Mitarbeiter evaluiert. Diese Fragen werden an die Gruppe der neuen Mitarbeiter und die Gruppe der begleitenden Personen gerichtet. Teil fünf enthält allgemeine Fragen zum Stellenwechselprozess und richtet sich an die neuen Mitarbeiter sowie die begleitenden

Personen. Der letzte Teil schließlich, dient zur Abfrage der soziodemographischen Daten der Untersuchungsteilnehmer.

Die meisten Fragen sind geschlossen, mit einer sechsstufigen Likert-Skala, wobei 1 z.B. „trifft voll zu“ bedeutet, 2 „trifft zu“, 3 „teils/ teils“, 4 „trifft wenig zu“ und 5 „trifft gar nicht zu“. Eine sechste Kategorie, „weiß-nicht“, wurde eingeführt, um zu verhindern, dass die Befragten sich gezwungen sehen, trotzdem eine Antwort zu geben, die dann in diesem Fall meist willkürlich gewählt wäre (vgl. Mayer, 2002). Im Folgenden wird nun auf die Dimensionen des Fragebogens näher eingegangen.

Um Aufschluss darüber zu erlangen, wie die Verteilung von Wissen im Landratsamt Ebersberg funktioniert, wurden Fragen zu Wissensquellen, die die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit benutzen und zur Weitergabe arbeitsbedingter Informationen formuliert.

- **Wissensquellen:** Die Gruppe der neuen Mitarbeiter und die Gruppe der begleitenden Personen sollten zuerst anhand einer sechsstufigen Skala (von 1 „sehr oft“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht“ und 6 „ich weiß nicht“) die Häufigkeit der Wissensquellen, die sie in ihrer täglichen Arbeit benutzen, angeben. Dabei hatten sie, basierend auf Theorie und Expertengesprächen, 13 Antwortmöglichkeiten, wobei Mehrfachnennungen zugelassen und erwünscht waren. Die Antwortmöglichkeiten waren: Führungskraft, Kollegen innerhalb des Sachgebiets, Kollegen anderer Sachgebiete, vorheriger Stelleninhaber, Kollegen anderer Ämter, Internet, Intranet, Abdrücke, Umlauf, Literatursammlung, Gesetzestexte, Fachzeitschriften, Schulungen/ Tagungen.
- **Wissensweitergabe:** Weiterhin sollten sie auf der gleichen Skala die Personen ankreuzen, an die sie arbeitsbedingte Informationen weitergeben. Hier standen vier Antwortmöglichkeiten zur Auswahl: Kollegen des Sachgebietes, Kollegen anderer Sachgebiete, Vorgesetzter, weitere Führungskräfte. Mehrfachnennungen waren ebenfalls zugelassen.

Der nächste Fragenblock bezog sich auf den Austritt des vorherigen Stelleninhabers und beinhaltet Fragen zu verschiedenen Bestandteilen des Austritts, wie z.B. das Austrittsgespräch, die Prozesssteuerung, den Beteiligten und die Zuständigkeiten sowie die Zahl der Treffen beim Austritt.

- **Austrittsgespräch:** Die begleitenden Personen und die vorherigen Stelleninhaber mussten angeben, ob ein Austrittsgespräch stattgefunden hat. Dabei wurde ein

zweistufiges („ja“ - „nein“) Urteil zur Einteilung „Austrittsgespräch zwischen vorherigem Stelleninhaber und Vorgesetztem“, „Austrittsgespräch zwischen vorherigem Stelleninhaber und Paten des neuen Mitarbeiters“ und „Austrittsgespräch zwischen vorherigem Stelleninhaber und Personalservice“ verlangt. Auch hier waren Mehrfachnennungen möglich.

- **Inhalte Austrittsgespräch:** Des Weiteren wurden die begleitenden Personen und die vorherigen Stelleninhaber nach den häufigsten Inhalten des Austrittsgesprächs gefragt, mit fünf Antwortmöglichkeiten, die auf einer sechsstufigen Skala - von 1 „sehr intensiv“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht“ und 6 „ich weiß nicht“ - zu bewerten waren. Die Antwortmöglichkeiten zu den Inhalten im Austrittsgespräch wurden, basierend auf der Theorie und den Gesprächen mit den Experten zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel, wie folgt formuliert: Klima im Sachgebiet, Verbesserungsvorschläge, Beurteilung, Feedback an Vorgesetzte und Grund des Ausscheidens. Auch bei dieser Frage wurden Mehrfachnennungen akzeptiert.
- **Steuerung Austrittsprozess:** Die Frage nach den Personen, die den Austrittsprozess gesteuert haben, wurde nur an Paten und Vorgesetzte gerichtet. Zur Auswahl standen vier Antwortmöglichkeiten: Vorgesetzter, Pate, Team, Personalservice. Auch diese waren anhand der sechsstufigen Skala (von 1 „sehr intensiv“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht“ und 6 „ich weiß nicht“) zu bewerten.
- **Beteiligte Austrittsprozess:** Hier sollten die begleitende Personen und die vorherige Stelleninhaber aus sieben vorgegebenen Personen diejenigen auswählen, die beim Austrittsprozess sonst beteiligt waren. Die zur Auswahl gestellten Personen waren: Vorgesetzter, weitere Führungskräfte, Personalservice, Kollegen des Sachgebiets, Kollegen anderer Sachgebiete, Pate, neuer Mitarbeiter. Die Bewertung erfolgte mithilfe der bekannten sechsstufigen Skala zur Messung der Intensität und Mehrfachnennungen waren möglich.
- **Anzahl der Treffen:** Diese Frage wurde an die vorherigen Stelleninhaber gerichtet und hat drei Arten von Treffen zur Auswahl: Treffen zur Stellenübergabe mit den Vorgesetzten, mit den Paten und mit den neuen Mitarbeitern. Die Anzahl der Treffen sollte sowohl pro Woche als auch für den gesamten Prozess angegeben werden.



- **Notwendige Treffen:** Hier konnten die vorherigen Stelleninhaber angeben, ob mehr Treffen mit den Vorgesetzten, Paten oder neuen Mitarbeiter notwendig gewesen wären. Die Bewertung erfolgte auf einer sechsstufigen Skala (von 1 „viel mehr“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „viel weniger“ und 6 „ich weiß nicht“) und war, wie in der vorigen Frage, nach den drei Treffensarten sortiert.
- **Zuständigkeit Stellenübergabe:** In der letzten Frage dieses Themenblocks wurden die vorherige Stelleninhaber auf einer sechsstufigen Skala (von 1 „trifft voll zu“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „trifft gar nicht zu“ und 6 „ich weiß nicht“) über die eigene Zuständigkeit bei der Stellenübergabe befragt. Folgende vier Antwortmöglichkeiten standen zur Auswahl: Planung der Einarbeitung, Übermittlung von Fachwissen, Übermittlung von Sachgebietskultur und Übermittlung von wichtigen Kontaktpersonen. Mehrfachnennungen waren möglich.

Der nächste Fragenblock diente der Untersuchung der Zielsetzung und Evaluation der Stellenwechsel. Hierfür wurden die häufigsten Ziele beim Stellenwechsel und die Überprüfung des Erreichungsgrades dieser Ziele erhoben.

- **Ziele Stellenwechsel:** Mit dieser Frage wurden die wichtigsten Ziele beim Stellenwechsel erhoben. Dabei sollten die Gruppe der begleitenden Personen und die Gruppe der neuen Mitarbeiter neun Antwortmöglichkeiten auf einer sechsstufigen Skala (von 1 „sehr wichtig“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht wichtig“ und 6 „ich weiß nicht“) bewerten, mit der Möglichkeit von Mehrfachnennungen. Die Antwortmöglichkeiten wurden ebenfalls aus der Theorie abgeleitet und durch die Expertengespräche bestätigt und greifen folgende Themenbereiche auf: Integration, Wohlfühlen, Akzeptanz des neuen Mitarbeiters, Kontakte, schnelle Einarbeitung, Fortbildungsbedarf erkennen, Kontaktpersonen kennen lernen, Eigenständigkeit bei der Aufgabenerledigung, Infrastruktur kennen lernen.
- **Erreichen Ziele:** Die Frage, ob das Erreichen der Ziele beim Stellenwechsel überprüft wurde, wurde an die begleitenden Personen und die neuen Mitarbeiter gerichtet. Dabei wurde eine zweistufige Bewertung („ja“ – „nein“) verlangt.
- **Art der Ziele-Überprüfung:** Wie das Erreichen der Ziele überprüft wurde, mussten die beiden Gruppen der vorherigen Frage auf der bekannten sechsstufigen Skala (von 1 „trifft voll zu“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „trifft gar nicht zu“ und 6 „ich weiß nicht“) einordnen. Dafür wurden ihnen vier Antwortmöglichkeiten

zur Auswahl gegeben: Feedbackgespräche mit Paten, Feedbackgespräche mit Vorgesetzten, Feedback bei Teambesprechungen, Feedback bei Sachgebietsbesprechungen. Mehrfachnennungen waren möglich.

- **Häufigkeit der Ziele-Überprüfung:** Weiterhin waren von der Gruppe der begleitenden Personen Angaben zur Häufigkeit der Ziele-Überprüfung gefordert. Dafür hatte sie vier mögliche Antworten zur Auswahl: jede Woche, jeden Monat, jeden zweiten Monat, nach sechs Monaten. Darüber hinaus wurde eine fünfte, offene Kategorie „Sonstige, und zwar: \_\_\_\_“ angeboten.

Um den Ablauf der Einarbeitung der neuen Mitarbeiter im Landratsamt Ebersberg kennen zu lernen, wurden als nächstes Themenbereiche, wie beispielsweise Steuerung des Einarbeitungsprozesses, Beteiligte bei der Einarbeitung, Einarbeitungsplan, Inhalte, Art der Wissensidentifikation und –sicherung, abgefragt:

- **Steuerung Einarbeitungsprozess:** Hier wurde von den Paten und den Vorgesetzte gefordert, die Personen anzugeben, die den Prozess der Einarbeitung gesteuert haben. Dabei hatten sie vier Auswahlmöglichkeiten auf einer sechsstufigen Skala von 1 „sehr intensiv“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht“ und 6 „ich weiß nicht“ zu bewerten: Vorgesetzter, Pate, Team, Personalservice. Mehrfachnennungen waren zugelassen.
- **Beteiligte Einarbeitung:** Hier sollten die den Stellenwechsel begleitenden Personen sowie die neue Mitarbeiter angeben, welche weiteren Personen bei der Einarbeitung beteiligt waren. Zur Auswahl wurden gestellt: Paten, Kollegen des Sachgebiets, Kollegen anderer Sachgebiete, Vorgesetzte, weitere Führungskräfte, vorherige Stelleninhaber. Ob beziehungsweise wie intensiv diese Personen beteiligt waren, konnten sie auf der bekannten sechsstufigen Skala zur Messung der Intensität angeben, wobei bei allen Personen eine Stufe angekreuzt werden musste.
- **Bekanntgabe über Stellenwechsel in Bereich:** Die begleitenden Personen wurden gefragt, wie die Mitarbeiter im betroffenen Bereich über den Stellenwechsel informiert wurden. Dabei standen folgende sechs Antwortmöglichkeiten auf einer sechsstufigen Skala von 1 „trifft voll zu“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „trifft gar nicht zu“ und 6 „ich weiß nicht“ zur Bewertung: Information in Besprechungen, persönliche Gespräche mit dem Vorgesetzten,

persönliche Gespräche mit dem Paten, persönliche Gespräche zwischen den Kollegen, Einbeziehung des Teams bei der Einarbeitung, Information durch Dritte.

- **Vorstellung im Landratsamt:** Hier mussten die neue Mitarbeiter und die begleitende Personen angeben, wer die neuen Mitarbeiter den Kollegen vorgestellt hat. Die Bewertung erfolgte anhand der drei Antwortmöglichkeiten: Mitarbeiter selbst, Vorgesetzter, Pate, auf einer zweistufiger Skala („ja“ – „nein“), ergänzt um eine vierte, offene Antwortmöglichkeit „Sonstige, und zwar: \_\_\_\_“.
- **Erstellung Einarbeitungsplan:** Um Aufschluss darüber zu erlangen, ob für die Stellenwechsel Einarbeitungspläne erstellt wurden, wurde den neuen Mitarbeiter sowie den begleitenden Personen eine Frage mit einer „ja“ – „nein“ Skala zur Auswahl gegeben.
- **Ausarbeitung Einarbeitungsplan:** Ziel dieser Frage ist es, herauszufinden, welche Personen den Einarbeitungsplan ausgearbeitet haben. Dafür standen der Gruppe der neuen Mitarbeitern und der Gruppe der begleitenden Personen vier mögliche Personen zur Auswahl: Vorgesetzter, Pate, Team, vorheriger Stelleninhaber. Mehrfachnennungen waren möglich.
- **Besprechung Einarbeitungsplan:** Darüber hinaus wurden die neuen Mitarbeiter gefragt, ob diese Einarbeitungspläne mit ihnen besprochen wurden. Hier hatten sie die Antwortmöglichkeiten „ja“ oder „nein“, wobei bei der Antwort „ja“ eine sechsstufigen Skala von 1 „sehr ausführlich“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht ausführlich“ und 6 „ich weiß nicht“ hinzugezogen wurde, um eine Differenzierung zum Grad der Ausführlichkeit zu erhalten.
- **Inhalte Einarbeitung:** Um über die für das Wissensmanagement ebenso wesentlichen Inhalte der Einarbeitung Aufschluss zu erhalten, wurden den Gruppen „begleitende Personen“ und „neue Mitarbeiter“ mögliche Inhalte zur Auswahl vorgegeben, deren Häufigkeit diese dann anzukreuzen hatten. Die Inhalte entstammen der theoretischen Vorauswahl sowie den Expertengesprächen. Die Inhalte wurden in folgende vier Kategorien gegliedert:
  - Fachwissen,
  - Wissen über die generelle Organisation des Landratsamts (was nur dann ausgefüllt werden sollte, wenn es die erste Stelle beim Landratsamt

Ebersberg war), mit sechs Antwortmöglichkeiten: Zuständigkeiten, Personalrat, Landkreis, Amtskultur, Personalkonzepte, Abläufe im Haus,

- Wissen über die Organisation des neuen Sachgebiets, mit zwei Antworten zur Auswahl (Zuständigkeiten, Sachgebietskultur) und
- relevantes Wissen zur Stelle, mit drei Antwortmöglichkeiten: wichtige Personen, Zusammenhänge, Verhalten von/ gegenüber Kunden.

Nach jeder einzelnen dieser vier Kategorien zu möglichen Inhalten der Einarbeitung wurde die Option „Sonstiges, und zwar: \_\_\_\_“ eingefügt, um einer Einschränkung durch die Vorgaben vorzubeugen und weitere wesentliche Inhalte aufnehmen zu können. Die Bewertung erfolgte über eine sechsstufige Skala von 1 „sehr häufig“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht“ und 6 „ich weiß nicht“. Mehrfachnennungen waren zugelassen.

- **Erfolg bei der Wissensübergabe:** Ziel dieser Frage war es, mögliche Erfolgsfaktoren für die Übergabe von Wissen, auch aus bisher nicht bekannten Richtungen und Gebieten, zu identifizieren. Deshalb wurde allen drei Gruppen die offene Frage gestellt, was dazu beigetragen hat, dass möglichst viele Informationen übergeben wurden. Hier hatten sie die Möglichkeit, drei Gründe zu nennen.
- **Wissensidentifikation:** Die Frage nach der Art, wie das für die Einarbeitung relevante Wissen identifiziert wurde, wurde den vorherigen Stelleninhabern und den begleitenden Personen gestellt. Sie hatten acht Antwortmöglichkeiten, die auf einer sechsstufigen Skala von 1 „trifft voll zu“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „trifft gar nicht zu“ und 6 „ich weiß nicht“ zu bewerten waren. Diese Antwortmöglichkeiten waren: Stellenbeschreibung, Vorgesetzter, Pate, vorheriger Stelleninhaber, Gespräch zwischen Paten und Vorgesetzten, Gespräche zwischen Vorgesetzten und vorherigen Stelleninhabern, Gespräche zwischen Paten und vorherigen Stelleninhabern, Gespräche zwischen neuen Mitarbeitern und vorherigen Stelleninhabern.
- **Wissenssicherung:** Hier wurden alle drei am Stellenwechsel beteiligten Gruppen gefragt, wie das vorhandene Wissen beim Stellenwechsel gesichert wurde. Dabei mussten sie vier Antwortmöglichkeiten auf der gleichen sechsstufigen Skala, wie in der vorigen Frage, bewerten. Die Antwortmöglichkeiten waren: Handakten,

Checklisten, Aufgabenbeschreibungen, Muster. Mehrfachnennungen waren zugelassen.

Um den Stellenwechsel greifbar zu machen, soll eine möglichst genaue Vorstellung des Stellenwechsels erlangt werden. Hierzu werden im nächsten Frageblock beschreibende Eigenschaften untersucht, wie z.B. die Dauer des Stellenwechsels, allgemeine Zuständigkeiten, Motivation, Hindernisse, Faktoren für die Zufriedenheit und weitere für den Stellenwechsel als wesentlich erachtete Aspekt sowie Verbesserungsvorschläge der Befragten.

- **Klarheit der Zuständigkeiten:** Zur Erhebung, ob die Zuständigkeiten im Prozess des Stellenwechsels klar waren, wurde eine sechsstufige Skala von 1 „vollkommen klar“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „gar nicht klar“ und 6 „ich weiß nicht“ der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der begleitenden Personen zur Bewertung gestellt.
- **Gründe:** Weiterhin mussten diese beiden Gruppen die Gründe für die Klarheit oder Unklarheit für die Zuständigkeiten beim Stellenwechsel bewerten. Dabei wurden ihnen vier Antworten auf einer sechsstufiger Skala von 1 „trifft voll zu“ über 3 „teils/ teils“ bis 5 „trifft gar nicht zu“ und 6 „ich weiß nicht“ zum Ankreuzen vorgegeben. Die Antwortmöglichkeiten waren: standardisierter Prozess, Transparenz, klare Kommunikation, Organisation des Stellenwechsels.
- **Dauer der Stellenübergabe:** Hier wurden die neuen Mitarbeiter gefragt, wie lange bei ihnen der Stellenwechsel-Prozess gedauert hat. Zur Auswahl standen ihnen vier Möglichkeiten: 1-2 Monate, 2-4 Monate, 4-6 Monate, 6-12 Monate, die um eine offene fünfte Antwortoption „länger, und zwar: \_\_\_“ ergänzt war.
- **Motivation:** Mit dieser Frage wurde untersucht, was die Beteiligten beim Stellenwechsel motiviert hat. Diese Frage wurde allen drei Gruppen als offene Frage gestellt. Dabei bestand die Möglichkeit, drei Angaben zu machen.
- **Zusätzliche Motivation:** Darüber hinaus wurde ebenfalls allen drei Gruppen eine offene Frage gestellt, was sie zusätzlich motiviert hätte, um direkte Implikationen für die zukünftige Gestaltung des Stellenwechsels zu erhalten. Auch hier hatten die Befragten die Möglichkeit, drei Angaben zu machen.

- **Hindernisse:** Um Erkenntnisse darüber zu bekommen, welche Hindernisse den Wissenstransfer beim Stellenwechsel erschweren, wurde allen drei Gruppen eine offene Frage gestellt. Sie wurden aufgefordert, drei Hindernisse zu nennen.
- **Verbesserungsvorschläge:** Des Weiteren, wurde allen drei Gruppen noch eine weitere offene Frage gestellt, die die Möglichkeit bot, drei Ideen zur Verbesserung des Stellenwechsel-Prozesses zu äußern.
- **Zufriedenheit (Aspekte):** Der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der den Stellenwechsel begleitenden Personen wurden sechs Aspekte für die Zufriedenheit mit dem Stellenwechsel-Prozess vorgelegt: Qualität der Einarbeitung, Wahl des Zeitpunkts, Dauer, Unterstützung seitens des Vorgesetzten, Unterstützung seitens des Paten und Unterstützung seitens der Kollegen. Diese waren auf der bekannten sechsstufigen Skala zu bewerten. Die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber bekam fünf Aspekte vorgelegt, anhand derer sie die Zufriedenheit mit dem Austrittsprozess bewerten sollte, nämlich: Qualität des Austritts, Zeit für Abschlussarbeiten, Zeit für die Wissensübergabe an den Nachfolger, Unterstützung seitens des Vorgesetzten, Unterstützung seitens der Kollegen.
- **Wichtige Aspekte beim Stellenwechsel:** Mit dieser Frage wurden sechs Aspekte für einen Stellenwechsel nach ihrer Wichtigkeit bewertet, und zwar: Strukturierung des Stellenwechsels, klarer Ansprechpartner, persönliche Gespräche mit Kollegen, Einarbeitung durch den vorherigen Stelleninhaber, Willkommenspaket mit den wesentlichen Dokumenten und Informationen, Unterstützung der Einarbeitung durch Weiterbildungsmaßnahmen. Diese Frage wurde an die neuen Mitarbeiter und die begleitenden Personen gestellt. Der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber wurden folgende fünf Aspekte zur Evaluation ihre Bedeutung für diese Gruppe beim Austritt gestellt: Strukturierung des Stellenwechsels, Vorstellung des Nachfolgers, persönliche Gespräche mit Nachfolgern, Einarbeitung des Nachfolgers, Wissensweitergabe an den Paten. Die Aspekte waren jeweils auf einer sechsstufigen Skala zur Messung der Wichtigkeit einzuordnen.
- **Zufriedenheit insgesamt:** Abschließend wurde die Gesamtzufriedenheit der neuen Mitarbeiter und der begleitenden Personen mit dem Stellenwechsel sowie der vorherigen Stelleninhaber mit dem Austrittsprozess erfragt. Hierzu wurde von

den Befragten verlangt, ihre Gesamtzufriedenheit auf einer sechsstufigen Skala anzugeben.

Im letzten Teil des Fragebogens wurden die **soziodemographischen Daten** der Befragten erhoben, um die Stichprobe genauer charakterisieren zu können. Abgefragt wurden: Alter, Position im Landratsamt Ebersberg und Art des Stellenwechsels. Die Unterteilung der Kategorien für Alter und Position entspricht der Unterteilung in den Personalakten beim Landratsamt Ebersberg. Die Altersgruppen wurden in zehnjährigen Schritten erfasst, mit den Randgruppen „bis 25 Jahre“ und „66 Jahre und darüber“. Bei der Position wurde zwischen „gehobener Dienst“, „mittlerer und einfacher Dienst“ und „Fachpersonal“ unterschieden. Die Art des Stellenwechsels bezieht sich auf die organisationale Herkunft des neuen Mitarbeiters: Der Stellenwechsel wird als „extern“ bezeichnet, wenn der neue Mitarbeiter nicht vom Landratsamt Ebersberg kam und „intern“, wenn der neue Mitarbeiter innerhalb des Landratsamts Ebersberg die Stelle gewechselt hat. Die neuen Mitarbeiter und die vorherigen Stelleninhaber wurden weiterhin dazu aufgefordert, anzugeben, wie viele Stellen sie beim Landratsamt Ebersberg schon gewechselt haben, während die Paten und die Vorgesetzten anzugeben hatten, wie viele Stellenwechsel sie bisher begleitet haben.

### 3.2.4.3 Gütekriterien

Das Ziel einer Untersuchung besteht in der Erhebung möglichst exakter und fehlerfreier Daten. Dieses Ziel wird allerdings bei kaum einem Messvorgang vollständig erreicht. Um trotz der möglichen auftretenden Fehler die erhobenen Daten sinnvoll interpretieren zu können, wird eine statistische Theorie der Gütekriterien für Messungen benötigt (vgl. Schnell, Hill, Esser, 1999). Die wichtigsten und meistdiskutierten Gütekriterien sind die der Zuverlässigkeit („Reliabilität“) und der Gültigkeit („Validität“).

Die Zuverlässigkeit gibt an, inwieweit bei einer wiederholten Messung unter gleichen Bedingungen und bei denselben Probanden die Erhebungsergebnisse reproduzierbar sind (vgl. Atteslander, 2000). Eine Befragung ist umso zuverlässiger, je verständlicher und eindeutiger die Fragen formuliert werden und je standardisierter die Untersuchung ist (vgl. Mayntz, Holm & Hübner, 1978).

Die Gültigkeit bezieht sich darauf, dass wirklich das Merkmal gemessen wird, das gemessen werden soll (vgl. Prosch, 2000). Bei Befragungen geht es hier vor allem darum, ob die Fragen tatsächlich gültige Indikatoren für die entsprechende Dimension eines theoretischen Begriffes sind (vgl. Diekmann, 2000).

In der quantitativen Forschung wird außerdem die Forderung nach Objektivität der Messung besonders betont. Objektivität bedeutet, dass die Messergebnisse unabhängig vom Forscher sind (vgl. Mayer, 2002). Im Vordergrund steht hier die Auswertungsobjektivität: Eine Untersuchung ist objektiv, wenn sie weitestgehend standardisiert ist, wenn der Forscher bei der Auswertung der Ergebnisse wenige Freiheitsgrade hat.

Zwischen den drei Gütekriterien besteht ein Zusammenhang: Objektivität ist Voraussetzung für Zuverlässigkeit, die wiederum Voraussetzung für Gültigkeit ist (vgl. Berekhoven, Eckert, Ellenrieder, 1999).

Im Folgenden werden diese Kriterien für die beim Landratsamt Ebersberg durchgeführte Untersuchung und die dort erhobenen Daten geprüft.

Die Reliabilitätskoeffizienten Alpha der Dimensionen, die „Corrected Item-Total Correlations“ und die Alpha-Koeffizienten für den Fall, dass ein Statement gestrichen würde, sind in Tabelle 3-6 aufgeführt. Die Koeffizienten in der Spalte „Corrected Item-Total Correlation“ schwanken zwischen 0,01 und 0,97 und weisen somit auf eine große Bandbreite der Korrelation der einzelnen Items mit dem Fragebogen hin. Besonders schlecht sind hier die Items: „Wissensquelle“ 1, 2 und 7, „Wissensweitergabe“ 1, „Inhalte Austrittsgespräch“ 5, „Steuerung Austrittsprozess“ 1 und 2, „Treffen“ 2, „Art der Zielüberprüfung“ 1 und 3, „Steuerung Einarbeitung“ 1, 2 und 3, „Beteiligte Einarbeitung“ 2, 3, 5 und 6, alle Items der Dimension „Ziele der Stellenübergabe“, „Bekanntgabe im Bereich“, ohne die Nummer 5 sowie alle Items der Dimension „Vorstellung im Landratsamt“, da sie einen sehr geringen Koeffizienten (kleiner als 0,3) haben. Deswegen sollten diese Items gestrichen werden.

Die Dimension „Wissensquelle“ hat einen akzeptablen Reliabilitätskoeffizient von 0,71. Die Qualität des Items 1 ist allerdings nicht besonders gut, da sich die Reliabilität der Dimension auf 0,75 verbessern würde, wenn dieses Item gestrichen würde.

Für die Dimension „Wissensweitergabe“ hat die Reliabilität einen nicht ausreichenden Wert von 0,59. Wenn das Item 1 gestrichen würde, würde sich die Reliabilität der Dimension auf 0,63 verbessern.

Die Dimension „Inhalte Austrittsgespräche“ hat für die Reliabilität einen Koeffizient von 0,65. Allerdings würde sich seine Gesamtreliabilität auf 0,75 verbessern, wenn das Item 5 gelöscht würde.



## Methodik

---

Die Dimension „Steuerung Austrittsprozess“ hat einen nicht ausreichenden Reliabilitätswert von 0,53. Es besteht allerdings die Möglichkeit die Reliabilität auf 0,73 zu verbessern, wenn das Item 1 gestrichen würde.

Auch die Dimension „Treffen“ hat einen nicht ausreichenden Reliabilitätskoeffizient von 0,52. Dieser kann verbessert werden, wenn das Item 2 gelöscht würde.

Der Reliabilitätskoeffizient für die Dimension „Zuständigkeit Stellenübergabe“ beträgt 0,98 und ist somit ausreichend.

Die Dimension „Ziele der Stellenübergabe“ hat einen nicht ausreichenden Koeffizient für die Reliabilität mit dem Wert 0,28. Eine mögliche Erklärung dafür könnte sein, dass die Teilnehmer keine genaue Vorstellung für die Beurteilung dieser Items hatten.

Ebenfalls gering sind die Reliabilitätswerte für die Dimensionen „Art der Ziele-Überprüfung“, „Steuerung Einarbeitung“, „Beteiligte Einarbeitung“ und „Bekanntgabe im Bereich“, mit Koeffizienten zwischen 0,27 und 0,44. Da der Stellenwechsel beim Landratsamt Ebersberg nicht zentral, sondern jeweils von den Vorgesetzten individuell gesteuert wird, können die Stellenwechsel unterschiedlich ausfallen, was eine Erklärung für die breite Streuung der Angaben der Befragten sein könnte und somit auch für die niedrigen Werte der Reliabilitätskoeffizienten.

Die Dimension „Inhalte Einarbeitung“ hat einen akzeptablen Reliabilitätskoeffizient von 0,85.

Die Dimension „Wissenssicherung“ hat einen akzeptablen Reliabilitätskoeffizient von 0,69. Allerdings ist die Qualität des Items 1 nicht besonders gut. Die Gesamtreliabilität dieser Dimension würde sich auf 0,72 verbessern würde, wenn dieses Item gestrichen würde.

Für die Dimension „Gründe (Zuständigkeit)“ hat die Reliabilität ein Koeffizient von 0,69. Diese Reliabilität kann sich allerdings auf 0,77 verbessern wenn das Item 4 gestrichen würde.

Der Wert für die Reliabilität der Dimension „Vorstellung im Landratsamt“ beträgt 0,13 und ist nicht ausreichend.

Sechs von 15 Dimensionen („Ziele der Stellenübergabe“, „Art der Überprüfung“, „Steuerung“, „Beteiligte Einarbeitung“, „Bekanntgabe im Bereich“ und „Vorstellung in Landratsamt“) haben von Anfang an niedrige, nicht ausreichende Reliabilitätskoeffizienten. In zukünftigen Untersuchungen sollten die Items überprüft und gegebenenfalls umschrieben werden.

## Methodik

Gründe für die niedrige Reliabilität dieser Dimensionen können z.B. sein: Die Definitionen der Dimensionen decken ein zu großes Spektrum von möglichen Bedeutungen der Merkmale ab, die Items haben unterschiedliche Inhalte, oder die Teilnehmer interpretieren die Merkmale unterschiedlich oder haben keine klare Vorstellung von der Dimension. Bei den Dimensionen „Steuerung Austritt“ und „Treffen“ besteht die Möglichkeit, durch die Streichung des Items 1 bzw. 2, die Koeffizienten auf ausreichende Niveaus zu erhöhen.

Tabelle 3-6: Reliabilitätskoeffizienten

| Dimension                         | Item Nr. | Item-Name                 | Corrected Item-Total Correlation | Skala, wenn Item gelöscht | Alpha |
|-----------------------------------|----------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-------|
| <b>Wissensquelle</b>              | 1        | Führungskraft             | -,16                             | <b>,75</b>                | ,71   |
|                                   | 2        | Kollegen des SG           | -,04                             | ,74                       |       |
|                                   | 3        | Kollegen anderer SG       | ,30                              | ,70                       |       |
|                                   | 4        | Vorheriger Stelleninhaber | ,55                              | ,67                       |       |
|                                   | 5        | Kollegen anderer Ämter    | ,37                              | ,69                       |       |
|                                   | 6        | Internet                  | ,46                              | ,68                       |       |
|                                   | 7        | Intranet                  | ,24                              | ,71                       |       |
|                                   | 8        | Abdrücke                  | ,37                              | ,69                       |       |
|                                   | 9        | Umlauf                    | ,59                              | ,66                       |       |
|                                   | 10       | Literatursammlung         | ,44                              | ,68                       |       |
|                                   | 11       | Gesetzestexte             | ,57                              | ,66                       |       |
|                                   | 12       | Fachzeitschriften         | ,30                              | ,70                       |       |
|                                   | 13       | Schulungen/Tagungen       | ,45                              | ,68                       |       |
| <b>Wissensweitergabe</b>          | 1        | Kollegen des SG           | ,19                              | <b>,63</b>                | ,59   |
|                                   | 2        | Kollegen anderer SG       | ,42                              | ,48                       |       |
|                                   | 3        | Vorgesetzter              | ,37                              | ,52                       |       |
|                                   | 4        | Weitere Führungskräfte    | ,54                              | ,39                       |       |
| <b>Inhalte Austrittsgespräch</b>  | 1        | Klima im SG               | ,66                              | ,46                       | ,65   |
|                                   | 2        | Verbesserungsvorschläge   | ,68                              | ,46                       |       |
|                                   | 3        | Beurteilung               | ,39                              | ,61                       |       |
|                                   | 4        | Feedback an Vorgesetzte   | ,33                              | ,64                       |       |
|                                   | 5        | Grund                     | ,05                              | <b>,75</b>                |       |
| <b>Steuerung Austrittsprozess</b> | 1        | Vorgesetzter              | ,06                              | <b>,74</b>                | ,53   |
|                                   | 2        | Pate                      | ,27                              | ,50                       |       |
|                                   | 3        | Team                      | ,66                              | ,15                       |       |

## Methodik

|  |   |   |      |            |            |
|--|---|---|------|------------|------------|
|  | 4 | Personalservice                                 | ,60  | ,36        |            |
| <b>Treffen</b>                                 | 1 | Zw. vorh. Stelleninhaber<br>& Vorgesetzten      | ,91  | -,08       |            |
|  | 2 | Zw. vorh. Stelleninhaber<br>& Paten             | -,31 | <b>,73</b> | ,52        |
|  | 3 | Zw. vorh. Stelleninhaber<br>& neuen Mitarbeiter | ,86  | -,09       |            |
| <b>Zuständigkeit<br/>Stellen-<br/>übergabe</b> | 1 | Planung   | ,97  | ,97        |            |
|  | 2 | Übermittlung Fachwissen                         | ,97  | ,97        |            |
|  | 3 | Übermittlung<br>Sachgebietskultur               | ,92  | ,99        | <b>,98</b> |
|  | 4 | Übermittlung<br>Kontaktpersonen                 | ,96  | ,98        |            |
| <b>Ziele der<br/>Stellen-<br/>übergabe</b>     | 1 | Integration                                     | -,16 | ,34        |            |
|  | 2 | Wohlfühlen                                      | ,00  | ,29        |            |
|  | 3 | Akzeptanz                                       | ,00  | ,30        | ,28        |
|  | 4 | Kontakte  | ,32  | ,10        |            |
|  | 5 | Schnelle Einarbeitung                           | ,00  | ,29        |            |
|  | 6 | Fortbildungsbedarf                              | ,16  | ,22        |            |
|  | 7 | Kontaktpersonen kennen<br>lernen                | ,18  | ,22        |            |
|  | 8 | Eigenständige<br>Aufgabenerledigung             | ,00  | ,29        |            |
|  | 9 | Infrastruktur kennen<br>lernen                  | ,22  | ,20        |            |
| <b>Art der Ziele-<br/>Überprüfung</b>          | 1 | Gespräche m. Paten                              | ,01  | ,53        |            |
|  | 2 | Gespräche m.<br>Vorgesetzten                    | ,31  | ,17        | ,35        |
|  | 3 | Teambesprechung                                 | ,13  | ,34        |            |
|  | 4 | Sachgebietsbesprechung                          | ,38  | ,05        |            |
| <b>Steuerung<br/>Einarbeitung</b>              | 1 | Vorgesetzter                                    | ,37  | ,06        |            |
|  | 2 | Pate  | ,29  | ,30        |            |
|  | 3 | Team  | ,11  | ,42        | ,38        |
|  | 4 | Personalservice                                 | ,15  | ,36        |            |
| <b>Beteiligte<br/>Einarbeitung</b>             | 1 | Pate  | ,44  | ,20        |            |
|  | 2 | Kollegen des SG                                 | ,13  | ,44        |            |

## Methodik

|                                   |    |   |      |      |     |
|-----------------------------------|----|---|------|------|-----|
|                                   | 3  | Kollegen anderer SG                                 | ,15  | ,43  | ,44 |
|                                   | 4  | Vorgesetzter  | ,37  | ,28  |     |
|                                   | 5  | Weitere Führungskräfte                              | -,04 | ,48  |     |
|                                   | 6  | Vorheriger Stelleninhaber                           | ,18  | ,43  |     |
| <b>Bekanntgabe<br/>im Bereich</b> | 1  | Informationen in<br>Besprechungen                   | ,25  | ,15  | ,27 |
|                                   | 2  | Pers. Gespräch des VG &<br>MA im Bereich            | ,06  | ,29  |     |
|                                   | 3  | Pers. Gespräch des<br>Paten & MA im Bereich         | -,04 | ,36  |     |
|                                   | 4  | Gespräch zw. Kollegen                               | -,04 | ,36  |     |
|                                   | 5  | Einbeziehung d. Teams in<br>Planung d. Einarbeitung | ,55  | -,29 |     |
|                                   | 6  | Info Dritter  | ,00  | ,28  |     |
| <b>Inhalte<br/>Einarbeitung</b>   | 1  | Fachwissen  | ,30  | ,85  | ,85 |
|                                   | 2  | Organigramm   | ,63  | ,83  |     |
|                                   | 3  | Personalrat   | ,48  | ,84  |     |
|                                   | 4  | Wissen über Landkreis                               | ,36  | ,85  |     |
|                                   | 5  | Amtskultur  | ,59  | ,83  |     |
|                                   | 6  | Personalkonzepte                                    | ,40  | ,85  |     |
|                                   | 7  | Abläufe im Haus                                     | ,63  | ,83  |     |
|                                   | 8  | Zuständigkeiten                                     | ,32  | ,85  |     |
|                                   | 9  | Sachgebietskultur                                   | ,43  | ,84  |     |
|                                   | 10 | Liste m. Ansprechpartner                            | ,71  | ,82  |     |
|                                   | 11 | Zusammenhänge                                       | ,69  | ,82  |     |
|                                   | 12 | Verhalten von/ gegenüber<br>Kunden                  | ,61  | 83   |     |
| <b>Wissens-<br/>sicherung</b>     | 1  | Handakten   | ,31  | ,71  | ,69 |
|                                   | 2  | Checklisten   | ,62  | ,51  |     |
|                                   | 3  | Aufgabenbeschreibungen                              | ,52  | ,59  |     |
|                                   | 4  | Mustern   | ,44  | ,64  |     |
| <b>Gründe<br/>(Zuständigkeit)</b> | 1  | Standardisierter Prozess                            | ,47  | ,64  | ,69 |
|                                   | 2  | Transparenz   | ,54  | ,60  |     |
|                                   | 3  | Klare Kommunikation                                 | ,70  | ,49  |     |
|                                   | 4  | Allg. Organisation des<br>Stellenwechsels           | ,27  | ,77  |     |

|                                       |   |                    |      |      |     |
|---------------------------------------|---|--------------------|------|------|-----|
| <b>Vorstellung im<br/>Landratsamt</b> | 1 | Mitarbeiter selbst | -,01 | ,32  | ,13 |
|                                       | 2 | Vorgesetzter       | ,09  | ,06  |     |
|                                       | 3 | Pate               | ,15  | -,11 |     |

Die Validität des Fragebogens wurde durch den Pre-Test (siehe Abschnitt 3.2.3) geprüft. Die Auswertungen haben gezeigt, dass die Fragen des Erhebungsinstruments verständlich und für die Fragestellung geeignet sind und der Fragebogen somit valide ist.

Um die Objektivität der Auswertung sicherzustellen, wurden die offenen Fragen durch zwei Personen unabhängig voneinander kodiert. Diese Kodierungen wurden danach besprochen. Anschließend sind die zwei Personen zu einer gemeinsamen Kodierung gekommen.

Die Überprüfung der Gütekriterien hat gezeigt, dass der Fragebogen genau das Merkmal erhebt, über das Erkenntnis erlangt werden soll, nämlich „Wissensmanagement beim Stellenwechsel“. Ebenso hat die Überprüfung gezeigt, dass bestimmte Dimensionen zuverlässig sind und reproduzierbare Ergebnisse zulassen würden. Weiterhin wurde die Auswertungsobjektivität durch zwei unabhängige Personen gesichert.

### 3.3 Datenanalyse

Für die Analyse der Daten dieser Untersuchung wurden verschiedene Auswertungsverfahren eingesetzt, die mit dem Statistikprogramm SPSS durchgeführt wurden.

Zunächst wurde ein Reliabilitätstest durchgeführt, um die Zuverlässigkeit der Dimensionen des Instruments zu erheben. Dabei wurden Cronbach-Alpha-Koeffizienten für alle Items einer Dimension berechnet, mit der Option „Skala, wenn Item gelöscht“.

Zur Vereinfachung der Auswertung und um Verzerrungen in den Endergebnissen zu vermeiden wurde die Skala wie folgt reduziert: Die Kategorien „trifft voll zu“ und „trifft zu“ wurden in eine positive Stufe mit „1“ umkodiert, die neutrale Stufe „teils/teils“ mit „2“ bezeichnet und eine negative Stufe zusammengefasst aus „trifft nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“ auf „3“ modifiziert. Schließlich wurde die sechste Antwortkategorie „weiß nicht“ auf „0“ umkodiert.

Da sich die Studie als Ziel gesetzt hat, den Ablauf des Stellenwechsels kennen zu lernen, um mögliche Problembereiche und Verbesserungspotenziale aufzudecken, wurden zunächst für alle Fragen deskriptive Auswertungsverfahren durchgeführt und zwar

Häufigkeitsauswertungen, die in Prozent berechnet und danach graphisch dargestellt wurden. Für die Variablen: „Steuerung Austritt“, „Beteiligte Austritt“, „Steuerung Einarbeitung“, „Beteiligte Einarbeitung“, „Ausarbeitung Einarbeitungsplan“, „Erfolg bei der Wissensübergabe“, „Motivation“, „zusätzliche Motivation“ und „Hindernisse“, bei denen es entsprechend der Fragestellung sinnvoll war, Mehrfachantworten zuzulassen, wurden multiple Kategorien-Sets gebildet und Häufigkeiten mit der Multiple Kategorien-Methode ausgewertet. Hier wurde für jede dieser Variablen jeweils eine zusammenfassende Variable gebildet, bei der jede Elementarvariable einen Wert darstellt und danach ausgezählt, wie häufig eine gültige Nennung dieses Wertes auftritt (vgl. Janssen, Laatz, 2003).

Zur Untersuchung von Unterschieden in der Wahrnehmung des Stellenwechsels zwischen den Zielgruppen, wurden einfaktorielle Varianzanalysen (Oneway-ANOVA-Tests) mit Post-Hoc-Spannweitentests (Duncan-Tests für multiple Mittelwertvergleiche) angewandt. Damit wurden die Vergleichsgruppen auf nicht signifikante Mittelwertdifferenzen untersucht. Der Duncan-Test bildet homogene Untergruppen und verwendet dabei unterschiedliche Range-Werte für die Gruppen, je nachdem, wie weit die Gruppen auseinander liegen (vgl. Janssen, Laatz, 2003).

Die Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren und der Gesamtzufriedenheit wurden untersucht, indem Regressionsanalysen mit der Methode „Einschluss“ berechnet wurden. Dabei wurde die Gesamtzufriedenheit als abhängige Variable und die übrigen Variablen als erklärende Variablen eingegeben.

Bei den soziodemographischen Daten wurden das Alter, die Position beim Landratsamt Ebersberg (ermittelt nach den Personalakten), die Art des Stellenwechsels (ob intern oder extern) und die Anzahl der (begleiteten) Stellenwechsel erhoben.

### **3.4 Zusammenfassung**

In dieser Untersuchung wurden sowohl qualitative als auch quantitative Forschungsmethoden eingesetzt. Um Kenntnisse über den zu untersuchenden Objektbereich – das Landratsamt Ebersberg – und die generelle Situation des Wissensmanagements beim Stellenwechsel gewinnen zu können, wurden zum Zwecke der Exploration (vgl. Lamnek, 1995) qualitative Methoden in Form von Experteninterviews eingesetzt. Für die Hauptuntersuchung wurde dann die quantitative Methode der Befragung

mittels Fragebogens eingesetzt, um einen Einblick in den gesamten Stellenwechsel-Prozess aus Sicht der drei Zielgruppen zu erlangen.

Die Vorgehensweise der Studie beinhaltet sowohl Vorgespräche zur Abstimmung des Projektablaufs und zur Besprechung der Fragebögen, als auch die Durchführung von Experteninterviews, die Durchführung des Pre-Tests sowie der Befragung, die Auswertung der Daten, die Präsentation und Diskussion der Ergebnisse vorort bis schließlich hin zur Anfertigung des Konzepts zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel, und zwar zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens.

Für die Untersuchung zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel wurden sieben Hypothesen formuliert, die sich in drei Gruppen unterteilen lassen: Hypothesen zu Gruppenunterschieden, Hypothesen zu Unterschieden zwischen den zufriedenen und unzufriedenen Befragten und die Hypothese zu Zusammenhängen mit der Gesamtzufriedenheit. Diese wurden bei einer Stichprobe von 69 Mitarbeitern des Landratsamts Ebersberg im Rahmen einer schriftlichen Befragung überprüft.

Das Forschungsobjekt war das Landratsamt Ebersberg, das sich als moderne innovative Dienstleistungsorganisation beschreibt. So begann 1995 unter dem Motto „Landratsamt 2000“ der Prozess der Verwaltungsmodernisierung in verschiedenen Themenfelder: Bürgerorientierung, Steuerungsmodell, EDV, Information und Kommunikation, Personalmanagement, Organisationsentwicklung und Image. Die Projektgruppe „Personal“ beschäftigt sich regelmäßig mit Themen aus dem Bereich des Personalmanagements, dazu zählen Mitarbeitergespräche, Aus- und Fortbildungskonzepte, Einstellungskonzept, Arbeitszeitmodelle, Gleichstellungskonzept und viele andere. Teil dieser Modernisierung ist auch die Optimierung des Stellenwechselprozesses und die Weiterentwicklung des Einarbeitungskonzeptes, die das Endergebnis der vorliegenden Arbeit bilden.

Die Überprüfung der Gütekriterien hat gezeigt, dass der Fragebogen valide ist und, dass bestimmte Dimensionen des Fragebogens zuverlässig sind und somit reproduzierbare Ergebnisse zulassen würden.

Die für die Datenanalyse angewandten Verfahren reichen von Reliabilitätstests und Häufigkeitsauswertungen, über einfaktorielles Varianzanalysen mit Duncan-Tests für multiple Mittelwertvergleiche, bis hin zu Regressionsanalysen.

## **4 ERGEBNISSE DER UNTERSUCHUNG, DISKUSSION UND IMPLIKATIONEN**

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über die aktuelle Situation des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg. Hierzu werden die Ergebnisse aus der Auswertung der Daten vorgestellt, und zwar aus den Expertengesprächen, den untersuchten internen Materialien sowie den Daten aus der durchgeführten Befragung. Die Experteninterviews dienen dazu, Erkenntnisse über den tatsächlichen Ablauf des Stellenwechselprozesses in der Praxis zu erlangen, wesentliche Ziele des Übergabeprozesses zu identifizieren, positive und negative Erfahrungen mit der bisherigen Stellenübergabe, aus Sicht der Experten, herauszuarbeiten, sowie einzelne Themen der bereits existierenden Konzepte und Bereiche des Wissensmanagements zu hinterfragen. Des Weiteren wurden durch die Interviews noch spezifische Fragen der Praxis aus der Sicht der Experten für die Befragung aufgedeckt. Diese Experteninterviews wurden mit dem Chef der Personal-Abteilung, haus-intern „Personalservice“ genannt, am 29.06.2004 und mit dem Personalrat, als Vertreter der Mitarbeiter-Interessen, am 21.07.2004 durchgeführt. Die internen Materialien sind u.a. jeweils ein Dokument zum bisherigen Einarbeitungs- und Fortbildungskonzept sowie Richtlinien zur Personalauswahl.

Die Präsentation der Ergebnisse in diesem Kapitel wird nach den Interventionsbereichen des Prozessmodells zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel gegliedert. Parallel dazu werden Implikationen für ein Konzept zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel aufgestellt. Zunächst wird der gesamte Stellenwechsel beim Landratsamt Ebersberg dargestellt, und zwar entlang des Prozessmodells des Wissensmanagements beim Stellenwechsel aus Abbildung 2-13. Anschließend werden als erstes die Prozesse des Stellenwechsels beschrieben, nämlich der Austritt und die Einarbeitung. Da beim Landratsamt Ebersberg bisher keine Bestimmung des benötigten Wissens vor dem Austritt des vorherigen Stelleninhabers stattfindet, gibt es zu diesem Bereich keine Ergebnisse aus der Untersuchung. Danach erfolgt die Beschreibung der Prozessbestandteile des Wissensmanagements beim Stellenwechsel, mit den dazugehörigen Bereichen: die Wissensidentifikation, die Wissensdokumentation und –aufbereitung, die Wissensweitergabe und –verteilung. Ebenso werden die Ergebnisse zu den Anreizsystemen und letztendlich der Zielsetzung und Evaluation vorgestellt und diskutiert. In die Diskussion der Ergebnisse der jeweiligen Bereiche werden zusätzlich wesentliche Ergebnisse aus externen Erfahrungsberichten eingebracht. Diese stellen jeweils den praxiserprobten Umgang mit



Instrumenten zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel dar. Anhand dieser Beispiele werden danach gezielt Lösungsansätze zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg abgeleitet.

Anschließend werden Unterschiede zwischen den einzelnen Zielgruppen des Stellenwechselprozesses sowie Unterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten aufgezeigt. Diese werden diskutiert und aus den Erkenntnissen Implikationen für ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel abgeleitet. Danach werden Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit beim Stellenwechsel diskutiert und ihre Bedeutung für ein Konzept erörtert.

### **4.1 Der Stellenwechsel**

Wie die Untersuchung ergeben hat, beginnt der Stellenwechselprozess beim Landratsamt Ebersberg mit der Ausschreibung einer vakanten Stelle. Die Stellenausschreibung erfolgt durch Aushang an den dafür vorgesehen „Schwarzen Brettern“, „Anschlagsstellen“ und durch ein Schreiben an die Leitungen aller Organisationseinheiten. Dadurch wird die Verständigung aller dort in Frage kommender Mitarbeiter sichergestellt. Des Weiteren wird durch diese interne Stellenausschreibung die gewünschte freiwillige Rotation innerhalb des Landratsamtes gefördert. Stellen, die nach der dafür vorgesehenen Zeit nicht innerhalb des Amtes besetzt werden können, werden dann nach außen ausgeschrieben (aus: Richtlinien zur Personalauswahl). Bei manchen Sachgebieten bzw. Stellen ist es gesetzlich vorgegeben, drei Monate bis zur Neubesetzung zu warten (aus: Experteninterviews). Wenn es zur keiner zeitlichen Überschneidung der Anstellung der vorherigen Stelleninhaber und ihrer Nachfolger kommt, müssen sich die Sachgebietsleiter und die Kollegen in dem jeweils betroffenen Sachgebiet das Wissen von den ausscheidenden Mitarbeiter aneignen, um es dann den neuen Mitarbeitern weiterzugeben (aus: Experteninterviews).

Das Anforderungsprofil für die zu besetzende Stelle wird vom Personalservice und der betroffenen Organisationseinheit gemeinsam erstellt. Das Profil trifft konkrete Aussagen über: die Arbeits- und Aufgabenbereiche, die fachlichen Anforderungen, die erforderliche Ausbildung, die benötigten Fachkenntnisse und Erfahrungen sowie die sozialen Qualitätsmerkmale (aus: Richtlinien zur Personalauswahl).

Zu den wesentlichen Zielen des Stellenwechsels zählen die Experten die Integration der neuen Kraft im Team und im Landratsamt, ihre Akzeptanz und Anerkennung im Sachgebiet,

ihr Wohlfühlen sowie eine schnelle, umfassende Einarbeitung (aus: Experteninterviews). Demnach soll sich jeder Mitarbeiter, der im Landratsamt Ebersberg eine neue Stelle antritt, nach drei Monaten mit seiner neuen Aufgabenstellung identifizieren und sozial integriert sein. Nach der Einarbeitung soll die Bearbeitung der Aufgaben selbstständig erfolgen, der neue Mitarbeiter und seine Kollegen sollen sich wohlfühlen, der neue Mitarbeiter soll sich eigenständig orientieren können und die Infrastruktur des Arbeitsumfeldes kennen (aus: Einarbeitungskonzept und Experteninterviews).

Die am Stellenwechsel Beteiligten waren am häufigsten mit der Unterstützung seitens der Kollegen und mit der Qualität der Einarbeitung zufrieden. Für den Stellenwechsel selbst ergibt sich insgesamt nur eine mittlere Zufriedenheit: zwei Drittel der neuen Mitarbeiter und begleitenden Personen sind mit der Einarbeitung zufrieden, die Hälfte der vorherigen Stelleninhaber mit dem Austritt.

### **4.1.1 Austritt**

Bei den meisten Austritten von Mitarbeitern (65% der Untersuchungsteilnehmer) findet ein Austrittsgespräch statt. Am häufigsten (zu 62%) wird dies zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem Vorgesetzten geführt, wobei der Inhalt des Gesprächs in 55 Prozent der Fälle der Grund des Ausscheidens ist. Verbesserungsvorschläge und Feedback an den Vorgesetzten kommen beim Austrittsgespräch weniger intensiv oder gar nicht vor. Der Austritt selbst wird nicht als Prozess wahrgenommen. Dies hängt eng zusammen mit der niedrigen Wahrnehmung einer Steuerung dieses Prozesses, bei der nur in 13 Fällen (entspricht 59%) eine der angegebenen Personen den Prozess gesteuert hat sowie mit kaum klaren Verantwortlichkeiten. In jeweils sieben Fällen (58%) haben die vorherigen Stelleninhaber angegeben, für die Planung oder die Mitwirkung bei der Einarbeitung bzw. für die Übermittlung des Fachwissens zuständig gewesen zu sein. Vier vorherige Stelleninhaber (33%) waren für die Übermittlung der Sachgebetskultur bzw. der Kontaktpersonen zuständig. Wenn eine Steuerung des Austritts wahrgenommen wird, dann als vom Vorgesetzten gesteuert (zu 37%). Die Vorgesetzten sind es auch, die sich am intensivsten (zu 35%) am gesamten Prozess beteiligen. Deshalb empfiehlt sich bei der Entwicklung des Konzeptes der Vorgesetzten eine Schlüsselrolle beim gesamten Prozess zu vergeben.

Des Weiteren gibt es Austritte, bei denen kein Treffen zwischen vorherigen Stelleninhabern und Vorgesetzten stattfindet. So lassen sich die Treffen der Beteiligten bei der Stellenübergabe in drei Paare gliedern. Diese sind in Abbildung 4-1 dargestellt.

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

- Zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem neuen Mitarbeiter gab es in drei Fällen ein bis drei Treffen, was 25 Prozent der Fälle in dieser Paarung entspricht, und bei vier Austrittsprozessen (33 %) waren es mehr als vier Treffen, wobei es in einem dieser vier Prozesse sogar rund 40 Treffen gab.
- Zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem Paten des neuen Mitarbeiters gab es in einem Fall zwei Treffen.
- Zwischen vorherigem Stelleninhaber und dem Vorgesetzten gab es bei fünf Austrittsprozessen ein bis drei Treffen zu Stellenübergabe, was 42 Prozent der Fälle in dieser Paarung entspricht. Bei zwei Prozessen (17 %) waren es über vier Treffen.

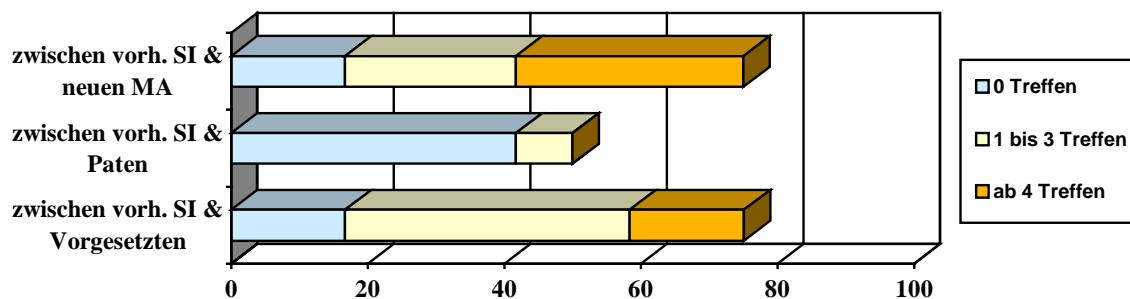


Abbildung 4-1: Treffen zur Stellenübergabe, Mehrfachnennungen möglich  
(Basis: 12 Befragte – vorherige Stelleninhaber)

Da der Vorgesetzte beim Austritt eine zentrale Rolle besitzt, empfiehlt es sich, mindestens ein Treffen als verpflichtend festzuschreiben. Auch hätten sich 50 Prozent der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber mehr Treffen zur Stellenübergabe gewünscht, vor allem mit den neuen Mitarbeitern. Die vorherigen Stelleninhaber waren bei der Stellenübergabe am häufigsten für die Einarbeitung bzw. die Übermittlung des Fachwissens zuständig. Es sollten deshalb im Konzept zur Wissensweitergabe beim Stellenwechsel Maßnahmen getroffen werden, die diesen Austausch weiter fördern.

### 4.1.2 Einarbeitung

Die Information der Kollegen über den Stellenwechsel erfolgt durch den Vorgesetzten. Dies geschieht bei 96 Prozent der Stellenwechsel in Sachgebiet- und Teambesprechungen und bei 55 Prozent in persönlichen Gesprächen. Somit werden manche Mitarbeiter über zwei Wege informiert. Auch die Vorstellung der neuen Mitarbeiter bei den Kollegen im

## **Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen**

---

Landratsamt erfolgt zum größten Teil (84%) durch die Vorgesetzten. Zu 32 Prozent haben sich die neuen Mitarbeiter den Kollegen selbst vorgestellt, während die Paten zu 28 Prozent diese Aufgabe übernommen haben. Wie die Zahlen zeigen, kommt es auch hier zu Dopplungen, was einfach dadurch erklärt wird, dass Mitarbeiter oft vom Vorgesetzten vorgestellt werden, und dann noch selbst eine persönliche Vorstellungsrunde bei den Teammitgliedern unternehmen. Ebenso werden sie durch den Paten nochmals in einzelnen Arbeitsgruppen, etc. eingeführt. Da die unterschiedlichen Vorstellungen meist unter verschiedenen Blickwinkeln und mit den jeweils passenden Inhalten erfolgt, sind diese Dopplungen nicht als negativ, sondern als positiv zu werten. Auch halten die Untersuchungsteilnehmern die Vorstellung des Nachfolgers, die persönlichen Gespräche mit den Nachfolgern und einen persönlichen Ansprechpartner für sehr wichtig in einem Stellenwechsel.

Der Vorgesetzte ist ebenso für die Steuerung des Prozesses verantwortlich, dass der Arbeitsplatz eingerichtet wird sowie für die Auswahl und Einweisung eines Paten für den neuen Stelleninhaber. In der Praxis sieht die Situation auf Grund der Befragungsergebnisse jedoch oftmals anders aus: In den meisten Fällen (95%) gibt es eine Person, die für die Steuerung der Einarbeitung als zuständig wahrgenommen wird. Dabei steuern die Paten den Einarbeitungsprozess am häufigsten (in 86% der Fälle). Auch die Kollegen im Sachgebiet beteiligen sich zu 49 Prozent intensiv am Einarbeitungsprozess. Bei 23 Prozent der Einarbeitungen gaben die Teilnehmer an, dass die vorherigen Stelleninhaber sich intensiv oder sehr intensiv beteiligt haben.

Eine Vorgabe des Personalservice beim Landratsamt Ebersberg schreibt vor, dass der jeweilige Vorgesetzte noch vor dem Arbeitsantritt des neuen Stelleninhabers einen Einarbeitungsplan erstellt, den er mit dem Paten bespricht. Tatsächlich wird ein Einarbeitungsplan aber nur bei einem Drittel (33%) der Stellenwechsel erstellt. Selbst davon, ist nur in der Hälfte der Fälle die Person bekannt, die den Einarbeitungsplan ausgearbeitet hat. Hier wurde Vorgesetzte zu 81 Prozent, Paten zu 56 Prozent und der vorherige Stelleninhaber mit 19 Prozent als Personen für die Ausarbeitung angekreuzt werden. Die Einarbeitungspläne wiederum werden nur zu knapp einem Viertel mit dem neuen Mitarbeiter besprochen.

Wie die Untersuchung ergab, verläuft die Stellenübergabe beim Landratsamt Ebersberg oft unstrukturiert. Bisher gibt es keine schriftliche Prozessbeschreibung oder vergleichbare Dokumente, da alles nur verbal abläuft. Dies ist vor allem der Fall beim Austritt, kommt aber auch bei der Einarbeitung häufig vor. Eine mögliche Ursache liegt in den meisten Fälle

## **Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen**

---

zusammen mit dem Zeitnot und Arbeitsdruck der Vorgesetzten und Paten (aus: Experteninterviews). Gleichzeitig werden eine Strukturierung des Einarbeitungsprozesses (70%) und eindeutige Ansprechpartner von allen Untersuchungsteilnehmern als wichtig (81%) bewertet. Als Verbesserungsvorschläge zur Einarbeitung werden von rund einem Viertel der Untersuchungsteilnehmer die Weiterentwicklung des Einarbeitungskonzepts, die Festlegung einer Mindesteinarbeitungszeit oder die klare Ernennung eines Hauptansprechpartners genannt. Es gilt also u.a., den Prozentsatz der erstellten Einarbeitspläne je Stellenwechsel zu erhöhen. Klar festgelegte Verantwortlichkeiten zur Erstellung des Einarbeitungsplans können helfen, diesen zu institutionalisieren und geben einer Überprüfung auch die Möglichkeit für Konsequenzen. Eine bewusst stärkere Einbindung der Vorgesetzten in den Einarbeitungsprozess liegt nahe, es können aber auch die Paten dafür eingebunden werden.

Für die Einführung am Arbeitsplatz und die Führung durch das Haus ist der jeweilige Pate zuständig. Dieser soll den neuen Mitarbeiter in die technischen Arbeitsmittel einweisen und die Integration im Team fördern. Des Weiteren soll er die Zuständigkeiten und Abläufe im Haus erklären und den neuen Mitarbeiter in die neuen Aufgaben einweisen sowie für fachliche Betreuung und Unterstützung zur Verfügung stehen. Dies sind z.B. die Bearbeitung von Musterfällen, anfängliche Begleitung bei Parteienverkehr und im Außendienst (aus: Einarbeitungskonzept und Experteninterviews). Die häufigsten Inhalte bei der Einarbeitung sind: die Übermittlung von Fachwissen mit 75 Prozent und von Wissen über die Zuständigkeiten im neuen Sachgebiet mit einem Prozentsatz in Höhe von 63. Die Übermittlung von Amtskultur, Inhalten zum Landkreis und Personalrat, etc. finden kaum statt.

Darüber hinaus erstellt oder aktualisiert der Vorgesetzte die Stellenbeschreibung und prüft, ob und welche Fortbildungsmaßnahmen für den neuen Mitarbeiter sinnvoll oder erforderlich sind. Nach ungefähr drei Monaten erfolgt ein erstes strukturiertes Mitarbeitergespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem neuen Mitarbeiter. Ziel ist es, den Fortschritt der Einarbeitung festzustellen. Über ein zu verfassendes Protokoll wird der Personalservice dann über den Einarbeitungserfolg informiert (aus: Einarbeitungskonzept und Experteninterviews). Hier wird das Mitarbeitergespräch als ein Instrument der Mitarbeiterentwicklung gesehen, das regelmäßig zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern stattfindet. Dabei sollen Stärken und Schwächen der Mitarbeiter aufgezeigt, Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und weitere Fortbildungsmaßnahmen empfohlen werden (aus: Fortbildungskonzept). Die ersten sechs Monate im Landratsamt gelten als Probezeit für einen neuen Mitarbeiter. Nach fünf Monaten erfolgt ein schriftlicher Bericht des Vorgesetzten an den Personalservice, ob der neue Mitarbeiter diese Probezeit bestanden

hat. Ferner sind die Vorgesetzten beim Landratsamt Ebersberg angehalten, mit den neuen Mitarbeitern regelmäßig Gespräche über Einarbeitungsfortschritte zu führen und den Einarbeitungsplan zu prüfen (aus: Einarbeitungskonzept und Experteninterviews).

In den deren ersten drei Monaten führt der Personalservice für neue Mitarbeiter eine Einarbeitungsveranstaltung durch. Als weitere Aufgabe im Stellenwechselprozess wertet der Personalservice die Fünf-Monats-Berichte der Vorgesetzten über den Erfolg der Einarbeitung aus. In Einzelgesprächen mit den neuen Mitarbeitern werden Erfahrungen zum Einarbeitungsprozess ausgetauscht. Ferner hält der Personalservice Checklisten für Vorgesetzte und Paten sowie Muster für den Einarbeitungsplan bereit (aus: Einarbeitungskonzept und Experteninterviews).

Als eines der größten Hindernisse bei der Einarbeitung wird die Zeitknappheit wahrgenommen. Die Einarbeitung dauert bei knapp der Hälfte (46%) der Stellenwechsel ein bis zwei Monate. Im Ganzen kann gesagt werden, dass nach sechs Monaten die Stellenwechsel abgeschlossen sind. Dies deckt sich dann mit der Probezeit. Zur Reduktion der Einarbeitungszeit können zwei Perspektiven herangezogen werden. Ersten kann durch eine klare Strukturierung mit festen Teilzielen der Fortschritt der Einarbeitung verfolgt und so einer Zeitknappheit entgegengewirkt werden. Eine Lösung hierzu ist die bereits diskutierte Institutionalisierung eines Einarbeitungsplans. Aus der zweiten Perspektive können die 1-2 Monate als zu kurz erachtet werden. Auch hier kann ein Einarbeitungsplan mit Teilzielen helfen, den Zeitrahmen abzustecken und einzelnen Aktionen aufeinander abzustimmen. So ist schon vor der Einarbeitung eine Möglichkeit gegeben, den benötigten Zeithorizont abzubilden und auch zu begründen. Durch die bereits beschriebene wiederholte Überprüfung des Erreichens der Teilziele während der Einarbeitung kann so auch einer Zeitknappheit am Ende der Einarbeitungszeit vorgebeugt werden.

### **4.2 Das Wissensmanagement beim Stellenwechsel**

Derzeit gibt es im Landratsamt Ebersberg keinen zentral geregelten und strukturierten Ablauf des Wissensmanagements beim Stellenwechsel. Der Ablauf wird immer individuell, innerhalb der Sachgebiete, von den jeweils Beteiligten bestimmt. Ein Mitwirken von Beteiligten des Sachgebietes zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel ist beim Landratsamt zum aktuellen Stand unbedingt erforderlich, da auch die Wissensspeicherung individuell erfolgt. So werden beispielsweise Neuerungen im Gesetz bei Teambesprechungen angesprochen, danach wird ein Protokoll angefertigt und im Sachgebietsordner sowie dem zugehörigen

Aktenordner im Computer abgelegt. Des Weiteren gibt es innerhalb der Team- und Sachgebietsbesprechungen auch Qualitätszirkel, in denen Themen wie Verbesserungsvorschläge, Problemlösungen und Qualitätsverbesserung besprochen werden. Das Wissen und das Wissen darüber, wo Informationen abgelegt sind, sind somit oftmals nur individuell und nicht nach einer allgemeinen Rahmenvorlage durch das Landratsamt vorhanden und deshalb schwer von nicht Beteiligten zu finden. Einen hausweiten Informationsfluss gibt es nur durch E-Mail sowie bei den Betriebsversammlungen.

In der Einarbeitung erhalten die Mitarbeiter auch Fortbildungen. Die Bedeutung der Fortbildung für den Wissenstransfer wird in der Theorie bestätigt (vgl. De Long, Davenport, 2003). Auch in den Expertengesprächen wurden Fortbildungsmaßnahmen als wichtig für die Wissenssicherung und –weitergabe genannt. Allerdings bestehen beim Landratsamt Ebersberg keine Weisungen, Richtlinien oder Hilfestellungen, welches Wissen auf welche Weise weitergegeben werden kann oder soll.

Ein wesentliches Problem des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg besteht darin, dass das individuelle Wissen nicht allen Mitarbeitern zugänglich ist. Dadurch besteht keine Gesamtübersicht über das im Haus verfügbare Wissen und noch weniger darüber, welche Informationen wo zu finden sind.

Im Folgenden werden die einzelne Interventionsbereiche aus dem Prozessmodell zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel näher betrachtet und diskutiert.

### **4.2.1 Wissensidentifikation**

Die Identifikation des für den Stellenwechsel relevanten Wissens erfolgt beim Landratsamt Ebersberg meistens durch die Vorgesetzten (77 %) und die Paten (68 %), gefolgt von Gesprächen zwischen den neuen Mitarbeitern und den vorherigen Stelleninhabern, mit einem Prozentsatz in Höhe von 67. Diese Identifikation erfolgt allerdings oft erst bei der Erstellung des Einarbeitungsplans, was zu einem Verlust des Fachwissens führen kann. Die vorherigen Stelleninhaber werden in der Regel nicht miteinbezogen. Dabei kann ein Teil der Austrittsgespräche zur Wissensidentifikation genutzt werden.

So besteht ein Problem des Landratsamts Ebersberg darin, dass ein großer Teil des relevanten Wissens verloren geht, da die Wissensidentifikation erst bei der Erstellung des Einarbeitungsplans erfolgt.

Im folgenden Fallbeispiel werden Möglichkeiten aufgezeigt, wie eine permanente Identifikation des Wissens erfolgen kann, wodurch die Situation vermeiden wird, vor einem Stellenwechsel alle Wissensteile benennen zu müssen, wodurch ein großer Teil mangels spontaner Erinnerung verloren gehen würde. Um das relevante Wissen zu identifizieren und es für alle Mitarbeiter zugänglich und überschaubar zu machen, hat der Autokonzern BMW ein Pilotprojekt „Elektronischer Marktplatz“ entwickelt.

### **Fallbeispiel: Elektronischer Marktplatz beim BMW**

(Quelle: Rüstmann, 1998)

Der „Elektronische Marktplatz“ wurde gemeinsam mit der Deutschen Telekom entwickelt. Der Marktplatz basiert auf einer Intranetlösung und ist zusätzlich mit folgenden Instrumenten zur intelligenten Wissensverdichtung ausgestattet:

- Suchmaschinen: Die Suchmaschinen greifen auf das BMW-Intranet, das BMW-Internet sowie alle abgelegten Dokumente und diversen Datenbanken zu.
- Gelbe Seiten: Mit Hilfe der „Gelben Seiten“ können Mitarbeiter ermittelt werden, die mit bestimmten Schlagwörtern in Verbindung stehen. Dabei müssen sich die Mitarbeiter nicht selbständig einem Schlagwort zuordnen, sondern werden automatisch aufgrund ihrer täglichen Arbeit erfasst.
- Agenten: Sie beobachten den Informationsfluss auf dem Marktplatz und informieren ihren Auftraggeber, falls neue Informationen in einem bestimmten Bereich eingegeben worden sind.
- Augen: Der Status eines Dokumentes oder einer Prozessaktivität kann mit Hilfe eines „Auges“ beobachtet werden. Sobald ein gewünschter Status erreicht wird, wird der Auftraggeber informiert.
- Weiterhin ermöglicht der „Elektronische Marktplatz“ eine Unterstützung von projekt- und prozessorientiertem Wissensmanagement. Es wird sowohl eine Hilfestellung bei der Dokumentation als auch bei der laufenden Projektverfolgung angeboten. Hierzu werden elektronisch unterstützte Projektstagebücher geführt, in denen beispielsweise die vereinbarten Ergebnisse aus den Sitzungen des Projektteams dokumentiert werden.



Elektronische Medien bieten somit eine Vielzahl von Möglichkeiten, um aus den verschiedenen Dokumenten die gewünschten Informationen für den jeweiligen Nutzer identifizieren zu können. Mit Hilfe von Augen und Agenten könnten beispielsweise auch die persönlichen Informations- und Kommunikationsstrukturen abgebildet werden, so dass damit die wichtigen Schnittstellen der Stelle explizit werden und sich ein Nachfolger schneller einarbeiten kann (vgl. Rüstmann, 1999).

Eine weitere Möglichkeit, wie dieses implizite Wissen über Kommunikationsstrukturen, Prozesse und Managementabläufe identifiziert und gespeichert werden kann, zeigt das Konzept eines „Black Book in Management Development“ bei „NOKIA“:

### **Fallbeispiel: Managerhandbuch bei NOKIA**

(Quelle: Rüstmann, 1998)

NOKIA hat zur systematischen Explizierung des umfangreichen impliziten Wissens über die Aufgaben und Anforderungen an Manager ein „Black Book in Management Development“ entwickelt. In diesem Buch finden sich Hinweise, wie bei NOKIA Strategien entwickelt werden, was unter Führung verstanden wird und wie Projekte und Prozesse gemanagt werden sollen, so dass insbesondere neuen Managern der Einstieg bei NOKIA erheblich erleichtert wird.

Es ist allerdings sehr zeitaufwendig ein solches Handbuch für jede Position zu erstellen. Da teilweise beim Landratsamt Ebersberg wichtige Informationen schon in Form von Muster-Mappen oder Handakten mit Gesetzen, Kommentaren etc. vorhanden sind, wäre es hier angebracht, diese von den vorherigen Stelleninhabern vor ihrem Austritt noch in einem Ordner zusammenzustellen und den neuen Mitarbeitern mit persönlichen Anregungen, Hinweise auf besonders Wichtige Informationen und für die Art und Weise der Verwendung zu überreichen.

### **4.2.2 Wissensdokumentation und –aufbereitung**

Die Sicherung und Speicherung von Wissen erfolgt beim Landratsamt Ebersberg zu 59 Prozent in Form von Muster-Mappen und zu 58 Prozent in Form von Dokumentationen der Arbeitsstelle, wie z.B. Handakten mit Gesetzen, Kommentaren, Änderungen, ergänzt durch Fachliteratur. Die von einem Mitarbeiter im Computer gespeicherte Daten und Informationen stehen jedem einzelnen Mitarbeiter des Teams sowie dem gesamten Sachgebiet zur Verfügung. Allerdings ist die Nutzung des vorhandenen Wissens schwierig, da oft nicht bekannt ist, dass es zu einem Problem oder Thema schon eine Lösung gibt. Hier bedarf es

eines Überblicks über das vorhandene Wissen, der zum Beispiel durch die Einführung visueller Strukturierungsmöglichkeiten unterstützt werden kann.

Wissensaufbereitung und -dokumentation sind unmittelbar miteinander verbunden. Die Dokumentation liefert dabei die Voraussetzung für die Aufbereitung. Ein Verfahren, das möglichst viele Facetten der Wissensdokumentation und auch der Aufbereitung des Wissens für den Nachfolger berücksichtigt, wird im folgenden Fallbeispiel dargestellt. Dabei handelt es sich um eine Organisation, International Students' Committee (ISC), die einmal pro Jahr ein Symposium in St. Gallen veranstaltet, an dem jeweils 250 Studenten und Wirtschaftsvertreter teilnehmen. ISC ist vor allem auf die freiwillige Mitarbeit von 15 Teammitgliedern angewiesen, die sich jeweils für ein Jahr verpflichten, diesen Anlass zu organisieren. Da die Mitglieder des Organisationsteams aufgrund des Studiums fast jedes Jahr vollständig neu sind, ist eine Dokumentation des vorhandenen Wissens essentiell, damit das Organisationsteam des nächsten Jahres nicht von vorne beginnen muss.

### **Fallbeispiel: Wissensdokumentation beim ISC**

(Quelle: Rüstmann, 1999)

Die Wissensdokumentation beim ISC besteht vor allem aus einer hohen Explizierung des Wissens. Zum einen gibt es marktorientierte Erfahrungsberichte, die jeweils von einem Teammitglied für einen bestimmten Markt laufend aktualisiert werden. Zielsetzung ist dabei, dass, falls ein Teammitglied seine Position nicht mehr ausüben kann, ein Nachfolger möglichst rasch dessen Aufgaben in vollem Umfang übernehmen können muss. Die Erfahrungsberichte enthalten zum einen Informationen über makroökonomische Daten, über die derzeit wichtigsten Personen des jeweiligen Landes, die bisherigen Kontakte mit diesen Entscheidungsträgern und die jeweiligen Ergebnisse. Die Kontaktdatenbank speichert alle eingehenden und ausgehenden Kontakte in Form einer relationalen Datenbank. Darin finden sich neben der Art und Weise des Kontaktes auch viele weitere Informationen, wie persönliche Vorlieben, Vorschläge der betreffenden Person oder biographische Informationen wieder, sodass unabhängig von der Person, eine sehr persönliche Betreuung ermöglicht wird. Die Datenbank verzeichnet dabei jeden Zugriff und jede Veränderung und identifiziert dabei auch den Benutzer. Zum anderen gibt es eine Organisationsdatenbank, mit der anhand von "Milestones" chronologisch die notwendigen einzelnen Schritte im Organisationsprozess vorgegeben werden.

In einem Leitungsmanual werden dann zur Kontrolle jeweils die wichtigsten Informationen aus beiden Kategorien zusammengefasst.

Diese Vorgehensweise ist besonders für Organisationen mit einer hohen internen oder externen Fluktuationsrate relevant, um einzelne Schritte, Wissen über Prozesse, Personen und Inhalte eines Projektes zu explizieren.

Eine andere Möglichkeit, das relevante Wissen zu dokumentieren und für alle Mitarbeiter des Unternehmens visuell aufzubereiten wird im folgenden Fallbeispiel aufgezeigt. Business Technology (BT) ist die interne Projektunterstützungseinheit der Credit Suisse Financial Services.

### **Fallbeispiel: Wissensdokumentation bei BT**

(Quelle: Sager, Aebi, 2003)

Zur Wissensdokumentation verwendet BT ein Instrumentarium, das intern mit „Toolkit“ bezeichnet wird. Das „Toolkit“ ist eine Sammlung von Dokumentvorlagen, die für die tägliche Arbeit relevant sind. Dabei können Vorlagen im internen Knowledge-Portal gesucht und bezogen werden. Somit wird eine höhere Effizienz bei der Erstellung von Dokumenten erreicht, die Anwendung von internen Methoden wird unterstützt und der Auftritt nach außen wird vereinheitlicht.

Im Rahmen des Projekt-Debriefings wird für jedes Projekt in einer standardisierten Form Wissens- und Erfahrungssicherung betrieben. Das sogenannte „Project Summary“, das dabei nach einer standardisierten Vorlage erarbeitet wird, dient hauptsächlich dazu, Mitarbeitern, die bestehendes, dokumentiertes Wissen nutzen wollen, rasch den Projektkontext zu vermitteln. Der Dokumentationsbestandteil „Lessons Learned“ zu Themen wie Projektmanagement, Problemlösungsprozess, Teamarbeit und Kommunikation und zum Projektergebnis selbst, werden im Team diskutiert und schriftlich festgehalten. Diese schriftliche Dokumentation ist über eine Projekt- oder Dokumentensuche den Mitarbeitern zugänglich.

Um die Wissensdokumentation nutzbar zu machen, verfolgt BT die Absicht, die Informationsrecherche zu professionalisieren, Informationen auf ihre Relevanz zu beurteilen und dann entsprechend aufzubereiten und zu verteilen. Hier wurde ein zentraler Research-Desk geschaffen. Dieser führt einerseits im Auftrag von laufenden Projekten Recherchen durch, agiert aber

auch als „Information-Pusher“, indem er gefundene Informationen gezielt an potentielle Interessenten weitergibt.

Eine Sammlung von Dokumentenvorlagen in Form eines hausweiten „Toolkits“ kann auch für das Landratsamt Ebersberg eine Lösung zur standardisierten und einfachen Wissensdokumentation sein. Hier können alle Formulare, Muster, Vorlagen etc. in Blankoform abgelegt werden und die Mitarbeiter können sich dann die für sie und den jeweiligen Fall relevante Dokumentation aussuchen.

### **4.2.3 Wissensweitergabe und –verteilung**

Zur Wissensweitergabe hat am häufigsten die Unterstützung der Paten, Kollegen und Vorgesetzten beigetragen, ebenso die Freundlichkeit im Umgang miteinander. 63 Prozent der Stichprobe gaben an, dass diese Personen immer für Fragen und zum Informationsaustausch ansprechbar gewesen seien. Um diese Unterstützung der Beteiligten beim Stellenwechsel auszubauen sollten mehr Treffen zwischen den neuen Mitarbeitern und den am Stellenwechsel Beteiligten, insbesondere den vorherigen Stelleninhabern, stattfinden. Damit auch wirklich Wissen in diesen Gesprächen weitergegeben wird, sollten diese strukturiert werden.

Weitere Faktoren für den Erfolg der Wissensübergabe waren als Voraussetzung die Dokumentationen (29%), wie z.B. Aufzeichnungen des vorherigen Stelleninhabers oder Musterschreiben und die Art, wie die Übergabe erfolgte (25%), ob durch Einbindung in die Sachbearbeitung, Eigeninitiative, Vertretung oder Überschneidung mit dem vorherigen Stelleninhaber. Beim Landratsamt Ebersberg sind die Kollegen im Sachgebiet mit 61 Prozent der Nennungen aller Befragten die am häufigsten genutzte Wissensquelle. Sie sind auch die Personengruppe, mit einem Prozentsatz in Höhe von 86, an die am häufigsten arbeitsbedingte Informationen weitergegeben werden. Auch oft genutzt werden mit 49 Prozent die Gesetzestexte. Wünschenswert wären hier eine erweiterte Wissensverteilung und die Einbindung mehrerer Personen.

Zur Nutzung der Dokumentation und Wissensverteilung kann der im Fallsbeispiel BT beschriebene Research-Desk genutzt werden. Des Weiteren kann auch direkt bei der Gestaltung der Stellenübergabe angesetzt werden. Bei der Organisation von Übergabetagen kann in mehrtägigen Workshops das vorhandene Wissen vom vorherigen Stelleninhaber an die neuen Mitarbeiter weitergegeben werden. Zusätzlich besteht hier über eine Rückkoppelungsmöglichkeit eine Art Erfolgskontrolle, bei der beide Seiten sehen können, ob das Wissen nicht nur übergeben sondern auch verstanden und somit erfolgreich

weitergegeben wurde. Diese Art von Übergabeinstrument hat sich bei AIESEC bewährt und wird im folgenden Fallbeispiel vorgestellt. AIESEC ist eine internationale studentische Organisation, bei der jährlich weltweit alle Vorstandsposten neu besetzt werden müssen und somit die Dokumentation als auch die Wissensweitergabe an den Nachfolger eine wesentliche Rolle für die Fortführung der Organisation spielen.

### **Fallbeispiel: Externes Übergabewochenende bei AIESEC**

(Quelle: Rüstmann, 1999)

Das "Take-Over-Weekend" bei AIESEC findet an einem ganzen Wochenende an einem externen Ort statt und beinhaltet neben einer allgemeinen und bereichsspezifischen Übergabe immer einen gemeinsamen Abend, an dem sich die vorherigen und die neuen Vorstandsmitglieder auch auf privater Ebene kennen lernen können. Dadurch wird gewährleistet, dass auch nach der Übergabe für den neuen Vorstand eine emotionale Basis zwischen dem Vorgänger und Nachfolger besteht, die spätere Rückfragen erlaubt.

Als Übergabeform kann entweder ein informeller Austausch zwischen dem bisherigen Stelleninhaber und seinem Nachfolger oder ein moderierter Dialog gewählt werden. In jedem Fall sollte der neue Mitarbeiter bereits vorab ein gewisses Verständnis seiner neuen Aufgabe besitzen und eventuell mit Hilfe einer Checkliste ins Gespräch gehen, um einen möglichst hohen Nutzen aus dem Dialog zu ziehen.

Auch für andere Organisationen scheint das Konzept der externen Übergabetage geeignet. Die Wahl eines externen Ortes schafft für den austretenden sowie den neuen Stelleninhaber eine angenehmere Umgebung und ermöglicht es, sich weitgehend ohne Kommunikationshindernisse, wie ständige Ablenkungen durch eingehende Telefonanrufe oder E-Mails, auf die Wissensübergabe zu fokussieren. Als Übergabeform bietet sich sowohl ein informeller Austausch zwischen dem bisherigen Stelleninhaber und seinem Nachfolger als auch ein moderierter Dialog an. In jedem Fall sollte der neue Mitarbeiter bereits vorab ein gewisses Verständnis seiner neuen Aufgabe besitzen und sich mit einer Checkliste auf das Gespräch vorbereiten, um einen möglichst hohen Nutzen aus dem Dialog zu ziehen (vgl. Rüstmann, 1999). Die Checkliste sollte neben einer systematischen Thematisierung des expliziten Kernwissens, dem neuen Mitarbeiter auch helfen, die wichtigen impliziten Spielregeln bzw. das implizite Kernwissen des Unternehmens zu erkennen (vgl. Romhardt, 1998).

Die Wissensteilung durch einen persönlichen Kontakt und persönliche Netzwerke ist allerdings nicht immer möglich. Ist der vorherige Stelleninhaber nicht mehr greifbar, weil er beispielsweise an einem anderen Standort, in einer anderen Organisation oder anderweitig ausgeschieden ist, gewinnen elektronische Netzwerke an Relevanz. Das folgende Fallbeispiel illustriert eine Vorgehensweise zur elektronischen Wissensverteilung.

### **Fallbeispiel: Das „Rapid Response Network“ bei McKinsey & Co**

(Quelle: Probst, Raub, Romhardt, 1999)

Bei der Unternehmensberatung McKinsey arbeiten die meisten Mitarbeiter auf Projekten. Ist eines beendet, fallen die Teams oft auseinander und werden für andere Projekte neu zusammengesetzt. Dadurch sind die einzelnen Personen schwer greifbar und für den einzelnen ist es schwierig zu wissen, welcher Mitarbeiter über welches Wissen verfügt. Deshalb hat McKinsey ein System mit dem Namen „Rapid Response Network“ aufgebaut, das auf Anfrage innerhalb kürzestmöglicher Zeit Hinweise über Experten innerhalb des Unternehmens und relevante Dokumente zu spezifischen Themen liefern kann. Dabei verwaltet ein spezielles Computersystem die Dokumentenbibliothek sowie persönliche Kompetenzprofile der Berater. Zwei Mitarbeiter stehen permanent zur Verfügung und nehmen Anfragen per Telefon entgegen und vermitteln, wenn möglich, selbst Dokumente und Experten. Diese Experten stehen schließlich für die Bearbeitung komplizierter Anfragen auf Abruf zur Verfügung. Trotz hoher Belastung mit der üblichen Projektarbeit gelingt es den meisten Experten, in relativ kurzer Zeit auf Anfragen zu antworten und so ihr spezielles Wissen zu teilen.

In diesem Fall wird das Wissen in einer Datenbank gespeichert und durch ein Computersystem verwaltet. Allerdings gibt es bei dieser Lösung auch eine menschliche Komponente, und zwar die Mitarbeiter, die Anfragen bearbeiten und die Experten, die eventuell bei komplizierteren Anfragen eingreifen müssen. Durch die unkomplizierte Möglichkeit, Anfragen bei diesen Mitarbeitern zu platzieren kann sich das System schnell bei den anderen Mitarbeitern der Organisation durchsetzen. Diese müssen zur Nutzung nur über die Existenz dieses Systems und den Zugang informiert werden.

#### **4.2.4 Anreize**

Grundsätzlich gibt es beim Landratsamt Ebersberg keine Anreizsysteme, um die Mitarbeiter zu motivieren. Die meisten Befragten werden durch intrinsische Anreize motiviert, die mit den

Aufgaben zusammenhängen. Besonders motivierend sind die Nutzung der Chancen beim Stellenwechsel, wie zum Beispiel Selbst-Reflexion sowie die Kollegialität. Zusätzlich geben die Mitarbeiter an, ihre Motivation könnte noch höher sein, wenn es mehr Herausforderungen in den Aufgaben gäbe, wie zum Beispiel die Übernahme von Verantwortung oder mehr Selbstständigkeit. Aufgrund der knappen finanziellen Mitteln kommen extrinsische Anreize selten in Frage. Eine Weiterentwicklung und ein Ausbau der intrinsischen Anreizsysteme kann demnach eine erfolgsversprechende Lösung für das Landratsamt Ebersberg sein. Deswegen werden im Folgenden Fallbeispiele dargestellt, die mögliche Lösungen für intrinsische Anreize zur Wissensdokumentation, -weitergabe und -verteilung beinhalten.

Ein Anreizsystem, um den vorherigen Stelleninhaber zur Einarbeitung seines Nachfolgers zu motivieren, wird im folgenden Fallbeispiel erläutert.

### **Fallbeispiel: Anreize zur Wissensweitergabe am Beispiel der Gestaltung von Stellenwechseln bei Procter & Gamble**

(Quelle: Risch, Sommer, 1997)

Bei Procter & Gamble werden freie Stellen grundsätzlich durch interne Kandidaten besetzt. Weiterhin lässt Procter & Gamble seine Mitarbeiter laufend innerhalb der Organisation rotieren, um ihnen die notwendigen Kenntnisse und Beziehungen für höhere Aufgaben zu vermitteln. Damit die Produktivität der Organisation nicht unter den ständigen Stellenwechseln leidet, darf ein Mitarbeiter erst eine neue Position annehmen, wenn er seinen Nachfolger systematisch eingearbeitet hat.

Als Instrument zur Einarbeitung stellt der Vorgänger seinem Nachfolger eine Liste zur Verfügung, welche die wichtigsten Ansprechpartner bezeichnet und die Fähigkeiten und Kenntnisse beschreibt, die nach Meinung des Vorgängers benötigt werden, um die Aufgaben der Stelle erfolgreich bewältigen zu können. Bevor sich der Nachfolger entscheidet, eine neue Stelle anzutreten, besitzt der Mitarbeiter die Möglichkeit, sich detailliert durch Gespräche mit ehemaligen Stelleninhabern und zukünftigen Vorgesetzten über Anforderungen, Vorteile aber auch Nachteile der neuen Position zu informieren.

Der Ansatz von Procter & Gamble besitzt viele Vorteile. Zunächst erhält der bisherige Stelleninhaber durch eine Beförderungsklausel einen Anreiz, seinen Nachfolger gut einzuarbeiten. Weiter besitzt der Nachfolger die Gelegenheit, sich zuvor umfassend über

seine neue Stelle zu informieren und er hat die Gewissheit einer guten Einarbeitung (vgl. Rüstmann, 1999).

Eine weitere Möglichkeit, die Mitarbeiter zur Wissensweitergabe zu motivieren wird im folgenden Fallbeispiel präsentiert. Dabei handelt es sich um das Unternehmen American Management Systems (AMS).

### **Fallbeispiel: Prestige als Anreizsystem zur Wissensweitergabe bei AMS**

(Quelle: King, 1998)

AMS hat das Lotus Notes-basierte Wissensmanagement-System „Virtual Knowledge Center“ eingeführt. Die Namen der Berater, die Fallstudien in das System einstellen, werden auf einer Bronzeplatte am Hauptsitz aufgeführt. Darüber hinaus wird regelmäßig eine Liste mit den am meisten genutzten Dokumenten des „Virtual Knowledge Center“ veröffentlicht. Zusätzlich haben die Berater, die Publikationen in das System eingebracht haben, die Möglichkeit, an der jährlichen Veranstaltung „Knowledge Center Conference“ teilzunehmen. Nach der Einführung dieser Anreize wurden in den ersten drei Monaten 50 neue Studien in das System eingestellt, was der kompletten Leistung des Vorjahres entsprach.

Es ist jedoch fraglich, wie lang dieses Anreizsystem in der Lage ist, seine Wirkung fortzusetzen. Wenn sich der Prestige-Effekt abgenutzt hat, müsste rechtzeitig zu anderen Anreizsystem gewechselt werden (vgl. Glückstein, 2003).

Um die Mitarbeiter zur Wissensteilung zu motivieren, kann ein Anreizsystem eingesetzt werden, das die Wissensteilung zum Bestandteil der individuellen Leistungsbewertung macht und im folgenden Fallbeispiel dargestellt ist. Wie in jeder Unternehmensberatung wird auch bei Booz Allen & Hamilton erwartet, dass die in Projekten gesammelten Erfahrungen dokumentiert und allen Beratern zugänglich gemacht werden (vgl. Rüstmann, 1999). Trotzdem ist es notwendig, die Berater individuell dafür zu motivieren.

### **Fallbeispiel: Beförderung von Wissensteilern bei Booz Allen & Hamilton**

(Quelle: Rüstmann, 1999)

Bei Booz Allen & Hamilton ist die Bereitstellung von Wissen ein Teil des Bewertungskataloges, der über die Beförderung des Mitarbeiters entscheidet. Um eine scheinbare Wissensteilung zu vermeiden, wird dabei die Qualität des bereitgestellten Wissens mit Hilfe von Reviewboards systematisch überprüft.



Als ein Indikator für die Bedeutung des Wissens kann dann beispielsweise der Zugriff auf die einzelnen Wissens Elemente gemessen werden. Weiterhin werden jährlich Intellectual Excellence Awards vergeben, um die Bereitschaft zur Wissensteilung zu fördern.

Hier spielen zwei Anreize eine wesentliche Rolle. Der erste ist die Aussicht auf eine Beförderung, der zweite die Chance auf öffentliche Anerkennung der Wissensteilung (vgl. Rüstmann, 1999).

### **4.2.5 Zielsetzung und Evaluation**

Die wesentlichen Ziele für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg sind, nach den Aussagen der Experten, das vorhandene Wissen zu visualisieren und transparent zu machen, sodass das für die Arbeitsstelle wichtige Wissen allen Mitarbeitern zur Verfügung steht. Auch soll der neue Mitarbeiter umfassende Kenntnisse erlangen, und zwar über alle Inhalte, Fähigkeiten und Zusammenhänge, die für den Arbeitsplatz und die Erfüllung seiner Aufgaben von Bedeutung sind.

Eine schnelle, umfassende Einarbeitung und das eigenständige Erledigen von Aufgaben, zählen mit einem Prozentsatz in Höhe von 97 ebenfalls zu den wichtigsten genannten Zielen bei der Stellenübergabe. Von den Teilnehmern der Untersuchung wird zudem von 98 Prozent das Wohlfühlen der neuen Mitarbeiter als sehr wichtig eingestuft. Hier gilt es also, die Voraussetzungen dafür zu prüfen und zu schaffen. Das Erreichen dieser Ziele wird in den meisten Fällen jeden Monat überprüft, vor allem durch Feedbackgespräche zwischen neuen Mitarbeitern und Vorgesetzten (in 72% der Fälle).

Um die Prozesse der Sicherung und Weitergabe des Wissens optimal zu gestalten, ist es wichtig, die Anforderungen der Zielgruppen an den Stellenwechsel, sowie die Unterschiede in der Wahrnehmung zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten zu kennen. Deswegen werden im Folgenden die Gruppenunterschiede diskutiert.

### **4.3 Gruppenunterschiede**

Zunächst werden die Unterschiede zwischen den Zielgruppen „begleitende Personen“ (Vorgesetzte, Paten), „vorherige Stelleninhaber“, „neue Mitarbeiter“ des Stellenwechselprozesses präsentiert und danach Implikationen abgeleitet. Anschließend

werden Erkenntnisse aus den Unterschieden zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten gezogen.

### **4.3.1 Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen**

In der Auswertung konnten die Annahmen, dass es Gruppenunterschiede gibt, bestätigt werden, und zwar treten diese auf bei der Bewertung der Wichtigkeitsaspekte für einen Stellenwechsel, bei der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels und bei der Wahrnehmung von Faktoren als operative Bestandteile des Stellenwechsels.

#### **4.3.1.1 Gruppenunterschiede der Zielgruppen bei der Bewertung der Wichtigkeitsaspekte**

Die hier durchgeführten Analysen ergaben, dass es Gruppenunterschiede bei der Bewertung der folgenden Wichtigkeitsaspekte gibt: „Strukturierung des Stellenwechsels“ und „Einarbeitung der neuen Mitarbeiter durch den vorherigen Stelleninhaber“.

So ist es von den drei Zielgruppen für die Gruppe der begleitenden Personen am wichtigsten, eine klare Strukturierung des Stellenwechsels zu haben. Die Mittelwertdifferenz von  $-,37$  beim ersten Wichtigkeitsaspekt, der „Strukturierung des Stellenwechsels“, ist zwischen der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber auf dem 5%-Niveau signifikant, mit einem t-Wert von  $-2,13$ , wie in Tabelle 4-1 dargestellt. Beim Kontrast zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der neuen Mitarbeiter wurde eine auf dem 5%-Niveau signifikante Mittelwertdifferenz von  $,42$  und ein t-Wert von  $2,65$  ermittelt. Dieses Ergebnis ist nicht überraschend, wenn man die Tatsache betrachtet, dass die Gruppe der begleitenden Personen, auch wenn in manchen Fällen nur teilweise, die Planung oder die Steuerung des Stellenwechsels übernehmen muss.

Darüber hinaus zeigte es sich, dass es von den drei Zielgruppen für die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber am wichtigsten ist, an der Einarbeitung der Nachfolger beteiligt zu sein. Hier, wie aus Tabelle 4-1 ersichtlich, treten zwei auf dem 5%-Niveau signifikante Kontraste auf: Die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber ist in Höhe von  $-,47$  bei einem t-Wert von  $-2,47$  signifikant, ebenso die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber und der Gruppe der neuen Mitarbeiter von  $-,42$  mit einem t-Wert von  $-2,53$ . Auch wenn es für die neuen Mitarbeiter keine große Rolle spielt, wer ihre Einarbeitung übernimmt, ist hier allerdings zu empfehlen, wie auch im Kapitel 2.3.4.2 erläutert, die

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

vorherigen Stelleninhaber bei der Einarbeitung zu involvieren, um eine optimale Kontinuität der Erledigung der Aufgaben gewährleisten zu können.

Tabelle 4-1: Signifikante Ergebnisse des ANOVA-Tests zu Gruppenunterschieden bezüglich den Wichtigkeitsaspekten

| Variable  | Levene-Test                 | Kontrast | Differenz | t     | df   | Signifikanz (2-seitig) |
|---|-----------------------------|----------|-----------|-------|------|------------------------|
| Wichtigkeitsaspekt 1<br>(Strukturierung des Stellenwechsels)    | Varianzen sind nicht gleich | 2**      | -,37      | -2,13 | 37   | ,040                   |
|   |                             | 3***     | ,42       | 2,65  | 32,3 | ,012                   |
| Wichtigkeitsaspekt 4<br>(Einarbeitung der n. MA durch vorh. SI) | Varianzen sind nicht gleich | 1*       | -,47      | -2,47 | 26,6 | ,020                   |
|   |                             | 2**      | -,42      | -2,53 | 39,9 | ,015                   |

\* Kontrast 1 – zwischen begleitenden Personen und vorh. Stelleninhabern;

\*\* Kontrast 2 – zwischen neuen Mitarbeitern und vorh. Stelleninhabern;

\*\*\* Kontrast 3 – zwischen begleitenden Personen und neuen Mitarbeitern.

Bei der Betrachtung des ersten Wichtigkeitsaspekts können die Gruppe der begleitenden Personen, mit einem Mittelwert von 1,05 und die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber, mit einem Mittelwert von 1,10 in einem homogenen Subset zusammengefasst werden, wie aus der Tabelle 4-2 ersichtlich ist. Ein zweites mögliches Subset könnte aus der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber bestehen. Da allerdings die Signifikanz bei diesem zweiten Subset einen Wert nahe des 5%-Niveaus erreichen würde, ist es nicht sinnvoll, dieses zweite Subset zu bilden, sondern die Gruppen der begleitenden Personen und die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber in einem homogenen Subset zusammenzufassen.

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

Tabelle 4-2: Ergebnisse des Duncan-Tests für dem Wichtigkeitsaspekt 1 nach Gruppen

| Gruppe               | N  | Subset für alpha = .05 |      |
|----------------------|----|------------------------|------|
|                      |    | 1                      | 2    |
| begleitende Personen | 21 | 1,05                   |      |
| vorh. SI             | 11 | 1,10                   | 1,10 |
| neue MA              | 28 |                        | 1,46 |
| Signifikanz          |    | ,826                   | ,062 |

Für den vierten Wichtigkeitsaspekt kann ein homogenes Subset gebildet werden, das alle drei Gruppen zusammenfasst. Wenn allerdings die in der Tabelle 4-3 angezeigten Mittelwerte der drei Gruppen betrachtet werden, stellt sich heraus, dass es für die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber ( $\mu=1,08$ ) wichtiger ist, dass es eine Einarbeitung der neuen Mitarbeiter durch die vorherigen Stelleninhaber gibt, als dies von der Gruppe der begleitenden Personen ( $\mu=1,55$ ) und der Gruppe der neuen Mitarbeiter ( $\mu=1,50$ ) gesehen wird. Beim Duncan-Test wurde das harmonische Mittel aus allen Gruppengrößen verwendet, da die Vergleichsgruppen nicht gleich groß sind. Dies kann jedoch zu unexakten Signifikanzwerten führen (vgl. Janssen, Laatz, 2003), was wiederum dazu führen kann, dass eventuell zwei homogene Subsets abgebildet werden. Für diesen Fall würde das erste Subset aus der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der begleitenden Personen zusammengefasst werden und das zweite bestünde aus der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber.

Tabelle 4-3: Ergebnisse des Duncan-Tests für dem Wichtigkeitsaspekt 4 nach Gruppen

| Gruppe               | N  | Subset für alpha = .05 |
|----------------------|----|------------------------|
|                      |    | 1                      |
| vorh. SI             | 12 | 1,08                   |
| neue MA              | 30 | 1,50                   |
| begleitende Personen | 20 | 1,55                   |
| Signifikanz          |    | ,065                   |

### 4.3.1.2 Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen bei der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte

Bei den Gruppenvergleichen hinsichtlich der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels konnte festgestellt werden, dass sowohl die Gruppe der begleitenden Personen als auch die Gruppe der neuen Mitarbeiter zufriedener mit der Qualität der Einarbeitung waren, als die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber mit der Qualität des Austritts. Aus der Tabelle 4-4 ist ersichtlich, dass beim ersten Zufriedenheitsaspekt, „Qualität der Einarbeitung bzw. des Austritts“, zwei auf dem 5%-Niveau signifikante Kontraste auftreten: Die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber ist in Höhe von ,68 bei einem t-Wert von 2,57 signifikant, ebenso die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der neuen Mitarbeiter und der Gruppe der vorherigen Stelleninhaber in Höhe von ,49 mit einem t-Wert von 2,01.

Tabelle 4-4: Signifikante Ergebnisse des ANOVA-Tests zu Gruppenunterschieden bezüglich den Zufriedenheitsaspekten

| Variable  | Levene-Test                 | Kontrast | Differenz | t    | df | Signifikanz (2-seitig) |
|---|-----------------------------|----------|-----------|------|----|------------------------|
| Zufriedenheitsaspekt 1<br>(Qualität der Einarbeitung/ Austritt) | Varianzen sind gleich       | 1*       | ,68       | 2,57 | 63 | ,013                   |
|   |                             | 2**      | ,49       | 2,01 | 63 | ,049                   |
| Zufriedenheitsaspekt 5<br>(Unterstützung seitens Paten)         | Varianzen sind nicht gleich | 3**      | ,68       | 3,11 | 26 | ,004                   |

\* Kontrast 1 – zwischen begleitenden Personen und vorh. Stelleninhabern;

\*\* Kontrast 2 – zwischen neuen Mitarbeitern und vorh. Stelleninhabern;

\*\*\* Kontrast 3 – zwischen begleitenden Personen und neuen Mitarbeitern.

Mit einem Mittelwert von 1,51 ist somit die Gruppe der neuen Mitarbeiter zufriedener mit der Qualität der Einarbeitung, als die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber mit der Qualität des Austritts und einem Mittelwert von 2,00 (siehe Tabelle 4-5). Ebenso war die Gruppe der begleitenden Personen mit einem Mittelwert von 1,32 zufriedener als die Gruppe der neuen Mitarbeiter, die einen Mittelwert von 1,51 aufweist. Ein Grund für diesen Unterschied bei der Zufriedenheit mit der Qualität des Austritts kann sein, dass es beim Landratsamt Ebersberg kein reguliertes Verfahren dazu gibt. Auch wenn das Einarbeitungskonzept nicht immer

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

---

angewandt wurde, so hat die Untersuchung gezeigt, dass dort, wo es eingesetzt wurde, die Qualität der Einarbeitung als höher bewertet wurde. Dies legt den Schluss nahe, dass ein Austrittskonzept, mit festen Schritten und Richtlinien, die Qualität für die Beteiligten erhöhen kann. Deshalb sollte der Personalservice auch für diesen Prozessteil ein Konzept entwickeln.

Tabelle 4-5: Ergebnisse des Duncan-Tests für den Zufriedenheitsaspekt 1 nach Gruppen

| Gruppe               | N  | Subset für alpha = .05 |       |
|----------------------|----|------------------------|-------|
|                      |    | 1                      | 2     |
| begleitende Personen | 19 | 1,32                   |       |
| neue MA              | 35 | 1,51                   |       |
| vorh. SI             | 12 |                        | 2,00  |
| Signifikanz          |    | ,410                   | 1,000 |

Weitere Unterschiede ergaben sich bei der Bewertung der Unterstützung seitens der Paten. Hier gab die Gruppe der begleitenden Personen an, zufriedener als die Gruppe der neuen Mitarbeiter zu sein. Die Mittelwertdifferenz hier beträgt zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der neuen Mitarbeiter ,68 und ist auf dem 1%-Niveau signifikant, mit einem t-Wert von 3,11 (siehe Tabelle 4-4). Dieses Ergebnis führt zu der Annahme, dass die neuen Mitarbeiter mehr von ihrem Paten erwartet haben und dass diese Erwartungen anscheinend nur teilweise oder gar nicht erfüllt wurden. Deswegen wäre hier zu empfehlen, die Rolle und die dafür notwendigen Aufgaben eines Paten innerhalb des Landratsamts Ebersberg transparenter zu kommunizieren.

### **4.3.1.3 Gruppenunterschiede zwischen den Zielgruppen bei der Wahrnehmung des Stellenwechsels**

Es wurden Unterschiede bei der Bewertung der Wissenssicherung in Form von Aufgabenbeschreibungen zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der neuen Mitarbeiter sowie der Gruppe der begleitenden Personen und der vorherigen Stelleinhaber aufgedeckt. Weitere Unterschiede wurden zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der neuen Mitarbeiter gefunden: (1) bei der Bewertung der Beteiligung der Kollegen des Sachgebiets bei der Einarbeitung, (2) bei der Bewertung der Inhalte der Einarbeitung hinsichtlich Zuständigkeiten und Verhalten von/

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

gegenüber Kunden und (3) bei der Bewertung von Transparenz und Standardisierung beim Stellenwechsel.

Für die Gruppe der begleitenden Personen ist die Wissenssicherung in Form von Aufgabenbeschreibungen beim Stellenwechsel zutreffend, während dies von der Gruppe der neuen Mitarbeitern nicht so wahrgenommen wird. Hier wurde, wie in Tabelle 4-6 dargestellt, bei der Varianzanalyse ein F-Wert in Höhe von 3,22 ermittelt, der auf dem 5%-Niveau signifikant ist.

Tabelle 4-6: Signifikante Ergebnisse der einfaktoriellen Varianzanalyse für Gruppenunterschiede bei den Faktoren des Stellenwechsels

| Variable  | Varianzen             | df | Mittel der Quadrate | F     | Signifikanz (2-seitig) |
|---|-----------------------|----|---------------------|-------|------------------------|
| Wissenssicherung in Form von Aufgabenbeschreibungen               | Zwischen den Gruppen  | 2  | 2,59                | 3,22  | ,047                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 59 | ,80                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 61 |                     |       |                        |
| Beteiligte Einarbeitung: Kollegen des Sachgebiets                 | Zwischen den Gruppen  | 1  | 1,76                | 4,32  | ,043                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 53 | ,41                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 54 |                     |       |                        |
| Inhalte Einarbeitung: Zuständigkeiten                             | Zwischen den Gruppen  | 1  | 3,27                | 6,46  | ,017                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 29 | ,51                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 30 |                     |       |                        |
| Inhalte Einarbeitung: Verhalten von/ gegenüber Kunden             | Zwischen den Gruppen  | 1  | 3,32                | 6,40  | ,015                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 44 | ,52                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 45 |                     |       |                        |
| Gründe für Klarheit der Zuständigkeiten: Standardisierter Prozess | Zwischen den Gruppen  | 1  | 15,52               | 30,50 | ,000                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 45 | ,51                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 46 |                     |       |                        |
| Gründe für Klarheit der Zuständigkeiten: Transparenz              | Zwischen den Gruppen  | 1  | 3,29                | 6,59  | ,014                   |
|   | Innerhalb der Gruppen | 47 | ,50                 |       |                        |
|   | Gesamt                | 48 |                     |       |                        |

Die deskriptiven Statistiken in Tabelle 4-7 zeigen, dass die drei Gruppen diese Variable unterschiedlich bewertet haben: die Gruppe der begleitenden Personen ( $\mu=1,55$ ) hat

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

angegeben, dass das vorhandene Wissen in Form von Aufgabenbeschreibungen gesichert wurde, während das aus Sicht der vorherigen Stelleninhaber ( $\mu=1,80$ ) und der neuen Mitarbeiter ( $\mu=2,19$ ) nicht zutrifft. Dies kann daran liegen, dass die Gruppe der begleitenden Personen dies als Wissen über die Aufgaben der Stelle sieht, während die Gruppe der neuen Mitarbeiter nicht nur einen Aufgabenkatalog erwartet, sondern auch eine Anleitung, wie sie diese Aufgaben zu lösen hat.

Die Beteiligung der Kollegen des Sachgebiets bei der Einarbeitung ist nach den Angaben der neuen Mitarbeiter intensiver, als dies von den begleitenden Personen wahrgenommen wird. Der F-Wert der Varianzanalyse für diese Variable aus der Tabelle 4-6 beträgt 4,32 und ist auf dem 5%-Niveau signifikant. Hier gaben die neuen Mitarbeiter an, dass sich die Kollegen im Sachgebiet intensiv ( $\mu=1,44$ ) an ihrer Einarbeitung beteiligt haben, während die begleitenden Personen die Intensität der Beteiligung der Kollegen im Sachgebiet niedriger eingestuft haben ( $\mu=1,81$ ). Das kann daran liegen, dass die Kollegen eher als Ansprechpartner genutzt werden, da sie zum einen räumlich näher beim neuen Mitarbeiter sitzen, als auch zeitlich leichter greifbar sind und zum anderen sich ein neuer Mitarbeiter nicht bei jeder Frage sofort an den Vorgesetzten oder Paten wenden möchte. Deshalb sollten in einem Einarbeitungsplan die Zusammenarbeit und die damit verbundene Wissensweitergabe und -teilung berücksichtigt werden.

Auch bei der Bewertung der Einarbeitungsinhalte sind Unstimmigkeiten zwischen den begleitenden Personen und den neuen Mitarbeiter aufgefallen. So gaben die begleitenden Personen an, Inhalte hinsichtlich der allgemeinen Zuständigkeiten innerhalb des Landratsamts Ebersberg und dem Verhalten von/ gegenüber Kunden öfter bei der Einarbeitung angesprochen zu haben, während diese, nach Angaben der neuen Mitarbeiter, nur teilweise angesprochen wurden. Weitere Gruppenunterschiede wurden bei der Variable „Inhalte der Einarbeitung“ ermittelt. Dabei ergaben sich als auf dem 5%-Niveau signifikante F-Werte 6,46 für die Variable „Zuständigkeiten“ und 6,40 für die Variable „Verhalten von/ gegenüber Kunden“. Die deskriptiven Statistiken in Tabelle 4-7 zeigen, dass aus Sicht der neuen Mitarbeiter diese zwei Inhalte seltener bei der Einarbeitung angesprochen wurden, wie dies von den begleitenden Personen angegeben wurde:

- (1) für „Zuständigkeiten“ hat die Gruppe der neuen Mitarbeiter einen Mittelwert in Höhe von 2,00 und die Gruppe der begleitenden Personen von 1,33,
- (2) für „Verhalten von/ gegenüber Kunden“ ergibt sich für die Gruppe der neuen Mitarbeiter ein Mittelwert von 1,92, während der Mittelwert für die Gruppe der begleitenden Personen 1,38 beträgt.



## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

Eine Ursache für diese Unterschiede kann darin liegen, dass es manchen Mitarbeitern schwer fällt, einen Transfer vom vermitteltem Wissen aus dem Einführungsseminar in die tägliche Arbeit herzustellen. Ein anderer Grund könnte sein, dass die zu bearbeitenden Fälle so vielfältig sind, dass die von den begleitenden Personen gegebenen Hinweise für die Bearbeitung nicht ausreichen. Dies kann mit einer intensiveren Begleitung eines Paten behoben werden und auch ein Auffrischungsvortrag nach einer gewissen Zeit kann hier unterstützend wirken.

Tabelle 4-7: Deskriptive Statistiken

| Variable  | Gruppe                   | Anzahl | Mittelwerte |
|---|--------------------------|--------|-------------|
| Wissenssicherung<br>in Form von<br>Aufgabenbeschreibungen               | Begleitende Personen     | 20     | 1,55        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 32     | 2,19        |
|   | Vorherige Stelleninhaber | 10     | 1,80        |
| Beteiligte Einarbeitung:<br>Kollegen des Sachgebiets                    | Begleitende Personen     | 21     | 1,81        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 34     | 1,44        |
| Inhalte Einarbeitung:<br>Zuständigkeiten                                | Begleitende Personen     | 12     | 1,33        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 19     | 2,00        |
| Inhalte Einarbeitung:<br>Verhalten von/ gegenüber<br>Kunden             | Begleitende Personen     | 21     | 1,38        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 25     | 1,92        |
| Gründe für Klarheit der<br>Zuständigkeiten:<br>Standardisierter Prozess | Begleitende Personen     | 17     | 1,47        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 30     | 2,67        |
| Gründe für Klarheit der<br>Zuständigkeiten:<br>Transparenz              | Begleitende Personen     | 18     | 1,33        |
|   | Neue Mitarbeiter         | 31     | 1,87        |

Weitere Unstimmigkeiten zwischen der Gruppe der begleitenden Personen und der Gruppe der neuen Mitarbeiter treten bei der Wahrnehmung des Stellenwechsels auf. Demnach haben die begleitenden Personen den Prozess des Stellenwechsels als standardisiert ( $\mu=1,47$ ) und transparent ( $\mu=1,33$ ) wahrgenommen, während die neuen Mitarbeiter ihn nicht

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

---

als standardisiert ( $\mu=2,67$ ) und nur teilweise als transparent ( $\mu=1,87$ ) wahrgenommen haben. Diese Unterschiede waren mit F-Werten von 30,50 über dem 1%-Niveau für die Standardisierung und 6,59 über dem 5%-Niveau für die Transparenz signifikant. Dies kann damit zusammenhängen, dass, wie die Untersuchung gezeigt hat, die Einarbeitungspläne nur in seltenen Fällen mit den neuen Mitarbeitern besprochen wurden. Dadurch konnte also ein Großteil der neuen Mitarbeiter nicht wissen, was auf sie zukommt, was die Wahrnehmung als intransparent erklärt.

Im Gegensatz zu den in der Hypothese 2 postulierten Gruppenunterschieden bei der Bewertung der Gesamtzufriedenheit, sind diese nicht aufgetreten. Die Gruppe der neuen Mitarbeiter war mit dem Stellenwechsel am zufriedensten und weist einen Mittelwert in Höhe von 1,42 auf, gefolgt von der Gruppe der begleitenden Personen, mit einem Wert von 1,43 (siehe Tabelle 4-8). Die Gruppe der vorherigen Stelleninhaber, mit einem Mittelwert von 1,58 ist zwar am wenigsten zufrieden mit dem Stellenwechsel, die Mittelwertdifferenzen sind allerdings nicht signifikant ( $p = 0,514$ ). Dieses Ergebnis könnte jedoch durch die ungleichen Größen der drei Zielgruppen verzerrt sein.

Tabelle 4-8: Ergebnisse des Duncan-Tests für die Gesamtzufriedenheit nach Gruppen

| Gruppe               | N  | Subset für alpha = .05 |
|----------------------|----|------------------------|
|                      |    | 1                      |
| neue MA              | 33 | 1,42                   |
| begleitende Personen | 21 | 1,43                   |
| vorh. SI             | 12 | 1,58                   |
| Signifikanz          |    | ,514                   |

### **4.3.2 Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten**

Auch die Annahmen, dass es keine Unterschiede zwischen den zufriedenen und unzufriedenen Befragten bei der Bewertung der Aspekte gibt, die für wichtig gehalten werden, konnten bestätigt werden, ebenso, dass es Unterschiede bei der Zufriedenheit mit einzelnen Aspekten des Stellenwechsels gibt.

### **4.3.2.1 Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten bei der Bewertung der Wichtigkeitsaspekte**

Folgende Aspekte eines Stellenwechsels sind gleich wichtig für die zufriedenen und unzufriedenen Befragten dieser Stichprobe: Strukturierung des Stellenwechsels, Klarer Ansprechpartner, Persönliche Gespräche mit allen neuen Kollegen, Einarbeitung durch den vorherigen Stelleninhaber, Willkommenspaket mit allen wichtigen Telefonnummern und Unterstützung durch Weiterbildungsmaßnahmen. Bei der Entwicklung eines Konzepts zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel soll deswegen keiner dieser Aspekte vernachlässigt werden.

Wie die Untersuchung zeigt, halten es die zufriedenen Teilnehmer ( $\mu=1,08$ ) zwar für wichtiger als die unzufriedenen ( $\mu=1,43$ ), eine klare Strukturierung des Stellenwechsels zu haben, die Differenz der Mittelwerte ist aber nicht signifikant (siehe Tabelle 4-9). Somit kann die Gruppe der zufriedenen Teilnehmer mit der Gruppe der unzufriedenen Teilnehmer in einem homogenen Subset zusammengefasst werden. Auch bei der Bewertung der Wichtigkeit für den Aspekt „Klarer Ansprechpartner“ ist die Mittelwertdifferenz der zwei Gruppen nicht signifikant. Die Gruppe der zufriedenen Befragten hat einen Mittelwert von 1,09 und die Gruppe der unzufriedenen Befragten einen von 1,17. Damit bewerten beide Gruppen diesen Aspekt in gleichem Maß als sehr wichtig und können auch aufgrund der nicht signifikanten Mittelwertdifferenz in einem homogenen Subset zusammengefasst werden. Auch bei der Bewertung des Wichtigkeitsaspekts „Persönliche Gespräche mit allen neuen Kollegen“ kann die Gruppe der zufriedenen zusammen mit der Gruppe der unzufriedenen Befragten in einer homogenen Untergruppe zusammengefasst werden, da die Differenz ihrer Mittelwerte nicht signifikant ist. Beide Gruppen haben persönliche Gespräche als gleich wichtig bewertet: die Gruppe der zufriedenen Befragten mit einem Mittelwert von 1,28 und die Gruppe der unzufriedenen mit 1,33. Die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der zufriedenen und der Gruppe der unzufriedenen Befragten beim Wichtigkeitsaspekt „Einarbeitung durch den vorherigen Stelleninhaber“ ist nicht signifikant. Somit können die beiden Gruppen auch für diesen Aspekt in einem homogenen Subset zusammengefasst werden. Allerdings ist es für die Gruppe der zufriedenen Befragten wichtiger als für die Gruppe der unzufriedenen, dass die Einarbeitung durch den vorherigen Stelleninhaber erfolgt, wie ihr Mittelwert von 1,49 gegenüber einem Mittelwert von 1,71 der unzufriedenen Befragten darlegt. Ebenso kann die Gruppe der zufriedenen Teilnehmer bei der Bewertung des Wichtigkeitsaspekts „Willkommenspaket mit allen wichtigen Telefonnummern etc.“ mit der Gruppe der unzufriedenen Teilnehmer in einem homogenen Subset zusammengefasst werden. Die Gruppe der zufriedenen Teilnehmer ( $\mu=1,29$ ) hält ein

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

Willkommenspaket mit allen relevanten Nummern, Richtlinien etc. zwar für wichtiger als die Gruppe der unzufriedenen ( $\mu=1,67$ ), die Differenz der Mittelwerte ist aber nicht signifikant. Auch die Mittelwertdifferenz zwischen den zwei Gruppen für den Wichtigkeitsaspekt „Unterstützung durch Weiterbildungsmaßnahmen“ ist nicht signifikant. Sowohl die Gruppe der zufriedenen Befragten als auch die Gruppe der unzufriedenen halten es mit einem Mittelwert von 1,24 respektive 1,40 für wichtig, dass der Stellenwechsel durch Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt wird. Somit kann die Gruppe der zufriedenen Befragungsteilnehmer zusammen mit der Gruppe der unzufriedenen in einer homogenen Untergruppe zusammengefasst werden.

Für weitere drei Wichtigkeitsaspekte können keine Tests berechnet werden, da jeweils eine der beiden Gruppen nicht genügend Fälle aufweist. Diese Aspekte lauten: „Vorstellung des Nachfolgers“, „persönliche Gespräche mit dem Nachfolger“ und „Wissensweitergabe an den Paten“.

Tabelle 4-9: Duncan-Tests für den Vergleich zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten für die Wichtigkeitsaspekte

| Wichtigkeitsaspekt                          | Gruppe       | N  | Subset für alpha = | Signifikanz |
|---|--------------|----|--------------------|-------------|
|   |              |    | .05                |             |
| Strukturierung des Stellenwechsels          | Zufriedene   | 37 | 1,08               | ,093        |
|   | Unzufriedene | 7  | 1,43               |             |
| Klarer Ansprechpartner                      | Zufriedene   | 33 | 1,09               | ,119        |
|   | Unzufriedene | 6  | 1,17               |             |
| Persönliche Gespräche mit allen Kollegen    | Zufriedene   | 33 | 1,28               | ,727        |
|   | Unzufriedene | 6  | 1,33               |             |
| Einarbeitung durch den vorh. Stelleninhaber | Zufriedene   | 39 | 1,49               | ,090        |
|   | Unzufriedene | 7  | 1,71               |             |
| Willkommenspaket                            | Zufriedene   | 34 | 1,29               | ,222        |
|   | Unzufriedene | 6  | 1,67               |             |
| Unterstützung durch Weiterbildungsmaßnahmen | Zufriedene   | 34 | 1,24               | ,564        |
|   | Unzufriedene | 5  | 1,40               |             |

### 4.3.2.2 Gruppenunterschiede zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten bei der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte

Die Befragten, die insgesamt mit dem Stellenwechsel unzufrieden waren, waren auch mit folgenden Aspekten unzufrieden oder teilweise unzufrieden: der Qualität der Einarbeitung bzw. des Austritts, der Dauer des Stellenwechsels, der Unterstützung seitens des Vorgesetzten und teilweise mit der Unterstützung seitens des Paten. Somit sind dies die relevanten Aspekte, die durchgehend auf ein zufriedenstellendes Niveau gebracht werden müssen.

Tabelle 4-10 zeigt, dass die Mittelwertdifferenz von 1,62 beim ersten Zufriedenheitsaspekt, „Qualität der Einarbeitung/ Austritt“, zwischen der Gruppe der zufriedenen und der Gruppe der unzufriedenen Befragten über dem 1%-Niveau hoch signifikant ist, mit einem t-Wert von 6,68. Die Ergebnisse des Duncan-Tests, in Tabelle 4-11 dargestellt, zeigen, dass die Gruppe der zufriedenen Befragten, mit einem Mittelwert in Höhe von 1,21 und die Gruppe der unzufriedenen Befragten, die einen Mittelwert von 2,83 aufweist, zu zwei unterschiedlichen Untergruppen der Befragten gehören.

Tabelle 4-10: Signifikante Ergebnisse des ANOVA-Tests zu den Unterschieden zwischen den zufriedenen und unzufriedenen Teilnehmern in der Bewertung der Zufriedenheitsaspekte

| Variable  | Levene-Test           | Differenz | t    | df | Signifikanz (2-seitig) |
|---|-----------------------|-----------|------|----|------------------------|
| Zufriedenheitsaspekt 1:<br>Qualität                   | Varianzen sind gleich | 1,62      | 6,68 | 61 | ,000                   |
| Zufriedenheitsaspekt 3:<br>Dauer                      | Varianzen sind gleich | 1,32      | 4,09 | 46 | ,000                   |
| Zufriedenheitsaspekt 4:<br>Unterstützung seitens VG   | Varianzen sind gleich | 1,10      | 3,65 | 59 | ,001                   |
| Zufriedenheitsaspekt 5:<br>Unterstützung seitens Pate | Varianzen sind gleich | ,96       | 2,09 | 33 | ,044                   |

Auch die Differenz von 1,32 zwischen den Mittelwerten der beiden Gruppen bei der Bewertung des Zufriedenheitsaspekts „Dauer“, ist mit einem t-Wert in Höhe von 4,09 über dem 1%-Niveau hoch signifikant, wie in Tabelle 4-10 dargestellt. Dabei beträgt der Mittelwert

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

für die Gruppe der zufriedenen Befragten 1,49 und für die Gruppe der unzufriedenen 2,80 (siehe Tabelle 4-11). Somit gehören diese zwei Gruppen zu unterschiedlichen Untergruppen.

Ebenso ist beim vierten Zufriedenheitsaspekt, „Unterstützung seitens des Vorgesetzten“, die Mittelwertdifferenz zwischen der Gruppe der zufriedenen und der Gruppe der unzufriedenen Befragte in Höhe von 1,10 bei einem t-Wert von 3,65 über dem 1%-Niveau hoch signifikant (siehe Tabelle 4-10). Auch hier gehören nach dem Duncan-Test die Gruppe der zufriedenen und die Gruppe der unzufriedenen Teilnehmer zu zwei unterschiedlichen Untergruppen, wie aus der Tabelle 4-11 zu entnehmen ist. Dabei ergibt sich für die Gruppe der zufriedenen Befragten ein Mittelwert in Höhe von 1,40 und für die Gruppe der mit diesem Aspekt unzufriedenen ein Mittelwert von 2,50.

Tabelle 4-11: Duncan-Tests für den Vergleich zwischen zufriedenen und unzufriedenen Befragten für die Zufriedenheitsaspekte

| Zufriedenheitsaspekt                   | Gruppe       | N  | Subset für alpha = .05 |      | Signifikanz |
|--|--------------|----|------------------------|------|-------------|
|  |              |    | 1                      | 2    |             |
| Qualität der Einarbeitung/ Austritt    | Zufriedene   | 42 | 1,21                   |      | 1,00        |
|  | Unzufriedene | 6  |                        | 2,83 | 1,00        |
| Dauer                                  | Zufriedene   | 33 | 1,49                   |      | ,288        |
|  | Unzufriedene | 5  |                        | 2,80 | 1,00        |
| Unterstützung seitens des Vorgesetzten | Zufriedene   | 40 | 1,40                   |      | ,063        |
|  | Unzufriedene | 6  |                        | 2,5  | ,052        |
| Unterstützung seitens des Paten        | Zufriedene   | 24 | 1,38                   |      | ,872        |
|  | Unzufriedene | 3  |                        | 2,33 | 1,00        |
| Wahl des Übergabezeitpunkts            | Zufriedene   | 32 | 1,53                   |      | ,087        |
|  | Unzufriedene | 3  | 2,33                   |      |             |
| Unterstützung seitens der Kollegen     | Zufriedene   | 40 | 1,23                   |      | ,180        |
|  | Unzufriedene | 5  | 1,60                   |      |             |

Zwischen der Gruppe der zufriedenen Befragten besteht, wie aus Tabelle 4-10 ersichtlich, bei der Bewertung des fünften Zufriedenheitsaspekts „Unterstützung seitens des Paten“ gegenüber der Gruppe der unzufriedenen eine auf dem 5%-Niveau signifikante Mittelwertdifferenz von ,96, mit einem t-Wert von 2,09. Die Ergebnisse des Duncan-Tests in der Tabelle 4-11 für die Bewertung der Zufriedenheit mit dem Aspekt „Unterstützung seitens des Paten“, weisen zwei homogene Subsets aus, die jeweils die Gruppe der zufriedenen und

die Gruppe der unzufriedenen Teilnehmer beinhalten. Der Mittelwert von 1,38 der Gruppe der zufriedenen Befragten unterscheidet sich signifikant vom Mittelwert von 2,33 der Gruppe der unzufriedenen.

Die Studie hat sich weiterhin als Ziel gesetzt, Einflussfaktoren auf die Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel zu untersuchen. Diese wurden anhand Regressionsanalysen ermittelt und werden im Folgenden diskutiert.

### **4.4 Zusammenhänge der Gesamtzufriedenheit**

Den Regressionsanalysen zufolge bestehen positive Zusammenhänge zwischen der Gesamtzufriedenheit und folgenden fünf Faktoren des Stellenwechsels, die jeweils einen unterschiedlichen Erklärungsbeitrag auf die Gesamtzufriedenheit haben: (1) Steuerung der Einarbeitung, (2) Beteiligte Personen bei der Einarbeitung, (3) ob das Erreichen der Ziele überprüft wird, (4) Wissenssicherung und (5) die Klarheit der Zuständigkeiten. Diese fünf Faktoren können als notwendige Bestandteile eines Stellenwechsels gesehen werden. Somit sind sie auch die ersten Interventionsbereiche, in denen Maßnahmen eingesetzt werden müssen, um eine Erhöhung der Gesamtzufriedenheit zu erreichen.

(1) Der Faktor mit dem höchsten Erklärungsbeitrag auf die Gesamtzufriedenheit ist die Steuerung der Einarbeitung. Er erklärt über drei-viertel (77%) der Varianz der Gesamtzufriedenheit und hat somit einen sehr starken Einfluss auf diese Variable, wie aus der Tabelle 4-12 ersichtlich. Genauer gesagt, die Steuerung durch die Vorgesetzten und das Team wirken positiv auf die Gesamtzufriedenheit: Der t-Wert der Variable „Steuerung der Einarbeitung durch den Vorgesetzten“ beträgt 5,82 und ist über dem 1%-Niveau hoch signifikant, während der t-Wert der Variable „Steuerung der Einarbeitung durch das Team“ 2,51 beträgt und auf dem 5%-Niveau signifikant ist. Somit besteht auch hier jeweils ein positiver Zusammenhang zwischen diesen Variablen und der Gesamtzufriedenheit (siehe Tabelle 4-13). Das heißt, je intensiver die Vorgesetzten bzw. das Team die Steuerung der Einarbeitung betreiben, desto zufriedener mit dem Stellenwechsel werden die Befragten.

(2) Auch die Personen, die sich bei der Einarbeitung beteiligen, haben einen großen Einfluss auf die Gesamtzufriedenheit: 54 Prozent der gesamten Variation der Gesamtzufriedenheit werden durch diesen Faktor erklärt. Hier gibt es zwei Variablen, die positive signifikante Regressionskoeffizienten aufweisen: Die Paten und die Kollegen des Sachgebiets. Der positive Zusammenhang dieser Variablen mit der Gesamtzufriedenheit besagt somit, dass

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

---

die Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel höher ist, wenn die Paten und Kollegen sich an der Einarbeitung beteiligen.

Um also eine zufriedenstellende Einarbeitung im Landratsamt Ebersberg zu erreichen, sollen entweder die Vorgesetzten oder das Team die Steuerung übernehmen, während die Einarbeitung selbst von den Paten oder Kollegen durchgeführt werden soll. Die große Bedeutung der Kollegen bei diesem Punkt kann durch das Bedürfnis zur Sozialisation erklärt werden. Die Kollegen sind am besten dafür geeignet, die Eingliederung der neuen Mitarbeiter in die Arbeitsgruppe zu unterstützen.

Tabelle 4-12: Ergebnisse der Regressionsanalysen zwischen der Gesamtzufriedenheit und den Faktoren des Stellenwechsels

| Erklärende Faktoren          | df1 | df2 | F*    | Signifikanz | Korrigiertes R-Quadrat |
|------------------------------|-----|-----|-------|-------------|------------------------|
| Steuerung Einarbeitung       | 4   | 10  | 12,93 | ,001        | ,77                    |
| Beteiligte Einarbeitung      | 6   | 14  | 4,96  | ,006        | ,54                    |
| Erreichen der Ziele          | 1   | 52  | 22    | ,000        | ,28                    |
| Wissenssicherung             | 4   | 50  | 3,57  | ,012        | ,16                    |
| Klarheit der Zuständigkeiten | 1   | 52  | 11,34 | ,001        | ,16                    |

\*Die Werte wurden gerundet

(3) Wie aus der Theorie ersichtlich, ist es sehr wichtig, konkrete Ziele für den Stellenwechsel zu setzen. Des Weiteren hat hier die Regressionsanalyse gezeigt, dass sich die Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel erhöhen wird, wenn das Erreichen der gesetzten Ziele überprüft wird: Dieser Faktor erklärt 28 Prozent der gesamten Variation der Gesamtzufriedenheit. Deswegen soll nach Möglichkeiten für eine kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung gesucht werden.

(4) Für die Entwicklung eines Konzepts zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel spielt auch die Form der Wissenssicherung eine wichtige Rolle. Durch diesen Faktor werden 16 Prozent der Variation der Gesamtzufriedenheit erklärt. Wie die durchgeführte Regressionsanalyse gezeigt hat (siehe Tabelle 4-12), wird die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter umso höher, je mehr das Wissen in Form von Checklisten gesichert ist. Dies bestätigen auch die Regressionskoeffizienten in Tabelle 4-13. Allerdings ist diese Form der



## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

Wissenssicherung beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg am wenigstens vorhanden. Somit soll das Konzept Möglichkeiten aufzeigen, um diese Form weiterzuentwickeln.

Tabelle 4-13: Regressionskoeffizienten der Regressionen zwischen der Gesamtzufriedenheit und den Faktoren des Stellenwechsels

| Faktor                             | Variable                    | B*   | Beta* | T*   | Signifikanz |
|------------------------------------|-----------------------------|------|-------|------|-------------|
| Wissenssicherung                   | Handakten                   | -,04 | -,05  | -,33 | ,740        |
|                                    | Checklisten                 | ,31  | ,41   | 2,39 | ,021        |
|                                    | Aufgaben-<br>beschreibungen | ,07  | ,10   | ,57  | ,573        |
|                                    | Muster                      | ,01  | ,01   | ,02  | ,981        |
| Erreichen der Ziele                |                             | ,82  | ,55   | 4,69 | ,000        |
| Steuerung der<br>Einarbeitung      | Vorgesetzte                 | ,79  | ,82   | 5,82 | ,000        |
|                                    | Paten                       | -,16 | -,07  | -,49 | ,634        |
|                                    | Team                        | ,37  | ,33   | 2,51 | ,031        |
|                                    | Personalservice             | -,02 | -,01  | -,08 | ,937        |
| Beteiligte bei der<br>Einarbeitung | Paten                       | ,33  | ,47   | 2,34 | ,035        |
|                                    | Kollegen des SG             | ,87  | ,78   | 4,20 | ,001        |
|                                    | Kollegen anderer<br>SG      | -,37 | -,17  | -,85 | ,412        |
|                                    | Vorgesetzte                 | -,01 | -,02  | -,09 | ,931        |
|                                    | Weitere FK                  | ,50  | ,27   | 1,64 | ,124        |
|                                    | Vorh. Stelleninhaber        | -,02 | -,02  | -,12 | ,910        |
| Klarheit der<br>Zuständigkeiten    |                             | ,43  | ,42   | 3,37 | ,001        |

\*Die Werte wurden gerundet

(5) Ein letzter Faktor, der die Gesamtzufriedenheit beeinflusst, ist die Klarheit der Zuständigkeiten, der ebenfalls 16 Prozent der gesamten Variation der Gesamtzufriedenheit erklärt. Somit wird die Zufriedenheit mit dem gesamten Stellenwechsel höher, je klarer die Zuständigkeiten im Prozess sind. Deshalb sind hier eine trennscharfe Zuständigkeitsverteilung und eine entsprechende Kommunikation angebracht.

### **4.5 Zusammenfassung**

Der Stellenwechsel beim Landratsamt beginnt mit der internen Ausschreibung einer vakanten Stelle und endet mit dem Abschluss der Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters. Von den drei Bausteinen eines idealtypischen Stellenwechselprozesses, wie er in Abbildung 2-13 dargestellt ist, deckt der Prozess beim Landratsamt nur die Einarbeitung ab, Austritt und Bestimmung des benötigten Wissens fehlen. Die wesentlichen Ziele für den Stellenwechsel sind Integration, Akzeptanz, Wohlfühlen und eine umfassende Einarbeitung des neuen Mitarbeiters.

Bei den meisten Austritten von Mitarbeitern findet ein Austrittsgespräch mit dem Vorgesetzten statt. Der Austritt wird nicht als gesteuerter Prozess wahrgenommen, was sich mit der fehlenden Integration in der Stellenwechselplanung deckt. Das erklärt auch die eher zufällig wirkende Beteiligung der vorherigen Stelleninhaber, der Vorgesetzten und Paten, wobei die Vorgesetzten gerade einmal an einem Drittel der Austrittsprozesse beteiligt sind und es Austritte gibt, bei denen kein Treffen zwischen vorherigem Stelleninhaber und Vorgesetztem stattfindet. Wenn die vorherigen Stelleninhaber in den Prozess des Stellenwechsels einbezogen werden, dann sind sie meist für die Einarbeitung und Übermittlung des Fachwissens zuständig, was sich auch bei der Analyse zur Bewertung der Wichtigkeitsaspekte durch die Beteiligten als erwünscht und vorteilhaft ergeben hat. Auch die Austrittsgespräche werden nicht für das Wissensmanagement genutzt: nur bei rund zwei Drittel der Austritte von Mitarbeitern findet ein Austrittsgespräch statt. Inhalt ist jedoch meist nur der Grund für das Ausscheiden und nicht die Identifikation von Wissen. Gerade die Analyse der Bewertung der Wichtigkeitsaspekte zeigt, dass dort, wo ein Konzept vorhanden ist, die betroffenen Mitarbeiter auch zufriedener sind.

Bei der Einarbeitung bestehen große Unterschiede zwischen dem, was vom Landratsamt für den Ablauf vorgesehen ist und wie dieser Prozessbaustein in der Praxis ausgestaltet wird. Die Vorgesetzten kommen ihrer Steuerungsfunktion nur selten nach und ein

## **Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen**

---

Einarbeitungsplan wird nur bei einem Drittel der Stellenwechsel erstellt. Eine Institutionalisierung des Einarbeitungsplans, mit Möglichkeiten zur Überprüfung und für Konsequenzen, kann hier Abhilfe schaffen. Dies entspricht auch den Verbesserungsvorschlägen der Befragten zur Weiterentwicklung des Einarbeitungskonzepts mit einer besseren Strukturierung, Festlegung einer Mindesteinarbeitungszeit und dem Ruf nach der klaren Ernennung eines Hauptansprechpartners sowie, die einzelnen Rollen der Beteiligten transparent zu kommunizieren.

Derzeit ist der Prozess des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg weder zentral geregelt, noch klar strukturiert, sondern erfolgt fallweise abgestimmt auf die jeweilige Situation. Ein wesentliches Problem des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt ist deshalb, dass das individuelle Wissen einzelnen Mitarbeiter anderen Mitarbeitern nicht zugänglich ist und es keine Regelung zur Weitergabe dieses Wissens gibt. Auch besteht keine Gesamtübersicht über das im Haus verfügbare Wissen und noch weniger darüber, welche Informationen wo zu finden sind. Die Wissensidentifikation erfolgt im Landratsamt oftmals erst bei der Erstellung des Einarbeitungsplans, was zu einem Verlust des Wissens der vorherigen Stelleninhaber führen kann, da diese ebenfalls nicht einbezogen werden. Eine Möglichkeit zur permanenten Wissensidentifikation bietet das BMW-Konzept des elektronischen Marktplatzes. Um das implizite Wissen noch besser abzugreifen, wurde als Implikation die Nutzung der Austrittsgespräche zur Nutzung der Wissensidentifikation abgeleitet. Zur Sicherung und Speicherung von Wissen hält das Landratsamt Ebersberg verschiedene standardisierte Instrumente vor, wie z.B. Muster-Mappen und Handakten. Allerdings fehlt ein übergreifendes Verzeichnis für einen Überblick über das vorhandene Wissen. Als Verfahren zur gleichzeitigen Wissensdokumentation und –aufbereitung wurden hier Datenbanken am Beispiel des ISC erläutert sowie ein von BT verwendetes Toolkit, eine Sammlung von Dokumentvorlagen, vorgestellt und auf das Landratsamt Ebersberg übertragen. Die Wissensweitergabe und –verteilung erfolgt beim Landratsamt Ebersberg am häufigsten durch die Unterstützung der Paten, Kollegen und Vorgesetzten, wobei die Kollegen im Sachgebiet die am häufigsten genutzte Wissensquelle sind. Um die Wissensverteilung und die Einbindung mehrerer Personen zu fördern, wurden als Möglichkeiten der BT-Research-Desk, ein externes Übergabewochenende wie bei AIESEC und für den Fall, dass persönliche Kontakte zwischen beteiligten Personen nur schwer herzustellen sind, das datenbank-basierte Rapid-Response-Network von McKinsey & Co diskutiert. Da beim Landratsamt Ebersberg grundsätzlich keine extrinsischen Anreize bereitgestellt werden, erfolgt die Motivation der Mitarbeiter auf intrinsischem Wege. Zur Erweiterung bestehender

## Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen

Möglichkeiten wurde hier das interne Beförderungsmodell von Procter & Gamble, mit der Pflicht der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters durch den vorherigen Stelleninhaber, das AMS-Anreizsystem zur Wissensweitergabe, das vor allem auf den Prestigeeffekt der Mitarbeiter abzielt sowie eine Mischung aus diesen beiden Modellen: das Booz Allen & Hamilton-Beförderungsmodell von Wissensteilern, bei dem die Bereitstellung von Wissen ein Teil des Bewertungskatalogs für die Mitarbeiter ist, und über die Beförderung entscheidet, vorgestellt. Die wesentlichen Ziele des Landratsamts für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel sind, das vorhandene Wissen zu visualisieren und transparent zu machen, sowie die Einarbeitung der neuen Mitarbeiter. Das Erreichen dieser Ziele wird in den meisten Fällen monatlich durch Feedbackgespräche überprüft.

Für ein Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel haben sich folgende Aspekte als besonders wichtig für die Befragten herausgestellt und sollten deshalb auch bei der Entwicklung eines solchen Konzepts berücksichtigt werden: Strukturierung des Stellenwechsels, klarer Ansprechpartner, persönliche Gespräche mit allen neuen Kollegen, Einarbeitung durch den vorherigen Stelleninhaber, Willkommenspaket mit allen wichtigen Telefonnummern und Unterstützung durch Weiterbildungsmaßnahmen.

Des Weiteren sind folgende Basisfaktoren festzulegen und zu erfüllen, um eine Grundzufriedenheit mit dem Wissensmanagement beim Stellenwechsel herzustellen: die Qualität der Einarbeitung bzw. des Austritts, die Dauer des Stellenwechsels, die Unterstützung seitens des Vorgesetzten und teilweise die Unterstützung seitens des Paten.

Zu diesen zwei Faktorenbündel kommen noch fünf weitere Faktoren, über die die Gesamtzufriedenheit beeinflusst werden kann, zu jeweils unterschiedlicher Stärke: Steuerung der Einarbeitung, beteiligte Personen bei der Einarbeitung, Überprüfung des Erreichens der Ziele, Wissenssicherung und die Klarheit der Zuständigkeiten. Den größten Erklärungsbeitrag zur Gesamtzufriedenheit liefert der Faktor „Steuerung der Einarbeitung“ durch den Vorgesetzten, was eine entsprechende Zuweisung dieser Aufgabe beim jeweiligen Stellenwechsel impliziert. Die Einarbeitung selbst sollte dann durch die Paten oder Kollegen erfolgen, impliziert durch den ebenfalls hohen Erklärungsbeitrag des Faktors „Beteiligte Personen bei der Einarbeitung“. Auch die „Überprüfung der Zielerreichung“ erhöht die Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel und ist der drittstärkste Erklärungsfaktor. Der vierte Faktor impliziert eine stärkere Nutzung von Checklisten bei der „Wissenssicherung“, da diese zwar einen signifikanten Erklärungsbeitrag darstellt, aber bisher kaum genutzt wird. Der fünfte Faktor deckt sich mit den Verbesserungsvorschlägen

## **Ergebnisse der Untersuchung, Diskussion und Implikationen**

---

der Befragten und impliziert die Schaffung „klarer Zuständigkeiten“ für alle Beteiligten am Wissensmanagement beim Stellenwechsel.

Dies sind die Implikationen, die bei der Entwicklung eines Konzepts zum Wissensmanagement zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel zu berücksichtigen sind. Das Konzept, zugeschnitten auf das Landratsamt Ebersberg, wird im nächsten Kapitel vorgestellt.

## **5 KONZEPT ZUR SICHERUNG UND WEITERGABE DES RELEVANTEN WISSENS BEIM STELLENWECHSEL**

In diesem Kapitel wird das Konzept zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel präsentiert. Aufbauend auf den Ergebnissen der Untersuchung beim Landratsamt Ebersberg und den sich daraus ergebenden Implikationen werden Gestaltungsmaßnahmen vorgeschlagen. Dies geschieht unter Heranziehung der dargestellten Theorie und der Diskussion von Erfahrungsberichten. Diese Optimierungsvorschläge kann das Landratsamt Ebersberg einsetzen, um das Wissensmanagement beim Stellenwechsel effizient zu gestalten, mit einer Fokussierung auf der Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens. Die Gliederung dieses Kapitels folgt den Prozessen des in Kapitel 2, Abschnitt 2.4.3 entwickelten Modells zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel. Da die Untersuchung einen deutlichen Bedarf für die Verbesserung des Austritts aufgedeckt hat, wird der Austritt als Interventionsbereich beim Stellenwechsel in diese Betrachtung mitaufgenommen. Damit lauten die einzelnen Prozesse des Stellenwechsels und der Möglichkeit zur Intervention: Austritt, Einarbeitung, Wissensidentifikation, Wissensdokumentation und –aufbereitung, Wissensweitergabe und –verteilung, Anreize, Zielsetzung und Evaluation.

### **5.1 Austrittsprozess**

Bisher ist der Austritt als Prozess beim Landratsamt Ebersberg nicht in den Ablauf des Stellenwechsels integriert. Wie die Untersuchung zeigte, hat die gegenwärtige Situation zu Unzufriedenheit, unklaren Zuständigkeiten und dem Verlust eines großen Teils des Wissens des vorherigen Stelleninhabers geführt. Die meisten neuen Mitarbeiter bekamen, wenn überhaupt, das Wissen ihres Vorgängers indirekt aus Dokumentationen oder von dritten Personen. Allerdings ergab die Untersuchung eine erhöhte Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Stellenwechselprozess, wenn es beim Stellenwechsel Gespräche zwischen den Beteiligten gab und somit eine persönliche Wissensweitergabe gefördert wurde. Deshalb sollte bereits der Austritt des vorherigen Stelleninhabers als Bestandteil des Stellenwechsels gesehen werden. Auch in der Theorie konnte gezeigt werden, dass der ideale Ablauf des Stellenwechsels eine Austrittsphase beinhalten sollte. Dafür ist eine gezielte Planung des Austritts erforderlich, die den Ablauf des Austrittsprozesses beim Landratsamt Ebersberg regelt, standardisiert und geeignete Maßnahmen für eine Verbesserung des gesamten

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Austrittsprozesses beinhaltet. Eine erste Aktivität liegt in der Entwicklung eines Austrittskonzeptes, indem feste Schritte, Maßnahmen, Richtlinien und Verantwortlichkeiten für die am Prozess Beteiligten vorgeschrieben werden. Des Weiteren, wie die Ergebnisse der Untersuchung gezeigt haben, sind Gespräche zwischen allen Beteiligten für die Sicherung und Weitergabe des Wissens von großer Bedeutung. Deshalb werden in einem zweiten Abschnitt die Möglichkeiten für die Gestaltung von Gesprächen beim Austritt aufgezeigt.

### **5.1.1 Austrittskonzept**

Für ein standardisiertes Vorgehen beim Austritt können vom Personalservice einfache Richtlinien vorgegeben werden. Wie bereits beim Einarbeitungskonzept vom Landratsamt Ebersberg eingesetzt, können auch hier Checklisten vorgehalten werden, die den Beteiligten die einzelnen Schritte, deren grobe Inhalte und somit deren Planung erleichtern. Auch kann der gesamte Prozess über eine Checkliste zur Steuerung in Teilschritte zerlegt und so gleichzeitig leichter kontrolliert werden. Die Steuerung des Austritts sollte im Idealfall von derselben Person vorgenommen werden, die danach auch die Einarbeitung plant. Dies verhindert Informationsasymmetrien und erhöht die Effizienz der Planung und Steuerung im gesamten Prozess. Da sich die Steuerung durch den Vorgesetzten im betroffenen Bereich beim Landratsamt Ebersberg bewährt hat, empfiehlt es sich hier, dass dieser auch die Steuerung des Austritts übernimmt, unterstützt durch Richtlinien und Checklisten vom Personalservice sowie einer klaren Kommunikation, damit allen Beteiligten die Verantwortlichkeiten klar sind und diese notfalls Punkte der Checkliste auch selbst aktiv einfordern können.

Wie bereits in der Theorie thematisiert, kommt es auch beim untersuchten Landratsamt Ebersberg immer wieder vor, dass intern und extern zugesagte Erledigungen von Aufgaben oder Dokumentationen nicht mehr vom ausscheidenden Mitarbeiter durchgeführt werden können. Deshalb ist eine systematische Dokumentation des aktuellen Standes bei den verschiedenen Aufgaben für die Qualität und Fortführung der Arbeit von großer Bedeutung, ebenso aber auch für die Sicherung und Weitergabe des Wissens. Dabei ist es dann wichtig, dass vom bisherigen Stelleninhaber nicht nur etwas dokumentiert wird, sondern vor allem, wie es dokumentiert wird. Es ist für den Nachfolger eher ein frustrierender Einstieg, falls er sich durch unstrukturierte Ordner und Dateiverzeichnisse arbeiten muss, um einen groben Überblick über die Tätigkeiten seines Vorgängers zu erhalten. Daher sollten einheitliche Dokumentationsrichtlinien entwickelt und diese anschließend konsequent umgesetzt werden. Diese Dokumente beinhalten dann beispielsweise eine Seite mit Listen zu Aufgaben,

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Tätigkeiten, wesentlichen Kontakten, sowohl intern als auch extern und sonstigen stellenspezifische Inhalten.

Bei den meisten Stellenwechsel erfolgt bisher die Wissensidentifikation für die Stelle erst bei der Einarbeitung. Durch diese Vorgehensweise scheidet aber der vorherige Stellinhaber als Quelle für diese Angaben aus. Um das Wissen der Stelle direkt dort zu identifizieren, wo es bisher „gearbeitet“ hat, muss der vorherige Stelleninhaber hier integriert werden. Die Theorie bietet hierfür zwei Möglichkeiten:

- (1) die Wissensidentifikation kann laufend stattfinden und ist nicht unbedingt mit dem Stellenwechsel verbunden. Dass diese Möglichkeit auch in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden kann, zeigen die Erfahrungsberichte von Nokia und BMW, wo jeder Stelleninhaber kontinuierlich sein Wissen „pflegt“, oder
- (2) die Identifikation kann unmittelbar direkt vor dem Stellenwechsel stattfinden und erfolgt dann im persönlichen Gespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber. Hierfür sind die Austrittsgespräche zwischen den Beteiligten vom Personalservice in die Richtlinien und Checklisten zum Stellenwechsel zu übernehmen. Im Folgenden werden die einzelnen möglichen Gesprächspaarungen erläutert.

### **5.1.2 Austrittsgespräch als Bestandteil des Austrittsprozesses**

In der Austrittsphase von Mitarbeitern gilt es, vom bisherigen Stelleninhaber noch möglichst viele Informationen über seine bisherigen Aufgaben, den aktuellen Stand der Erledigung dieser Aufgaben und über seine Sichtweise der Organisation zu erfahren. Ebenso gilt es, möglichst viel Wissen in der Organisation zu sichern und seinem Nachfolger weiterzugeben. Die theoretische Gestaltungsmöglichkeiten hierfür wurden in den Teilabschnitten 2.3.4.2 und 2.4.4.2 detailliert diskutiert. Für die Verbesserung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel im Landratsamt Ebersberg lassen sich aus der Untersuchung folgende Empfehlungen ableiten:

- Nutzung der Austrittsgespräche zwischen vorherigem Stelleninhaber und Vorgesetzten als Chance, mehr Informationen zur betroffenen Stelle zu gewinnen. Auch können im Sinne einer quasi-dynamischen Stellenbeschreibung die Ziele und Aufgaben für die Stelle besprochen werden und Abweichungen, die sich in der Zeit dieses Stelleninhabers ergeben haben, überprüft und die Stellenbeschreibung und Zielvereinbarung für den Nachfolger gegebenenfalls angepasst werden. Weiter abgefragt werden sollten auch Verbesserungsvorschläge aus Sicht des



## Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel

vorherigen Stelleninhabers. Gleichzeitig bietet dieses Gespräch für den Vorgesetzten die Möglichkeit, auch ein Feedback zu Abläufen und seinem eigenen Führungsverhalten zu erlangen.

- Da der Pate laut dem bisherigen Einarbeitungskonzept beim Landratsamt Ebersberg für die Einarbeitung und Wissensübermittlung an den neuen Stelleninhaber zuständig ist und wie die Untersuchung gezeigt hat, wird auch diese Aufgabenzuweisung durch erhöhte Zufriedenheit der Beteiligten mit dem Prozess unterstützt, sollte ein Gespräch zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem Paten des neuen Mitarbeiters stattfinden. Dieses Gespräch dient dann unter anderem zur Wissensidentifikation, um die spätere Einarbeitung des Nachfolgers zu erleichtern. Auch kann festgestellt werden, was durch Dokumentationen, Bücher, Muster und Handakten übermittelt werden kann oder wofür ein persönliches Gespräch zwischen dem vorherigen und dem neuen Mitarbeiter notwendig ist oder, falls ein solches Gespräch beispielsweise aus zeitlichen Gründen nicht möglich ist, welches Wissen an den Paten und dann von diesem wieder an den neuen Mitarbeiter weitergegeben werden soll. Sollte es, aufgrund einer größeren zeitlichen Verschiebung zwischen dem Austritt des vorherigen und dem Eintritt des neuen Mitarbeiters, dem Vorgesetzten nicht möglich sein, bereits zum Austrittszeitpunkt einen Paten zu bestimmen, hat er diese Aufgaben zur Wissensidentifikation zu übernehmen, um dieses Wissen für die Organisation zu sichern und eine Weitergabe zu ermöglichen. Ideal ist es, wenn der vorherige Stelleninhaber die Rolle des Paten übernehmen kann, da so keine Schnittstelle mit potentiellm Wissensverlust entsteht. Dies ist allerdings nur möglich, wenn der vorherige Stelleninhaber greifbar bleibt und beispielsweise die Stelle innerhalb des Landratsamts wechselt.
- In einem Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Paten des neuen Mitarbeiters wird dem Paten seine zukünftige Aufgabe erläutert und ein Treffen mit dem vorherigen Stelleninhaber vereinbart. Wichtig ist, dass der Vorgesetzte bereits in diesem Gespräch den Paten über die Ziele und Aufgaben für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters informiert, sodass der Pate das entsprechende Wissen beim vorherigen Stelleninhaber abfragen kann. Dies ist umso wichtiger, falls kein Gespräch zwischen neuem und vorherigen Stelleninhaber möglich ist.
- Das Gespräch zwischen vorherigem Stelleninhaber und dem neuen Mitarbeiter wird im Rahmen der Einarbeitung näher erläutert. Den vorherigen Stelleninhabern

## Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel

sollen allerdings auch eine aktive Rolle beim Austritt zugeschrieben werden. Sie können insbesondere bei der Identifikation des relevanten Wissens für die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters, z.B. durch Vorgabe eines Treffens mit dem Paten und im Austrittsgespräch mit dem Vorgesetzten, eingebunden werden.

Mehr Treffen beim Austritt sind wünschenswert, insbesondere zwischen vorherigem Stelleninhaber und neuem Mitarbeiter. Mindestens ein Treffen sollte hier vorgesehen werden, bei entsprechendem Bedarf auch mehr. Diese Treffen sollen dann in die Checklisten aufgenommen werden.

- Ein weiterer Austausch soll zwischen dem Vorgesetzten und dem Personalservice stattfinden. Da der Austritt zukünftig in den Stellenwechselprozess integriert sein soll und der Personalservice als Servicestelle für die Beteiligten fungieren wird, kann sich der Vorgesetzte hier mit den Checklisten und Richtlinien für die Prozesssteuerung versorgen. Des Weiteren wurde in der Untersuchung ein positiver Zusammenhang zwischen der Gesamtzufriedenheit mit dem Stellenwechsel und der Überprüfung des Erreichens der Ziele festgestellt. Deshalb soll, beginnend mit dem Austritt, eine ständige Evaluation des Prozesses eingeführt werden. Für eine standardisierte effiziente Kontrolle übernimmt diese Rolle der Personalservice. Um den Aufwand begrenzt zu halten, erfolgt diese durch einfache Überprüfung der Checklisten auf Vollständigkeit und Plausibilität. Somit erhält der Vorgesetzte auch ein Feedback über die Steuerung des Prozesses und Hinweise wo er nachbessern muss. Gleichzeitig übermittelt der Vorgesetzte etwaige Änderungen für die Stellenbeschreibung und Zielvereinbarung, aus dem Austrittsgespräch mit dem vorherigen Stellinhaber, an den Personalservice.

Auch zu den Inhalten der Gespräche kann den Beteiligten eine Hilfestellung gegeben werden. Indem der Personalservice auch hier Checklisten für jede Gesprächspaarung bereithält, kann so auf standardisierte Art und Weise das für das Landratsamt Ebersberg wesentliche Wissen abgefragt, die Gespräche strukturiert und gleichzeitig Anregungen über offene Fragen gegeben werden, um das individuelle Wissen eines vorherigen Stelleninhabers zu sichern und weiterzugeben. Zur Erarbeitung dieser Gesprächschecklisten bieten sich Workshops mit den am Stellenwechsel Beteiligten an. In diesen werden dann, vor dem Hintergrund der Ziele der Organisation, der bestehenden Aufgaben im Bereich und der Stelle sowie den technischen Gegebenheiten, Fragenkataloge zur Wissensidentifikation erarbeitet, die dann anschließend um Prüflisten zur Dokumentation ergänzt werden. Somit ist

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

sichergestellt, dass das Wissen des vorherigen Stelleninhabers identifiziert wird, die Dokumentation erfolgt und gegebenenfalls sogar im persönlichen Gespräch übergeben wird.

### **5.2 Einarbeitung**

Das bisherige Einarbeitungskonzept beim Landratsamt Ebersberg sieht die Entwicklung eines Einarbeitungsplans für neue Mitarbeiter vor. Wie allerdings die Untersuchung gezeigt hat, erfolgt dies nur bei einem Drittel der Stellenwechsel, dann durch die Vorgesetzten. Die Gesamtzufriedenheit hängt aber positiv mit einer Steuerung der Einarbeitung zusammen. Anknüpfungspunkte für eine Verbesserung der Einarbeitung bieten das Konzept selbst sowie seine Nutzung. Diese werden im Folgenden vorgestellt.

#### **5.2.1 Einarbeitungsprogramm festlegen**

An den Austrittsprozess anknüpfend erfolgt der Eintritt des neuen Mitarbeiters und somit der Start seiner Einarbeitung, wie in Teilabschnitt 2.3.4.2 eingeführt. Um diesen strukturiert und transparent zu gestalten, sollte ein rahmengebendes Einarbeitungsprogramm schriftlich festgelegt werden. Darin sind dann folgende Punkte zu beschreiben: Die Ziele der Einarbeitung für die Stelle bzw. den neuen Mitarbeitern, abgeleitet aus den stellenspezifischen Aufgaben ergänzt um Anregungen aus dem Gespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber und Maßnahmen zur Wissensweitergabe. Des Weiteren ist der Einarbeitungsplan in Zeitabschnitte gegliedert, in denen einzelne Aufgaben erfüllt und bestimmtes Wissen übermittelt werden müssen. Die Zielerreichung kann dann, anhand eines einfachen Abhakens der Abschnitte und zugehörigen Inhalte durch den neuen Mitarbeiter, vom Personalservice überprüft werden. Über eine Rückmeldung des Personalservice an den Vorgesetzten erhält dieser einen Überblick über den Stand und kann bei Abweichungen steuernd eingreifen. Ebenfalls in diesem Plan enthalten sind Gesprächstermine mit Kollegen vergleichbar einer Laufliste, verpflichtende Gespräche mit Vorgesetzten, Paten und wenn möglich dem vorherigen Stelleninhaber. Diese Gespräche können bei Problemen und je nach Bedarf um ad-hoc Gespräch mit dem jeweiligen Verantwortlichen ergänzt werden.

Das Gespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber bietet die Möglichkeit zur direkten Wissensweitergabe an den neuen Mitarbeiter, die, wie in der Theorie (vgl. Abschnitt 2.4.1) thematisiert wurde, auch zu seiner Sozialisation führen kann. Inhaltlich, kann in diesen Gesprächen vom vorherigen Stelleninhaber das für die Aufgabenerfüllung wichtige Handlungswissen übergeben werden, welches Vorgehensweisen und Arbeitsanleitungen

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

beinhaltet sowie Abläufe von Projekten und Aufgaben, insbesondere für den Fall, dass auch weitere Dienststellen bei der Erfüllung der Aufgaben einzubinden sind. Darüber hinaus bietet dieses Gespräch dem neuen Mitarbeiter die Möglichkeit, Fragen zu den erhaltenen Aufgaben, Kollegen, der Organisation, Kunden und sonstigen ihm wichtig erscheinenden Punkten zu stellen. Des Weiteren kann der neue Mitarbeiter durch das direkte Gespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber, ein genaueres Gefühl für seine Stelle erhalten und sich auch ein Bild über die an ihn gestellten Erwartungen aus praktischer Sicht machen. Für eine zügige Beantwortung von Fragen und um Lösungsprozesse nicht zu verzögern, ist es darüber hinaus wünschenswert, wenn der vorherige Stelleninhaber über dieses Gespräch hinaus telefonisch oder über elektronische Kommunikationswege greifbar bleibt und rasch erreicht werden kann.

Das existierende Patensystem scheint, wie die Untersuchung ergeben hat, dort, wo es eingesetzt wird, gut zu funktionieren und sollte deshalb verpflichtend bei jedem Stellenwechsel eingesetzt werden. Der Vorgesetzte ist dafür verantwortlich, einen Paten zu benennen. Dieser entlastet den Vorgesetzten dann bei der Einarbeitung und Wissensübergabe, sodass sich der Vorgesetzte auf die Steuerung konzentrieren kann. So soll die Kontrolle der Einarbeitung weiterhin Bestandteil der Aufgaben der Vorgesetzten sein, während die Paten die tatsächliche Einarbeitung übernehmen.

### ***5.2.2 Einarbeitungsplan erstellen***

Ziel der Erstellung eines Einarbeitungsplans ist eine effiziente Einarbeitung. Wie bereits bei der Diskussion der Untersuchungsergebnisse impliziert, soll die Einarbeitung beim Landratsamt Ebersberg standardisiert, nachvollziehbar und transparent verlaufen. Als Verantwortliche für die Steuerung brauchen die Vorgesetzten einen Überblick, was getan werden soll und dann bei der Umsetzung die Möglichkeit, steuernd einzugreifen. Damit nicht bei jedem Stellenwechsel der Aufbau und die allgemeinen Inhalte für den Einarbeitungsplan neu erfunden werden müssen und um die Vorgesetzten zu entlasten, empfiehlt es sich, zentrale Rahmenvorgaben für den Einarbeitungsprozess zu geben. Diese sind dann zentral beim Personalservice abzuholen. Die einzelne Steuerung des Eintrittsprozesses eines neuen Mitarbeiters erfolgt dann dezentral durch den jeweiligen Vorgesetzten, der die Standardvorlage an den konkreten Fall anpasst. Diese beiden Prozesse werden im Folgenden näher erläutert:

### **(1) Zentrale Rahmenvorgaben für den Einarbeitungsprozess:**

Vor Eintritt eines neuen Mitarbeiters holt sich der Vorgesetzte die Rahmenvorlage für einen Einarbeitungsplan beim Personalservice ab. Diese enthält einen Musterablauf, Checklisten, Kernbeteiligte (Vorgesetzten, Pate), etc. Diese Rahmenvorlage passt der Vorgesetzte dann entsprechend den Erkenntnissen aus dem Austrittsgespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber und einer möglichen Weiterentwicklung der Aufgaben und Ziele der Stelle an. Im nächsten Schritt reicht er dann den ausgearbeiteten Plan beim Personalservice zur Überprüfung ein, der diesen dann dahingehend überprüft, ob die standardisiert festgelegten Bestandteile berücksichtigt wurden.

Um die Sicht aller im Prozess Beteiligten zu erhalten, bekommen die neuen Mitarbeiter auch eine „Laufliste“ in Form einer Checkliste, wo der Erledigungsgrad aller wesentlichen Schritte der Einarbeitung, wie bei Vorgesetzten und Paten auch, stehen. Die einzelnen Punkte der Checkliste werden dann mit Datum abgehakt. Nach ungefähr der Hälfte der geplanten Einarbeitungszeit ist die Laufliste beim Personalservice vorzuzeigen, der den Fortschritt überprüft und den Stand an den Vorgesetzten weitermeldet und ihn bei Bedarf auf notwendige Korrekturen hinweist. Um die Gewissenhaftigkeit der Umsetzung des Einarbeitungsplans sicherzustellen, überprüft der Personalservice am Ende der Einarbeitungszeit die Laufliste auf Vollständigkeit und legt sie als Beleg zu den Personalakten. Um auch die Vorgesetzten und Paten bei den Einarbeitungsplänen in die Pflicht zu nehmen, müssen diese vorher die Checklisten unterschreiben.

### **(2) Dezentrale Steuerung des Einarbeitungsprozesses:**

Die Steuerung des Stellenwechselprozesses erfolgt dezentral durch die jeweiligen Vorgesetzten. Die Vorgesetzten sind in ihrem Bereich für die Erfüllung der Aufgaben und somit auch für die Einarbeitung verantwortlich. Bei der operativen Einarbeitung wiederum werden sie durch die Paten der neuen Mitarbeiter entlastet. Während die Vorgesetzten die Zielvereinbarung und die Einarbeitungspläne mit den neuen Mitarbeitern besprechen, übernehmen die Paten die operative Einarbeitung und stehen dem neuen Mitarbeiter für Fragen zu den Aufgaben, Prozessen, der Organisation und Problemen etc. zur Verfügung. Wie die Untersuchung gezeigt hat, erhöhen mehr Treffen zwischen vorherigen Stelleninhabern und neuen Mitarbeitern die Zufriedenheit und Qualität der Wissensweitergabe. Als Verantwortliche für die Steuerung der Einarbeitung ist es

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

deshalb die Aufgabe der Vorgesetzten, wenn möglich, mehr Treffen der neuen Mitarbeiter mit den vorherigen Stelleninhabern im Einarbeitungsplan festzulegen.

### **5.3 Wissensidentifikation**

Bei der Wissensidentifikation wurde in den theoretischen Grundlagen (vgl. dazu Teilabschnitt 2.4.4.2) zwischen zwei Arten unterschieden. Erstens ist bereits beim Austritt des vorherigen Stelleninhabers das Wissen zu identifizieren, das für die Erledigung der Aufgaben der Stelle notwendig ist und deshalb bei der Einarbeitung an den neuen Mitarbeiter weitergegeben werden muss. Zweitens muss generell das Wissen identifizierbar sein, das überhaupt in der Organisation vorhanden ist.

#### ***5.3.1 Wissensidentifikation beim Austrittsgespräch***

Für die erste Art lässt sich, wie in den Implikationen der Ergebnisse angedeutet wurde, die Wissensidentifikation beim Stellenwechsel optimieren. Bisher erfolgt beim Landratsamt Ebersberg die Identifikation des benötigten Wissens erst bei Erstellung des Einarbeitungsplans. Durch diesen späten Zeitpunkt im Prozess des Stellenwechsels fehlen mögliche Informationen des vorherigen Stelleninhabers. Deshalb muss bereits beim Austritt mit der Wissensidentifikation angesetzt werden. Hier gilt es, das Austrittsgespräch als wichtiges Instrument zur Wissensidentifikation bei ausscheidenden Mitarbeitern zu nutzen. Dadurch wird auch dem in der Untersuchung festgestellten positiven Effekt der intensiveren Einbindung der vorherigen Stelleninhaber in den Prozess der Wissensidentifikation Rechnung getragen. Diese Gespräche können dazu genutzt werden, Wissen zu identifizieren, das nicht in Handakten oder Mustern dokumentiert ist. Dies kann beispielsweise Wissen zu einzelnen Abläufen, Aufbewahrungsort von persönlich abgelegten Dokumentationen („Finden“), Umgang mit und persönliches Wissen über Personen und Kunden, etc. sowie auch Fähigkeiten sein, die bei der Ausübung der Aufgaben hilfreich sind.

Darüber hinaus kann auch das Wissen des vorherigen Stelleninhabers über die Organisation genutzt werden, um Schwachstellen zu ermitteln und die Organisation und ihre Abläufe weiterzuentwickeln. In den theoretischen Grundlagen zu einer idealen Austrittsphase wurde ein Verfahren vorgestellt, wodurch entlang eines erweiterbaren Gesprächsleitfadens systematisch Informationen über charakteristische Merkmale des Unternehmens aus der subjektiven Sicht des vorherigen Stelleninhabers gewonnen werden können, ebenso über Stärken und Schwächen der Personalführung, charakteristische Merkmale des

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Arbeitsplatzes. Diese Erkenntnisse können dann verwendet werden, um eine erneute Stellenbesetzung erfolgreicher zu gestalten. Für ein Wissensmanagement beim Stellenwechsel wären beispielsweise Informationen über eine mangelnde Übereinstimmung zwischen den an den Stelleninhaber kommunizierten Anforderungen und den realen Anforderungen an die Stelle von Bedeutung.

Die Identifikation von Wissen muss aber nicht auf den Zeitpunkt des Austritts beschränkt bleiben. Ein weiterer aus der Theorie abgeleiteter Lösungsansatz, zur intensiveren Beteiligung der vorherigen Stelleninhaber zur Wissensidentifikation, ist die Einführung von dynamischen Stellenbeschreibungen, wie er in Teilabschnitt 2.4.4.2 vorgestellt wurde. Es wird empfohlen, dass die dynamischen Stellenbeschreibungen mindestens einmal pro Jahr gemeinsam vom Stelleninhaber und seinem Vorgesetzten besprochen und aktualisiert werden. Dadurch, dass Anpassungen an veränderte Organisationsziele, Streichungen von nicht mehr relevanten Aufgabenbestandteilen und Ergänzungen aufgrund veränderter Umweltaforderungen aufgenommen werden können, fließt somit das Wissen des Stelleninhabers unmittelbar in die Weiterentwicklung der Organisation ein. Zur Reduzierung des administrativen Aufwandes könnte bei computerbasierten Arbeitsplätzen entweder eine Aktualisierung via E-Mail oder ein direkter Schreibzugriff auf die eigene Stellenbeschreibung in einem elektronisch bereitgestellten Intranet erfolgen. Auch kann dies im jährlichen Gespräch zu den Zielvereinbarungen zwischen Vorgesetzten und Stelleninhabern stattfinden. Die Stellenbeschreibung wird dabei einfach um die Veränderung bei den Zielvereinbarungen aktualisiert und auf zusätzliche oder veränderte Wissensanforderungen hin überprüft.

Des Weiteren wird mit dieser Vorgehensweise das Problem umgangen, dass die Formulierung einer Stellenbeschreibung oder eines Anforderungsprofils detaillierte Kenntnis der jeweiligen Stelle voraussetzt, die insbesondere bei Wissensstellen nur der jeweilige Stelleninhaber besitzt.

Ein positiver Nebeneffekt von dynamischen Stellenbeschreibungen wäre darüber hinaus, dass sich bei einem Stellenwechsel der Nachfolger an einer Stellenbeschreibung orientieren kann, welche die wesentlichen aktuellen Aufgaben der Stelle beschreibt und nicht eine undifferenzierte Auflistung von potentiellen Aufgaben der Stelle darstellt (vgl. Rüstmann, 1999). Die aktualisierten, dynamischen Stellenbeschreibungen sollten neben dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten auch von den Mitarbeitern des Personalservices einsehbar sein. Dieser kann dann entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen konzipieren und sich somit einen Überblick über die Anforderungen und das Wissen in den Bereichen verschaffen.

### **5.3.2 Wissensidentifikation innerhalb der Organisation**

Die zweite Art zur Wissensidentifikation beschränkt sich nicht auf den Zeitraum des Stellenwechsels sondern erfolgt permanent. Die Erstellung eines Managerhandbuchs zu den einzelnen Stellen wie im Nokia-Fallbeispiel ist dabei eine Möglichkeit, bedarf allerdings ständiger Pflege und bindet deshalb Ressourcen. Wesentlich dynamischer sind Ablagesysteme wie Handakten und Muster, die sowohl den Verlauf von Vorgängen nachvollziehbar machen als auch zeigen, was das aktuelle Wissen zu einem Problem oder einer Aufgabe ist. Noch dynamischer sind elektronische Ablagesysteme. Mittels Suchmasken und –Systemen kann hier das Auffinden von Informationen, die an einer beliebigen Stelle in der Organisation sind, jederzeit ermöglicht werden. Der elektronische Marktplatz von BMW ist ein Fallbeispiel für ein sehr umfangreiches elektronisches System zur Wissensidentifikation. Für das Landratsamt Ebersberg würde eine angepasste Datenbank oder Intranet ausreichen. Die Voraussetzung für die Funktionsweise solcher Lösungen zur Wissensidentifikation ist jedoch zuvor eine sorgfältige Dokumentation. Diese wird im nächsten Abschnitt detaillierter beschrieben.

### **5.4 Wissensdokumentation und –Aufbereitung**

Bisher wird das vorhandene Wissen beim Landratsamt Ebersberg meist in Form von Mustern und Handakten gespeichert. Diese Form der Wissensdokumentation und Wissensaufbereitung wird von den Untersuchungsteilnehmern als sehr erfolgreich wahrgenommen und sollte deshalb beibehalten und ausgebaut werden. So kann deren Nutzung und Pflege dadurch unterstützt werden, indem verstärkte Hinweise an die Mitarbeiter gegeben werden, das System zu nutzen und die Angaben regelmäßig zu aktualisieren.

Die bestehende Wissenssicherung beim Stellenwechsel in Form von Aufgabenbeschreibungen wird nur von den Vorgesetzten und Paten als zutreffend wahrgenommen, während die Gruppe der neuen Mitarbeiter dies nicht so sieht. Deshalb werden im Folgenden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der bestehenden Wissensdokumentation gegeben.

#### **5.4.1 Weiterentwicklung Dokumentation**

Ein häufiges Problem beim Stellenwechsel ist, dass Prozesse, Anfragen von Kunden etc. nicht stehen bleiben. Dadurch sind beim vorherigen Stelleninhaber bei seinem



## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Stellenwechsel meist noch einige Aufgaben zu erledigen, die dann von seinem Nachfolger oder von Kollegen übernommen werden müssen. Ein einfaches Mittel, hier keine Wissensverluste entstehen zu lassen, wäre die Erstellung eines Nacharbeitungsplans, mit dem der Nachfolger von seinem Vorgänger eine Übersicht der noch zu erledigenden Aufgaben erhält. Dadurch könnte eine Verärgerung von internen oder externen Kunden durch einen schlechteren Service nach einem Stellenwechsel verhindert werden.

Auch können die Aufgabenbeschreibungen gerade für neue Mitarbeiter noch um weitere Informationen ergänzt werden. Fügt der vorherige Stelleninhaber hier noch eine Anleitung bei, wie diese Aufgaben zu lösen sind, werden zwei Ziele erreicht: Die Aufgaben können besser gelöst werden und der neue Mitarbeiter erhält das Wissen, wie diese Aufgaben und zukünftig vergleichbare Aufgaben zu lösen sind. Gleichzeitig ist dies nicht eine einmalige Anweisung, sondern, sofern die Anleitung schriftlich verfasst ist, kann sie als Nachschlagewerk dienen, ähnlich der Wissensdokumentation im Erfahrungsbericht beim ISC-Fallbeispiel. Im nächsten Schritt können dann innerhalb des Landratsamtes Ebersberg „Best-Practice“-Lösungen, die als „Musterlösungen“ fungieren (vgl. hierfür Teilabschnitt 2.4.4.3), für einzelne, häufig vorkommende Aufgaben zusammengestellt und an die Mitarbeiter in Buchform, Workshops oder auf anderen Wegen der Wissensweitergabe vermittelt werden.

### **5.4.2 Visuelle Strukturierungsmöglichkeit**

Ein Nachteil von Handakten und Mustern ist jedoch, dass diese physisch im Regal stehen und so eher langsam nach einzelnen Aufgaben zu durchsuchen sind. Auch ist der Zugriff für Mitarbeiter, die an einem anderen Platz oder Ort sitzen, erschwert und es besteht kein Überblick, wo welches Wissen abzurufen wäre. Deshalb empfiehlt sich der Einsatz elektronischer Systeme, die drei Ziele zu erfüllen haben: Sie sollen einen Überblick über das vorhandene Wissen liefern können, das Wissen soll durch sie nutzungsadäquat aufbereitet werden, z.B. über eine Suchfunktion, und die Pflege und Dokumentation soll im System selbst möglich und auch einfach sein.

Ein Instrument zur Wissensaufbereitung, das insbesondere die visuellen Strukturierungsmöglichkeiten von elektronischen Medien nutzt, sind, wie bereits im Teilabschnitt 2.4.4.3 zu Möglichkeiten der Wissensaufbereitung beim Stellenwechsel eingeführt, die Wissenslandkarten. Beim Landratsamt Ebersberg könnten diese Wissenslandkarten mit moderierten Start-Workshops erstellt werden. Für diese Wissenslandkarten sind sowohl Wissensquellen, die internen Stellen oder Mitarbeiter, bei

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

denen Wissen vorhanden ist, als auch Wissenssenken, Mitarbeiter oder Stellen, an denen Wissen benötigt wird, anzugeben. In das Verfahren sollten möglichst alle betroffenen Mitarbeiter einbezogen werden, die über relevante Wissensressourcen verfügen. Ist die Karte einmal erstellt, genügt eine regelmäßige Aktualisierung ungefähr alle zwei Jahre. Um den Aufwand bei der Einführung der Wissenslandkarten gering zu halten, kann diese auch schrittweise erfolgen, sofern sich die Bereiche fachlich und aufgabentechnisch voneinander trennen lassen.

Eine andere elektronische Form, die gleichfalls bei den Instrumenten zur Wissensaufbereitung dargestellt wurde (siehe 2.4.4.3), wäre eine interne Datenbank, auf die alle Arbeitsplätze mit einem PC durch Vernetzung Zugriff haben. In dieser Datenbank können dann, wie im BT-Fallbeispiel, Vorlagen, Formulare, Muster, etc. in eingescannter oder weiterverarbeitungsfähiger Form für alle Mitarbeiter zum Abruf vorgehalten werden. Über eine Ordnungsstruktur und Suchfunktion wird die Übersicht über das vorhandene Wissen hergestellt. Ebenfalls in die Datenbank aufgenommen werden können Mitarbeiter- und Kundendaten, sofern dies den Datenschutzbestimmungen des Landratsamtes Ebersberg entspricht. Die genaue Ausgestaltung und die notwendigen Funktionen können über eine separate Kombination aus Workshops und Befragung von Schlüsselpersonen definiert werden. Auch wenn in der Literatur das Instrument „Datenbank“ als wichtiges formales Medium zur Informations- und Wissensaufbereitung betrachtet wird, so empfiehlt sich dennoch eine Unterstützung durch informelle Netzwerke, um den Wissenstransferprozess effektiver zu gestalten (vgl. Soo et al., 2002). Hierbei spielt die menschliche Dimension des Wissensmanagements eine besondere Rolle, wie auch im Abschnitt 2.2.1 hervorgehoben.

### **5.5 Wissensweitergabe**

Ziel der Wissensweitergabe beim Stellenwechsel ist es, möglichst viel stellenrelevantes Wissen vom vorherigen Stelleninhaber und der Organisation an den neuen Mitarbeiter weiterzugeben. Die Untersuchung im Landratsamt Ebersberg hat gezeigt, dass durch den interpersonellen Austausch mit den Paten, Kollegen und Vorgesetzten die Wissensweitergabe gefördert wird, ebenso die wahrgenommene Freundlichkeit der Mitarbeiter. Mit folgenden drei Punkten kann dieser Effekt für die Organisation genutzt und die Wissensweitergabe intensiviert werden:

## Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel

- Mehr Treffen des neuen Mitarbeiters mit den beim Stellenwechsel Beteiligten:  
Treffen zwischen den Beteiligten des Stellenwechsels sind also die präferierte Möglichkeit der Untersuchungsteilnehmer zum Wissenstransfer in diesem Prozess. Deshalb soll diese Form der Wissensweitergabe noch intensiver betrieben und allgemein mehr Treffen zwischen den Beteiligten ermöglicht werden, was auch dem Wunsch der Befragten entspricht. Speziell zwischen dem vorherigen Stelleninhabern und deren Nachfolgern sollten mehr und vor allem verbindliche Treffen eingerichtet werden.
- Institutionalisierung der Treffen:  
Für eine effiziente Gestaltung des Stellenwechselprozesses und besonders der Einarbeitung empfiehlt sich hier die Aufnahme von Treffen der neuen Mitarbeiter mit den Vorgesetzten und Paten. Um hierfür von vornherein genügend Zeit einplanen zu können, sollte eine bestimmte Anzahl von Treffen institutionalisiert werden, indem der Personalservice, als Teil der Rahmenbedingungen für Einarbeitungskonzepte, eine Richtlinie vorgibt, wie viele Treffen jeweils mindestens stattfinden sollten, ebenso in welchem Zeitraum diese zu erfolgen haben. So sollte es zum Beispiel in der erste Woche zumindest zwei Treffen mit dem Paten geben, bis zur vierten Woche sollte mindestens ein Treffen pro Woche stattfinden und danach je nach Bedarf. Auch die Treffen mit dem vorherigen Stelleninhaber können hier festgeschrieben werden, ebenso ein Einführungsgespräch mit dem Vorgesetzten und, zusätzlich zur Vorstellung bei den Kollegen, eine Einführungsrunde im Bereich, bei der der neue Mitarbeiter von jedem Kollegen dessen Aufgaben erklärt bekommt und somit erfährt, welches Wissen er bei Fragen wo abholen kann.
- Treffen auf die Checkliste aufnehmen:  
Damit die Treffen für alle Teilnehmer verbindlich werden und auch eingefordert werden können, sollten die Treffen auf die Laufliste des neuen Mitarbeiters aufgenommen werden und dann mit Datum und Unterschrift abgehakt werden. So kann der Personalservice sehr einfach und schnell überprüfen, ob diese erfolgt sind und ob gegebenenfalls ein Rückstand besteht. Diese würden dann wiederum einen Nachforschungsvorgang seitens des Personalservices auslösen. Zunächst weist er den Vorgesetzten, als den für die Steuerung Verantwortlichen, auf diesen Misstand hin und unterstützt diesen bei Bedarf bei der Erarbeitung einer Lösung.

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

So entsteht ein einfacher Regelkreis zur Kontrolle der Durchführung der Wissensweitergabe. Die Qualität selbst ist direkt beim neuen Mitarbeiter zu erheben und zeigt sich spätestens bei der Erledigung der ersten Aufgaben.

Wie allerdings über diese Wissensweitergabe hinaus das Wissen des vorherigen Stelleninhabers, das Wissen von Mitarbeitern oder der Organisation an einen oder mehrere Mitarbeiter vermittelt werden kann, wird im Folgenden Abschnitt der Wissensverteilung beschrieben.

### **5.6 Wissensverteilung**

Wie die Untersuchung beim Landratsamt Ebersberg gezeigt hat, sind die Kollegen im Sachgebiet die am häufigsten genutzte Wissensquelle. Dies ist nicht verwunderlich, erhalten sie doch aufgrund ihrer täglichen Arbeit auch die daraus resultierenden arbeitsbedingten Informationen und Erkenntnisse. Hier ist eine Wissensteilung über die Einführungsrunde des neuen Mitarbeiters hinaus wünschenswert. Durch eine breitere Wissensverteilung innerhalb des Landratsamtes profitieren andere Mitarbeiter von den Erkenntnissen des Einzelnen und auch die neuen Mitarbeiter erhalten Informationen und Lösungsansätze aus anderen Bereichen und von Kollegen, denen sie sonst auf ihrer Einführungsrunde nicht begegnen.

Eine erste Möglichkeit zur Förderung der Wissensverteilung besteht, wie im Teilabschnitt 2.4.4.4 eingeführt, in der Integration von Abläufen in der Organisation, die eigentlich nicht zur Aufgabenerfüllung gehören, die aber das soziale Kapital eines Unternehmens fördern (vgl. Cohen und Fields, 1999). So können, je nach Organisation, über die Einrichtung einer Kantine, Kaffee- und Sofaecken, Räume zur Begegnung und für den Austausch zwischen den Mitarbeiter geschaffen werden. Über diese informellen Wege werden auch Kollegen, die tagsüber nicht unmittelbar nebeneinander sitzen und sich sonst kaum begegnen würden, zum Wissensaustausch angeregt und so die Wissensverteilung gefördert. Durch die Vorteile, die sich aus der Nutzung des vorhandenen potentiellen individuellen sozialen Kapitals ergeben, kann auch das Unternehmen profitieren, indem dadurch ein interner Wissensfluss entsteht (vgl. Inkpen, Tsang, 2005).

Auch über die bereits bei der Wissensdokumentation und –aufbereitung beschriebenen elektronischen Medien kann die Wissensverteilung gefördert werden. Über Suchfunktionen können Lösungen von jedem angeschlossenen Arbeitsplatz abgerufen werden. Darüber hinaus sollte es den Mitarbeitern selbst möglich sein, Beiträge und Lösungsmöglichkeiten

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

einzustellen. Diese können dann von den zuständigen Fachbeauftragten begutachtet und bei positiver Einschätzung zur Einsicht über das elektronische System für die anderen Kollegen freigegeben werden. Um die Mitarbeiter noch intensiver in die Wissensverteilung über das elektronische System einzubinden, können Orte der Interaktivität eingerichtet werden. Dies können elektronische Pinnwände oder Diskussionsforen sein, die in ihrer Ausgestaltung auf die spezifischen Bedürfnisse beim Landratsamt Ebersberg angepasst werden müssen.

Um beim Landratsamt Ebersberg die Weitergabe, Pflege und Dokumentation von Wissen durch die Mitarbeiter zu fördern, empfiehlt es sich, die Bekanntheit der vorhandenen Möglichkeiten zu erhöhen und somit durch Erläuterung der Handhabung deren Nutzung zu fördern. Ebenso können auf diese Weise Neuerungen vorgestellt und eingeübt werden. Dabei kann der Aufwand für das Landratsamt Ebersberg durch folgendes internes Vortragskonzept in Grenzen gehalten werden:

In einem Vortrag werden den Kollegen im Landratsamt Ebersberg die vorhandenen Wissensquellen vorgestellt. Der Vorteil hier ist, dass der Vortrag nur einmal angefertigt werden muss und dann in verschiedenen Zielgruppen beim Landratsamt gehalten werden kann, wobei nur leichte Anpassungen auf spezifische Aufgaben- und Abteilungsbedürfnisse notwendig sein werden. Über eine jährliche Aktualisierung kann der Vortrag aktuell gehalten werden und auch die Mitarbeiter auf den aktuellen Stand gebracht.

Während die Wissensquellen im Vortrag vorgestellt werden, sollte zusätzlich in einem Workshop deren Handhabung geübt werden, um somit Wissensbarrieren und anderen Hürden für die Nutzung zu überwinden und vergessene Kenntnisse aufzufrischen. Um auch bei der Handhabung Schritt mit der technischen Weiterentwicklung und neuen Dokumentationsmöglichkeiten zu halten, sollte deshalb zumindest alle zwei Jahre den Abteilungen ein solcher Workshop angeboten werden. Für Vortrag und Workshop braucht es keine teuren externen Berater. Dies kann beispielsweise durch einen internen Wissensmanagementbeauftragten erledigt werden. Dieser erhält ein Zeitbudget seines Arbeitsauftrags für diese Aufgabe zur Verfügung gestellt. Der Aufwand hält sich in Grenzen: Es bedarf eines einmaligen Erstellens des Vortrags und Workshops, sowie deren jährliche Aktualisierungen. Hinzu kommen noch Maßnahmen wie z.B. die Ankündigung und Durchführung der Workshops, abhängig von der benötigten Zahl der Workshops.

### **5.7 Anreize**

Wie im Teilabschnitt 2.4.4.5 zu Anreizsystemen zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel angedeutet, sind Anreizmodelle keine Handlungsvorschrift, sondern eine Option, um gewünschtes Verhalten zu ermöglichen und zu stimulieren. Die Forschung hat gezeigt, dass nur in Verbindung mit positiven Anreizsystemen, Mitarbeiter auch bereit sind, sich die zusätzliche Mühe für Wissensmanagementprogramme zu machen (vgl. Stevens, 2000; Hansen, Nohria und Tierney, 1999). Beim Landratsamt Ebersberg erfolgt, wie die Untersuchung gezeigt hat, aus Sicht der Experten und der Untersuchungsteilnehmer, keine systematische Motivation der Mitarbeiter. Extrinsische Motivationsanreize können aufgrund finanzieller Beschränkungen kaum eingesetzt werden. Deshalb wird hier der Schwerpunkt auf die Weiterentwicklung intrinsischer Motivatoren gelegt.

#### ***5.7.1 Anreize zur Kooperation des vorherigen Stelleninhabers***

Der vorherige Stelleninhaber spielt als Wissensträger der Stelle eine wesentliche Rolle beim Wissensmanagement im Stellenwechsel. Allerdings kann beim bisherigen Stelleninhaber in der Austrittsphase die Motivation zur konstruktiven Mitarbeit beim Stellenwechsel gering sein. Daher ist es notwendig, diesem Mitarbeiter Anreize zur Kooperation zu bieten.

Wie die Untersuchung gezeigt hat, verbessern Treffen zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem neuen Mitarbeiter wesentlich die Weitergabe von Wissen beim Stellenwechsel. Wechselt der vorherige Stelleninhaber zu einer physisch entfernten Arbeitsstelle, sollten diese Treffen dennoch ermöglicht werden. Allerdings dürfen dem vorherigen Stelleninhaber keine Kosten entstehen, da dies die Bereitschaft zur Kooperation deutlich senken würde. Deshalb sollte ihm die Erstattung der Reisekosten angeboten werden, sofern diese sich in einem vertretbaren Rahmen bewegen, der vom Landratsamt Ebersberg festzulegen ist.

Ähnlich wie bei den Reisekosten verhält es sich mit der Arbeitszeit. Bei Stellenwechseln innerhalb des Landratsamts Ebersberg sollte dem vorherigen Stelleninhaber auch auf der neuen Stelle deshalb ein Zeitbudget eingeräumt werden (vgl. auch Reinmann-Rothmeier et al., 2001), sodass Treffen mit dem neuen Mitarbeiter in der normalen Arbeitszeit des vorherigen Stelleninhabers möglich sind. Gleiches gilt für Wechsel zu anderen Ämtern. Auch hier sollten beim Wechsel Absprachen getroffen werden. Bei einem Wechsel nach „außen“ kann dies schwieriger sein, aber auch hier sollte versucht werden, ein oder mehrere Termine zu erhalten.

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Eine weitere Möglichkeit besteht auch darin, Vergünstigungen mit bestimmten Zielsetzungen des Wissensmanagements beim Stellenwechsel zu verknüpfen. Beispielsweise könnten gezielt Anreize geschaffen werden, damit Mitarbeiter vor ihrem Ausscheiden noch eine sorgfältige Dokumentation ihrer Projekte durchführen: Dafür kann der Personalservice beim Landratsamt Ebersberg diese als Prüfpunkt in die Checkliste beim Austrittsprozess aufnehmen und deren Erfüllung dann in das Arbeitszeugnis des wechselnden Mitarbeiters einfließen lassen.

### ***5.7.2 Anreize zur Einarbeitung des neuen Mitarbeiters***

Im nächsten Schritt des Stellenwechselprozesses stellt sich für die Organisation die Herausforderung, den Nachfolger so zu motivieren, dass er sich möglichst rasch in seine neue Aufgabe einarbeitet. Eine Motivation zur Einarbeitung, erhält der Nachfolger zunächst durch die Probezeit, innerhalb der er sich bewähren muss, um seine neue Stelle zu behalten. Diese Zeit ist beim Landratsamt mit sechs Monaten bemessen und sollte ausreichen, alles für die Ausübung und Erfüllung der Stelle erforderliche Wissen seitens des neuen Mitarbeiters zu erlangen. Mittels dieser Probezeit wird das Einfordern des benötigten Wissens gleichsam zu einer Hol-Schuld für den neuen Mitarbeiter. Dadurch, dass damit vorheriger Stelleninhaber und neuer Mitarbeiter in die Pflicht genommen sind, jeweils selbst aktiv zur Wissensweitergabe zu werden, wird sich die Bereitschaft zum direkten Wissensaustausch erhöhen.

Um dem neuen Mitarbeiter das Einholen seiner Hol-Schuld zu ermöglichen, empfehlen sich regelmäßige Gespräche seitens des, für die Einarbeitung zuständigen, Paten mit dem neuen Mitarbeiter, über seine bisherigen Erfahrung bei der Einarbeitung, den Stand der Zielerreichung, Probleme, die bei der Einarbeitung und Wissensübermittlung durch den vorherigen Stelleninhaber, die Organisation oder den neuen Mitarbeiter selbst aufgetreten sind und weitere wesentliche Informationen über die Stelle aus Sicht des neuen Mitarbeiters sowie über seine gesamte Arbeitszufriedenheit. Anschließend sind dann im Gespräch gemeinsam Lösungen zu entwickeln, die den weiteren Wissenserwerb des neuen Mitarbeiters und somit die Aufgabenerledigung fördern.

### ***5.7.3 Anreize zur Unterstützung des Wissensmanagements***

In Teilabschnitt 2.4.1 wurde bereits diskutiert, dass für das Management der Wissenssicherung und –weitergabe beim Stellenwechsel nicht nur der neue Mitarbeiter und der vorherige Stelleninhaber von Bedeutung sind, sondern auch die den Prozess steuernden Vorgesetzten sowie die Paten und Kollegen, die mit ihrer Freundlichkeiten und Bereitschaft

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

zum Erfolg beitragen. Dies hat die Untersuchung bestätigt. Damit im normalen Arbeitsablauf für die Beteiligten keine Nachteile entstehen, sind für diese, entsprechend der für sie im Stellenwechselprozess vorgesehenen Aufgaben, auch hier Zeitbudgets einzuplanen. In dieser Zeit können sich dann die Beteiligten voll auf die Wissenssicherung und –weitergabe konzentrieren.

Auch soll das Management der Stellenwechsel als Element auf den Bogen der Führungskräftebeurteilung aufgenommen werden. Im Zusammenhang mit dem Wunsch nach öffentlicher Anerkennung, kann, wie im Fallbeispiel von Booz Allen & Hamilton gezeigt, dies im nächsten Schritt als Bestandteil in die Kriterien zur Beförderung aufgenommen werden oder durch Honorierungen innerhalb des Landratsamtes Ebersberg erfolgen.

### **5.8 Zielsetzung & Evaluation**

Die schnelle, umfassende Einarbeitung der neuen Mitarbeiter und das eigenständige Erledigen von Aufgaben zählen gemäß den Untersuchungsergebnissen zu den wichtigsten Zielen bei der Stellenübergabe. Dafür müssen übergeordnete Ziele definiert und diese dann in die Rahmenbedingungen übertragen werden. Aus diesen werden dann die Checklisten als Unterstützung für die beim Stellenwechsel Beteiligten abgeleitet. Genauso wichtig, wie das Setzen der Ziele, ist aber auch deren Überprüfung, denn nur so können die Effizienz, die Umsetzung und der Nutzen des Systems gemanagt werden. Um das Wissensmanagement aber überhaupt erst umsetzen zu können, ist es notwendig, die Bereitschaft der Beteiligten zu erlangen. Im ersten Schritt muss dafür ein Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wissensmanagements beim Landratsamt Ebersberg geschaffen werden. Im Folgenden wird zunächst der Interventionsbereich Zielsetzung aufgebaut, danach werden Empfehlungen für die Evaluation gegeben.

#### ***5.8.1 Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Wissensmanagements schaffen***

Ein Projekt zum Wissensmanagement kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Führungskräfte für dieses Thema hinreichend sensibilisiert sind (vgl. auch Cong, Pandya, 2003). Ein erstes Ziel ist es also, in allen Bereichen ein breites Bewusstsein für die Notwendigkeit des Wissensmanagements zu schaffen. Um den Prozess des Wissensmanagements beim Landratsamt Ebersberg weiterzuentwickeln und diese Zielsetzung zu konkretisieren, empfiehlt sich ein Vorgehen in fünf Schritten:



## Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel

1. Aufzeigen der Stärken und Schwächen des bisherigen Wissensmanagements beim Stellenwechsel:

In einem Initial-Treffen auf Leitungsebene des Landratsamts Ebersberg werden die Ergebnisse dieser Untersuchung präsentiert und die Stärken und Schwächen im Wissensmanagement beim Stellenwechsel präsentiert. Im nächsten Schritt werden die Handlungsempfehlungen dieses Konzepts vorgestellt und zur Diskussion gegeben. Ebenso werden die nächsten Schritte zur Weiterentwicklung des Wissensmanagements vorgestellt und die Mitarbeit und Unterstützung der Leitungsebene vereinbart.

2. Initiierung einer Projektgruppe „Wissensmanagement“ oder eines „Wissensbeauftragten“:

Noch im Treffen der Leitungsebene wird die Bildung einer Projektgruppe „Wissensmanagement beim Stellenwechsel“ oder die Benennung eines „Wissensbeauftragten“ initiiert. Die Projektgruppe wird dann mit der Einleitung der notwendigen Schritte und Maßnahmen beauftragt: Erstellung eines Umsetzungsplanes mit der klaren Definition von Zielen und Vorgaben für das Wissensmanagement, anhand derer die Umsetzung auch kontrolliert und gegebenenfalls sanktioniert werden kann.

Die meisten Unternehmen, die Wissensmanagement Projekte eingeführt haben, haben die Position eines „Chief Knowledge Officer“s (CKO) geschaffen, der vor allem Prozesse wie Wissenserzeugung, –verteilung und –nutzung erleichtert und ermöglicht (vgl. Davenport, 1997), die unterschiedlichen Funktionen eines Unternehmens koordiniert, eine Kultur zur Wissensteilung und –erzeugung entwickelt, alle Angelegenheiten des Wissensmanagements meistert (vgl. DeTienne et al., 2004), einschließlich die Entwicklung und Bekanntmachung von Wissensmanagement-Modellen und –grundlagen sowie die Identifikation, Messung und Verbreitung von Ergebnisse, um den Fortschritt und die Effizienz des Wissensmanagementprojekts ermitteln zu können. Des Weiteren ist es die Aufgabe des CKOs, eine Organisationskultur zum kontinuierlichen Lernen zu pflegen (vgl. Herschel, Nemati, 2000) und seine Mitarbeiter bei der Teilnahme am Wissensfluss (vgl. Tobias, 2000) zu unterstützen.

## Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel

### 3. Vorstellung des Umsetzungsplans:

Im dritten Schritt werden die erarbeiteten Ziele, Rahmenvorgaben und Checklisten, sowie der Umsetzungsplan zur Einführung dieser Weiterentwicklung des Wissensmanagements in einem Treffen der Leitungsebene des Landratsamts Ebersberg vorgestellt. Diese müssen dann zur Umsetzung verabschiedet werden. Zentral ist auch hier die Zustimmung der Leitungsebene zu den Maßnahmen, um der Projektgruppe oder dem Wissensbeauftragten die Umsetzung auch gegen anfängliche Widerstände einzelner Mitarbeiter zu ermöglichen.

### 4. Wissensworkshops mit den Vorgesetzten:

Die Vorgesetzten sind bisher und auch zukünftig die Personen, die die Stellenwechsel in ihrem Bereich steuern. Diese werden nun mit Workshops über das weiterentwickelte Wissensmanagement beim Stellenwechsel informiert und die einzelnen Schritte und Maßnahmen erläutert. Dies sind die Vorgehensweise beim Prozess der Stellenübergabe, mit den Teilprozessen Austritt und Einarbeitung, die Möglichkeit, Rahmenvorlagen und Checklisten zum Stellenwechsel vom Personalservice zu beziehen und auch die Verpflichtung, die Austritts- und Einarbeitungspläne mit dem Personalservice abzustimmen, die Überprüfung der Checklisten sowie eine engere Abstimmung mit den Paten. Des Weiteren soll die Wichtigkeit der Mindestanzahl der Gespräche zwischen den am Stellenwechsel beteiligten Personen für die Sicherung und Weitergabe des Wissens unterstrichen werden.

Diese Workshops bieten den Vorgesetzten eine zusätzliche Gelegenheit, auf die Inhalte der Rahmenbedingungen, Checklisten sowie die Prozessgestaltung Einfluss zu nehmen und ihre Ideen miteinzubringen. Bei Bedarf kann dieser Workshop in einem regelmäßigen Turnus alle ein bis drei Jahre stattfinden, um die Vorgaben für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel aktualisieren, Anregungen sowie neue technische Lösungen aufnehmen und so den gesamten Prozess weiterentwickeln zu können. In diesem Workshop wird den Vorgesetzten auch die Aufnahme der Steuerung dieses Prozesses in den Führungskräftebeurteilungsbogen erläutert. Um ihre intrinsische Motivation zu erhöhen, haben die Führungskräfte hier die Möglichkeit, ihre Anregungen in die Beurteilungskriterien einfließen zu lassen.

### 5. Kontinuierliche Pflege des Wissensmanagements:

Um das Wissensmanagement beim Landratsamt Ebersberg kontinuierlich umzusetzen, dient die Projektgruppe „Wissensmanagement beim Stellenwechsel“ oder der „Wissensbeauftragte“ als permanenter Ansprechpartner bei Fragen zu diesem Thema. Diese Mitarbeiter sind auch dafür verantwortlich, ihre Kollegen mit den Zielen, Maßnahmen und Instrumenten vertraut zu machen, bei Bedarf Hilfestellung zu geben und die Umsetzung des Wissensmanagements zu überprüfen. Ihr Ziel ist es, hier den Personalservice zu entlasten.

Das Wissensmanagement insgesamt ist jedoch nur soviel Wert, wie es genutzt und umgesetzt wird. Im nächsten Abschnitt wird erläutert, wie eine kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung erfolgen kann.

### ***5.8.2 Kontinuierliche Überprüfung der Zielerreichung***

Die Wissensweitergabe beim Stellenwechsel ist sehr komplex und eine komplette Kontrolle wäre sehr umfangreich. Deshalb empfiehlt es sich, Zwischenschritte zu identifizieren und an diesen mit einfachen Kriterien den Fortschritt zu prüfen. Das Ziel sollte sein: So wenig Aufwand wie möglich und gleichzeitig eine Lenkung des Wissensmanagements in die richtigen Bahnen. Folgende Prüfpunkte sind hierzu beim Landratsamt Ebersberg vorzunehmen:

- **Kurzprüfung:**

Zur Qualitätssicherung des Austritts und der Einarbeitung werden die von den Vorgesetzten ausgearbeiteten Austritts- und Einarbeitungspläne vom Personalservice auf Einhaltung der Rahmenbedingungen überprüft. Am Anfang dieses Prozesses sollte der Personalservice beim Landratsamt Ebersberg die zu überprüfenden Punkte auf wenige Kriterien verdichten, sodass eine einfache und zeitlich kurze Überprüfung dieser Pläne erfolgen kann.

- **Zwischenprüfung des Standes der Checklisten:**

Auch während des Stellenwechsels erhöht eine Kontrolle des Austritts- oder Einarbeitungsfortschritts die Qualität und ermöglicht es, bei Bedarf, korrigierend einzugreifen. Deshalb sind die Laufzettel der neuen Mitarbeiter nach ungefähr der Hälfte der Einarbeitungszeit beim Personalservice einzureichen. Dieser überprüft dann, ob die festgelegten Schritte erfolgt sind. Zusätzlich erhalten die Vorgesetzten ein Feedback und können so steuernd eingreifen.

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

- Sowohl am Ende des Austritts- als auch des Einarbeitungsprozesses werden die ausgefüllten Checklisten vom Personalservice überprüft. Um die Verbindlichkeit zu erhöhen, kann deren Erfüllung in das Arbeitszeugnis oder in die Personalakte aufgenommen werden. Indem Vorgesetzte, Paten und Kollegen bei Terminen mit dem neuen Mitarbeiter, die im Austritts- oder Einarbeitungsplan vorgesehen sind, dessen Laufliste mit Datumsangabe unterschreiben müssen, werden auch sie in die Pflicht genommen, die Rahmenbedingungen für die Wissenssicherung und –weitergabe bereitzustellen und zu erfüllen.
- Darüber hinaus kann die Dokumentation in Handakten, Mustern und elektronischen Systemen vom Personalservice durch Stichproben überprüft werden.

Diese kontinuierliche Evaluation bietet zum einen die Möglichkeit, das Wissensmanagement beim Stellenwechsel durchzusetzen und gibt zum anderen allen Beteiligten einen Überblick, was gut oder schlecht läuft. Zielsetzung und Evaluation sind somit sich gegenseitig bedingende Interventionsbereiche, damit die Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel gemanagt werden können.

### **5.9 Zusammenfassung**

In diesem Kapitel wurde ein Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel vorgestellt. Dieses ist auf die speziellen Bedürfnisse des Landratsamts Ebersberg, welche die Analyse der Untersuchungsergebnisse ergeben hat abgestimmt. Durch die Integration des Austritts in den Stellenwechselprozess wird für die Organisation der Verlust des Wissens des vorherigen Stelleninhabers verhindert. Daran schließt sich die Einarbeitung an. Diese kann schon durch einen konsequenteren Einsatz der bisherigen Instrumente, darunter vor allem der Einarbeitungsplan, deutlich verbessert werden. Durch die Zuweisung klarer Verantwortlichkeiten für eine dezentrale Steuerung des Prozesses durch die Vorgesetzten und gleichzeitig zentraler Vorgaben und Hilfestellungen durch den Personalservice wird der Prozess strukturiert, transparent und für alle Beteiligten nachvollziehbar. Bei der Wissensidentifikation wurde zwischen dem Wissen des austretenden Stelleninhabers, das für die unmittelbare Erledigung der Aufgaben der Stelle notwendig ist, und einer generellen, permanenten Identifikation des Wissens in der Organisation unterschieden, das ebenfalls für eine Identifikation des Wissens beim Stellenwechsel genutzt werden kann. In den darauf folgenden Interventionsbereichen

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

Wissensdokumentation und –aufbereitung wurden zunächst Möglichkeiten zur Weiterentwicklung der bestehenden Maßnahmen gegeben, so über einen Nacharbeitungsplan mit Lösungsanweisungen, den der vorherige Stelleninhaber zu seinen noch anstehenden Aufgaben schreibt und die als Musterlösung in einem organisationsweiten „Best-Practice“-Buch aufbereitet werden können. Danach wurden visuelle Strukturierungsmöglichkeiten aufgezeigt, wie zum Beispiel Wissenslandkarten und elektronische Datenbanken. Der Schwerpunkt bei der Wissensweitergabe wurde auf die interpersonellen Gespräche gelegt, da die Untersuchung hier einen deutlichen positiven Effekt festgestellt hatte. Über eine Institutionalisierung von Gesprächspaarungen und die Aufnahme dieser Paarungen auf Checklisten können diese dann nicht nur überprüft sondern auch aktiv eingefordert werden. Die Nutzung elektronischer Medien zur Wissensverteilung wurde im nächsten Interventionsbereich erläutert. Ebenso wurden Vorschläge für eine Gestaltung des Arbeitsumfelds gegeben, die es ermöglichen, Abläufe in der Organisation, die nicht direkt mit der Aufgabenerfüllung zusammenhängen, für die Wissensverteilung zu nutzen. Darüber hinaus können die Instrumente und Möglichkeiten zur Wissensdokumentation, -weitergabe und –verteilung in Vorträgen und Workshops den Mitarbeitern bekannt gemacht und die Handhabung erläutert werden. Um die am Stellenwechsel beteiligten Personen zu dem für die Wissenssicherung und –weitergabe erwünschten Verhalten anzuregen, können auf ihre jeweiligen Bedürfnisse abgestimmte Anreize gegeben werden. Da das Landratsamt aufgrund finanzieller Beschränkungen kaum extrinsische Anreize bereitstellen kann, wurde der Schwerpunkt auf intrinsische Motivatoren gelegt und besonders Möglichkeiten zur Motivation des vorherigen Stelleninhabers, des neuen Mitarbeiters und der übrigen, am Prozess des Stellenwechsels Beteiligten, aufgezeigt. Abschließend wurden die Zielsetzung, als Voraussetzung für ein funktionierendes Wissensmanagement beim Stellenwechsel sowie die Notwendigkeit und Möglichkeiten zur ihrer Überprüfung vorgestellt. Hierzu wurde ein Vorgehen in fünf Schritten entwickelt, um die Führungskräfte beim Landratsamt Ebersberg für dieses Thema zu sensibilisieren, sie in den Prozess zu integrieren und ihr Wissen und ihre Anregungen für die Umsetzung aufzunehmen. Die Überprüfung dieser Ziele und des Wissensmanagements beim Stellenwechsel soll kontinuierlich erfolgen. Um den Aufwand begrenzt aber die Kontrolle wirksam zu halten, wurden hier Zwischenschritte und Prüfpunkte identifiziert. Als wesentliches Steuerungs- und Evaluationsinstrument werden Checklisten für den gesamten Prozess vorgeschlagen. Diese unterstützen die Vorgesetzten bei der Steuerung, helfen bei der Strukturierung des Prozesses sowie seiner Teilprozesse, sind einfach zu überprüfen und sorgen gleichzeitig für eine Verbindlichkeit der Umsetzung der einzelnen Punkte. Dadurch

## **Konzept zur Sicherung und Weitergabe des relevanten Wissens beim Stellenwechsel**

kann dann auch die in der Untersuchung geforderte höhere Anzahl von Gesprächen innerhalb des Stellenwechselprozesses strukturiert und organisatorisch verwirklicht werden.

Viele Maßnahmen dieses Konzepts sind miteinander verbunden und beeinflussen oder unterstützen sich gegenseitig. Bei Modifikationen ist deshalb stets der gesamte Prozess zu beachten und Auswirkungen auf einzelne Interventionsbereiche zu berücksichtigen, sodass der Prozess geschlossen und effizient bleibt.

# 6 SCHLUSSBETRACHTUNG

Diese Arbeit hatte zum Ziel, anhand eines aus der wissenschaftlichen Theorie abgeleiteten Modells, den Prozess des Stellenwechsels beim Landratsamt Ebersberg zu analysieren und, indem die in der Praxis eingesetzten Konzepte mit den theoretischen Erkenntnissen abgeglichen wurden, dann ein Konzept zur Optimierung des Wissensmanagements, besonders der Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel, zu entwickeln.

Obwohl zum Wissensmanagement viele Untersuchungen durchgeführt sowie Artikel und Bücher geschrieben wurden, gibt es noch wenige Erkenntnisse zum Thema Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel. Dazu bedurfte es eines theoretischen Ansatzes, mit dem die Möglichkeiten für das „Managen“ von Wissen beim Stellenwechsel beschrieben werden können. In dieser Arbeit wurde ein Modell zu diesem Thema entwickelt, das die Phasen eines Stellenwechsels unter Berücksichtigung der relevanten Maßnahmen des Wissensmanagements beinhaltet. Dieses Modell bietet ein gutes Gerüst, um den Prozess des Wissensmanagements beim Stellenwechsel in nahezu jeder Organisation beschreiben, planen und gestalten zu können.

Das entwickelte Modell gliedert den Prozess des Wissensmanagements beim Stellenwechsel in zwei Phasen und drei Hauptbestandteile: In der Vorbereitungsphase erfolgt die Bestimmung des benötigten Wissens, die Durchführungsphase beinhaltet den Austritt des vorherigen Stelleninhabers sowie die Einarbeitung des neuen Mitarbeiters als Bestandteile des Prozesses. Innerhalb dieser drei Bausteine wurden weitere Prozessbereiche für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel identifiziert: die Wissensidentifikation, die Wissensdokumentation, die Wissensaufbereitung, die Wissensweitergabe sowie die Wissensverteilung.

Die Wissensidentifikation kann sowohl bei der Vorbereitung als auch im Hauptbestandteil Austritt während der Durchführungsphase des Prozesses stattfinden. Die Wissensdokumentation und -aufbereitung muss während des Austrittsprozesses vorgenommen werden, damit das Wissen des vorherigen Stelleninhabers nicht verloren geht. Die Wissensweitergabe kann sowohl beim Austritt als auch bei der Einarbeitung erfolgen. Da, wie die Analyse der Theorie und die Ergebnisse der Untersuchung gezeigt haben, die direkte Kommunikation zwischen vorherigem Stelleninhaber und neuem Mitarbeiter den Wissenstransfer begünstigt, ist es empfehlenswert, die Wissensweitergabe in den Austrittsprozess zu integrieren. Im Einarbeitungsprozess ist der vorherige Stelleninhaber

## Schlussbetrachtung

---

oft nicht mehr greifbar und der neue Mitarbeiter dann auf indirektem Wege zum Wissenstransfer angewiesen. Die Wissensverteilung kann entweder direkt, in Form eines informellen Wissensaustausches durch Vorträge und Workshops, oder indirekt, durch den Einsatz eines elektronischen Mediums wie beispielsweise Datenbanken, erfolgen. Durch den Einbau von Anreizsystemen in die Gestaltung des gesamten Prozesses zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel können auf jedem Interventionsbereich für die Beteiligten Anreize bereitgehalten werden, die ihre Motivation zu einem Engagement im jeweiligen Prozess des Wissensmanagements erhöhen. Für jeden einzelnen der Interventionsbereiche sowie für den gesamten Prozess ist es des Weiteren wichtig, dass eine konkrete Zielsetzung und eine kontinuierliche Evaluation vorgenommen werden, um die Umsetzung steuern und den Prozess auch weiterentwickeln zu können.

Ein überraschendes Ergebnis der Untersuchung beim Landratsamt Ebersberg ist, dass hier der Austritt nicht als Bestandteil des Stellenwechselprozesses angesehen und somit auch nicht in dessen Planung miteinbezogen wird, was einen Verlust des Wissens des vorherigen Stelleninhabers zur Folge hat. Dieser Wissensverlust kann durch die Integration des Austritts in den Stellenwechselprozess verhindert werden. Hierfür wurde in dieser Arbeit die Entwicklung eines Austrittskonzepts als Teil des Stellenwechsels vorgeschlagen. Dieses beinhaltet Schritte, Maßnahmen, Richtlinien und Verantwortlichkeiten für die am Prozess Beteiligten und den Einsatz von Austrittsgesprächen für die Wissensidentifikation, die direkte Wissensweitergabe und die Ermittlung von weiteren Informationen und Wissen, das es zu sichern oder weiterzugeben gilt. Die Wissensidentifikation endet dabei nicht mit dem Prozess des Austritts, sondern ist permanent zu betreiben.

Da sich die Gespräche zwischen den beim Landratsamt Ebersberg am Stellenwechsel Beteiligten als förderlich für den Wissenstransfer erwiesen und von den Befragten auch ausdrücklich eine Intensivierung dieser Maßnahme gewünscht wurde, wurden verschiedene Möglichkeiten und Ansätze zu deren Gestaltung, unter Berücksichtigung des jeweiligen potenziellen Nutzens, beleuchtet. Das Gespräch zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem Vorgesetzten kann grundsätzlich für die Aktualisierung der Stellenbeschreibungen genutzt werden. Die Paten können durch ein Gespräch mit dem vorherigen Stelleninhaber eine Hilfestellung bei der Identifikation des zu übergebenden Wissens erhalten sowie sich einen Überblick über die bestehende Dokumentationen schaffen. Zur direkten Wissensübergabe können dann Gespräche zwischen dem vorherigen Stelleninhaber und dem neuen Mitarbeiter institutionalisiert werden. Durch eine Absprache zwischen dem Paten und dem Vorgesetzten wird eine Klarheit und Transparenz der Aufgaben und somit der Zuständigkeiten erreicht. Durch ein Eintrittsgespräch des neuen Mitarbeiters mit dem



## Schlussbetrachtung

---

Vorgesetzten, in dem unter anderem der Einarbeitungsplan besprochen wird, erhält der Prozess auch für diesen eine klare Struktur und wird transparent. Eine letzte Gestaltungsmöglichkeit stellt ein mögliches Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und dem Personalservice dar, wobei Richtlinien zur Steuerung des Prozesses abgefragt werden können und gleichzeitig eine erste Evaluation erfolgen kann. Der Grundgedanke dabei ist eine möglichst dezentrale Steuerung des Prozesses durch die Vorgesetzten, die durch zentral vorgegebene Richtlinien und zentral beim Personalservice gebündelte Hilfsmittel, wie Checklisten unterstützt, sowie durch operative Aufgaben des Personalservices, wie die Kontrolle der Checklisten, entlastet werden.

Als wesentliches Instrument für das Wissensmanagement wurde der Einsatz von elektronischen Datenbanken identifiziert. Ihr Vorteil für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel liegt darin, dass sie für mehrere Interventionsbereiche, wie beispielsweise die Wissensidentifikation, die Dokumentation und Aufbereitung sowie die Wissensverteilung, als übergreifendes Instrument eingesetzt werden können. Dabei muss allerdings beachtet werden, dass die Daten mit klar definierten Begriffen verknüpft werden (vgl. Lehmann, 1999), damit sie überhaupt verwendbar sind. Die Bekanntmachung und die Erklärung der Handhabung einer Datenbank können durch Vorträge und Workshops mit den Mitarbeitern erfolgen.

In der Theorie wurden sowohl die intrinsischen als auch die extrinsischen Anreizsysteme als zentrale Motivatoren für den Prozess zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel beschrieben. Aufgrund institutionell bedingter Einschränkungen kommen beim Landratsamt Ebersberg nur die Möglichkeiten der intrinsischen Motivation in Frage, um die vorherigen Stelleninhaber zur Kooperation, die neue Mitarbeiter zu einer schnellen Einarbeitung und die Paten und Vorgesetzten zu einer intensiveren Unterstützung im Prozess zu bewegen. Die beschlossenen Anreize und Maßnahmen, die Bereitschaft der Beteiligten zur intensiven Mitwirkung zu belohnen, sollen dann, im Rahmen der Einführung eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel, allerdings auch kommuniziert werden (vgl. Bergmann, 2001).

Als ein wesentliches Instrument der Interventionsbereiche Zielsetzung und Evaluation wurde die Entwicklung von Checklisten vorgeschlagen, die bei der Steuerung, Strukturierung und Überprüfung des gesamten Prozesses zum Wissensmanagement beim Stellenwechsel, aber auch der Teilprozesse, unterstützend eingesetzt werden können. Ferner kann die Organisation durch die Schaffung eines Wissensbeauftragten oder die Initiierung einer „Projektgruppe Wissensmanagement“, eine Zuständigkeit für die Entwicklung der für das

## **Schlussbetrachtung**

---

Wissensmanagement benötigten Instrumente festlegen, die dann auch gleichzeitig für die Implementierung des Systems in der Organisation verantwortlich ist. Somit ist bei allen Fragen mit Relation zum Wissensmanagement eine kompetente Anlaufstelle geschaffen, die auch die Workshops und Vorträge zur Erläuterung der Instrumente und Maßnahmen vorbereiten und im Idealfall selber hält.

Insgesamt ist das Wissensmanagement beim Stellenwechsel als gesamter, in sich geschlossener Prozess zu sehen, mit einzelnen Teilbereichen, die dann auch Raum für individuelle, auf die Organisation abgestimmte Spezifikationen und Anpassungen zulassen.

Die aus dieser Untersuchung gewonnenen Erkenntnisse und implizit enthaltenen Lösungsansätze gelten grundsätzlich nur für die untersuchte Organisation – das Landratsamt Ebersberg – und können nicht ohne Weiteres auf andere Ämter oder andere Arten von Organisationen übertragen werden. Das aus der Theorie abgeleitete Modell kann allerdings auch in anderen Organisationen als Raster für die Gestaltung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel dienen, besonders dann, wenn die Verbesserung der Wissenssicherung und -weitergabe das Ziel sind.

### **6.1 Einschränkungen der Untersuchung**

Bedingt durch die beschränkte Größe des Landratsamtes sowie durch die limitierte Anzahl der stattgefundenen und greifbaren Stellenwechsel stellte die Stichproben-Größe bei der Untersuchung eine Einschränkung dar: dadurch, dass aus der Grundgesamtheit Untergruppen gebildet werden mussten, blieb für manche Fragen teilweise nur eine unzureichende Fallzahl für die Berechnung von bestimmten Unterschieden zwischen diesen Gruppen. Des Weiteren führten die Größenunterschiede zwischen den Gruppen teilweise zu nicht ausreichenden Signifikanzwerten bei der Durchführung von Vergleichen zwischen diesen Gruppen, sodass diese für die Arbeit nicht berücksichtigt werden konnten.

Aufgrund von Datenschutzrichtlinien des Landratsamts Ebersberg und der Anonymisierung der Fragebögen war es nicht möglich, einzelne Personen innerhalb der drei Zielgruppen zu identifizieren, diese zu einzelnen Stellenwechseln zuzuordnen und somit die Beteiligten je Stellenwechsel zu identifizieren und so Gruppen je Stellenwechsel zu bilden. Um die Sichtweise der drei Zielgruppen für einen Stellenwechsel herauszuarbeiten, könnten hier, bei entsprechender Erlaubnis, Interviews mit den Beteiligten eingesetzt werden. Dann könnten auch die einzelnen Stellenwechsel miteinander verglichen werden.

Die Handlungsempfehlungen und vor allem die Lösungsansätze des vorgestellten Konzepts sind auf die Bedürfnisse des Landratsamts Ebersberg abgestimmt und können deshalb nicht ohne weitere Überlegungen auf andere Organisationen übertragen werden. Das in dieser Arbeit entwickelte Modell sowie die aus der Untersuchung gewonnene Ergebnisse können allerdings als Grundlage für zukünftige Forschungen fungieren.

Bei der Gestaltung eines Wissensmanagements beim Stellenwechsel und insbesondere bei der Auswahl von Instrumenten und Maßnahmen, sind zudem die, im Zeitverlauf auftretenden, Veränderungen von Technik und Anforderungen seitens Organisationen und Mitarbeitern, zu berücksichtigen. Ein Konzept und insbesondere seine Ausgestaltung mit Instrumenten und Maßnahmen ist deshalb immer als dynamisches System zu betrachten, das kontinuierlich an diese Veränderungen angepasst werden muss.

### **6.2 Ausblick und Zukunftsperspektiven**

Nach der Implementierung dieses Konzepts wäre eine Folge-Untersuchung interessant, die, ausgehend vom Zustand vor der Einführung des Wissensmanagements beim Stellenwechsel, als Fragestellung die Veränderungen, die sich hinsichtlich der Sicherung und Weitergabe des Wissens ergeben haben, untersucht. Daraus kann dann gesehen werden, ob die Implementierung Verbesserungen im Vergleich zum in dieser Untersuchung festgestellten Status-quo ergeben hat und ob die damit verbundenen Zielsetzungen erreicht wurden. Des Weiteren können bei einer entsprechenden Konstruktion dieser Folge-Untersuchung auch Schwierigkeiten bei der Umsetzung aufgedeckt und dafür Lösungen gefunden sowie das gesamte Wissensmanagement, entsprechend seinem dynamischen Charakter, weiterentwickelt werden.

Interessante Anknüpfungspunkte für weiterführende Forschungsprojekte wären zudem Vergleiche mit anderen Organisationen aus der öffentlichen Verwaltung sowie zu anderen Unternehmen. Vor diesem Hintergrund können dann die jeweiligen Spezifika der Organisationstypen herausgearbeitet und danach die Übertragbarkeit der Ansätze zwischen diesen Typen geprüft werden. So können Entwicklungen und Ideen aus anderen Organisationen gewonnen und auch gleich das Potential für eine Integration in das eigene Wissensmanagements bestimmt werden. Des Weiteren können in einem Vergleich mit anderen Organisationen generelle Erfolgsfaktoren für das Wissensmanagement beim Stellenwechsel erforscht werden. Detaillierte Studienvergleiche zwischen einzelnen Ämtern können dabei die Möglichkeiten zur Entwicklung eines generischen oder teilgenerischen

## **Schlussbetrachtung**

---

Modells in der öffentlichen Verwaltung erforschen, ebenso ein mögliches Potential zur Verknüpfung des Wissensmanagements mehrerer Ämter mit der gleichen Aufgabenstruktur wie die des Landratsamts Ebersberg. Dadurch werden die Wissensbasis und die Verteilung innerhalb und zwischen den Ämtern steigen.

Das Ziel dieser Arbeit war es, Möglichkeiten für die Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel aufzuzeigen. Deshalb wurden in der Untersuchung und danach im Konzept nur diejenigen Prozessbereiche berücksichtigt, die diese Zielsetzung unterstützen. Prozesse wie die Wissensgenerierung und die Wissensnutzung wurden bewusst ausgelassen. Weitere Forschungsaktivitäten könnten zusätzlich zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel auch diese zwei Prozesse beinhalten, um dann im nächsten Schritt Synergien zu diesen Bestandteilen im Sinne eines ganzheitlichen Wissensmanagements herzustellen.

## 7 LITERATURVERZEICHNIS

- Albrecht, E. (1996). *Verwaltungsorganisation II (Äußere Behördenorganisation, Organisationsrecht und Verwaltungslehre)* (2. Aufl.). Hof.
- Angus, J. (2000). Reinforce your Incentives. Most corporate workers will need continual encouragement to share knowledge. In: *Knowledge Management*, p. 16.
- Ansoff, I. H. (1965). *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York.
- Atteslander, P. (2000). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9. Aufl.). Berlin; New York.
- Bea, F. X., Göbel, E. (1999). *Organisation – Theorie und Gestaltung*. Stuttgart.
- Beer, S. (1994). *Beyond Dispute: The invention of team synteegrity*. Chichester.
- Benz, A. (2000). Verwaltung. In: Holtmann, E. (Hrsg.). *Politik-Lexikon* (3. Aufl.). München; Wien, S. 735-739.
- Berekhoven, L., Eckert, W. & Ellenrieder, P. (1999). *Marktforschung: Methodische Grundlagen und praktische Anwendung*. Wiesbaden.
- Bergmann, K. (2001). Die Bausteine des Wissensmanagements. In: Antoni, C. H., Sommerlatte, T. (Hrsg.). *Report: Wissensmanagement: Wie deutsche Firmen ihr Wissen profitabel machen*. Düsseldorf.
- Berthel, J. (1995). *Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Bleicher, K. (1991). *Organisation – Strategien – Strukturen – Kulturen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- Bonin, H. (1990). Entscheidungsunterstützung in der öffentlichen Verwaltung. In: Bonin, H. (Hrsg.): *Entmythologisierung von Expertensystemen: Entscheidungsunterstützung in der öffentlichen Verwaltung*. Heidelberg, S. 67-78.
- Bora, A. (2001). Öffentliche Verwaltungen zwischen Recht und Politik. Die Multireferentialität organisatorischer Kommunikation. In: Tacke, V. (Hrsg.): *Organisation und gesellschaftliche Differenzierung* (1. Aufl.). Wiesbaden, S. 170-191.
- Brelade, S., Harman, Ch. (2000). Using Human Resources to put Knowledge to work – Where rewards, recruitment and retention sit on the KM agenda. In: *Knowledge Management Review*, Vol. 3, Issue 1, pp. 26-29.

## Literaturverzeichnis

---

- Bruder, W. (1991). Bürokratie. In: Nohlen, D (Hrsg.). *Wörterbuch Staat und Politik*. München; Zürich, S. 65-68.
- Bruder, W., Dose, N. (1991). Öffentliche Verwaltung. In: Nohlen, D (Hrsg.). *Wörterbuch Staat und Politik*. München; Zürich, S.416-422.
- Bürgel, H. D., Zeller, A. (1998). Forschung und Entwicklung als Wissenscenter. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.). *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin, S. 53-65.
- Bukowitz, W. R., Williams, R. L. (2002). Wissensmanagement – Effizientes Knowledge Management aufbauen und integrieren. München.
- Bullinger H.-J., Rüger, M., Koch, A. Staiger, M. (2003). *Anreizsysteme im Wissensmanagement – Knowledge meets Motivation*. Fraunhofer IAO, Arbeitsbericht 2003.
- Bullinger, H.-J., Wörner, K., Prieto, J. (1998). Wissensmanagement-Modelle und Strategien für die Praxis. In: Bürgel, H. D. (Hrsg.). *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin, S. 21-39.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2004). *Wissensbilanz – Made in Germany. Leitfaden 1.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz*. Dokumentation Nr. 536, verfügbar unter: [www.bmwa.bund.de](http://www.bmwa.bund.de)
- Cabrera, A., Collins, W. C., Salgado, J. F. (2006). Determinants of individual engagement in knowledge sharing. In: *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, Issue 2, pp. 245-264.
- Carlisle, K. E. (1986). *Analysing Jobs and Tasks*. Englewood Cliffs.
- Cohen, S. S., Fields, G. (1999). Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley. In: *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, pp. 108-130.
- Collins, H. M. (1997). Humans, Machines, and the Structure of Knowledge. In Ruggles, R. L. (ed.). *Knowledge Management Tools*. Newton, p. 145-161.
- Cong, X., Pandya, K. V. (2003). Issues of Knowledge Management in the Public Sector. In: *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, Issue 2, pp. 25-33.
- Czerwick, E. (2001). *Bürokratie und Demokratie. Grundlegung und theoretische Neustrukturierung der Vereinbarkeit von öffentlicher Verwaltung und demokratischem System*. Berlin.
- Daft, R. L., Weick, K. E. (1984). Toward a model of organisations as interpretation systems. In: *Academy Management Review*, Vol. 9, pp. 284-295.

- Dammann, K. (1994). Verwaltungshandeln: Wer, wie und wie viel davon? In: Dammann, K., Grunow, D., Japp, K. P. (Hrsg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema – Mit einem Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen Niklas Luhmanns 1958-1992*. Opladen, S. 143-167.
- Davenport, Th. H. (1997). Ten Principles of Knowledge Management and Four Case Studies. In: *Knowledge and Process Management, Vol. 4, No. 3*, pp. 187-208.
- Davenport, Th. H., Prusak, L. (1998). *Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was es alles weiß...Das Praxishandbuch zum Wissensmanagement*. Landsberg/ Lec.
- De Long, D. W., Davenport, Th. H. (2003). Better Practices for Retaining Organizational Knowledge: Lessons from the Leading Edge. In: *Employment Relations Today*, Autumn, pp. 51-63.
- Denzin, N. K. (1978). *The research act*. New York.
- Deser, F., Deitering, F., Gilbert, H. (1999). Weltweit erfolgreich durch Knowledge Management. In: *Personalwirtschaft, 7*.
- DeTienne, K. B., Dyer, G. D., Hoopes, Ch., Harris, S. (2004). Toward a Model of Effective Knowledge Management and Directions for Future Research: Culture, Leadership, and CKOs. In: *Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 10, No. 4*, pp. 26-43.
- Diekmann, A. (2000). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendung*. Reinbeck.
- Döring-Katerkamp, U., Trojan, J. (2002). Motivation und Wissensmanagement: Eine praktische Perspektive. In Franken, R., Gadatsch, A. (Hrsg.). *Praxis des Knowledge-Management – Konzepte, Methoden, Instrumente und Fallbeispiele*. Wiesbaden.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. New York.
- Duden: Das grosse Wörterbuch der deutschen Sprache (1995). Hrsg. v. Drodowski, G., 8. Band. Mannheim.
- Dulisch, F. (1993). Nachwuchsmanagement für den gehobenen nichttechnischen Dienst. In: *Verwaltungsrundschau 1993*.
- Eichhorn, P. (1992). Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. In: *Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 1*, S. 49-51.

## Literaturverzeichnis

---

- Eulgem, S. (1998). *Die Nutzung des unternehmensinternen Wissens. Ein Beitrag aus der Perspektive der Wirtschaftsinformatik*. Frankfurt a. M.; Berlin; Bern; New York; Paris; Wien.
- EFQM (European Foundation for Quality Management) (1997). *Knowledge Management and the Learning Organisation: Results of a Joint EFQM/ APQC/ KMN Benchmarking Study Project*. Brüssel: EFQM.
- Faix, W. G., Buchwald, C., Wetzler, R. (1991). *Skill-Management: Qualifikationsplanung für Unternehmen und Mitarbeiter*. Wiesbaden.
- Fischer, P. (2002). *Neu auf dem Chefsessel: Erfolgreich durch die ersten 100 Tage* (7. Aufl.). München.
- Flader, B. (2002). Das Neue Steuerungsmodell in der öffentlichen Verwaltung – Kundenorientierung durch Personalentwicklung? In: Barthel, Ch., Harney, K. (Hrsg.). *Wissen und Arbeit zwischen öffentlicher Verwaltung und betrieblichem Management* (1. Aufl.). Recklinghausen, S. 17-52.
- Fraunhofer (1997). *Wissensmanagement heute: Daten, Fakten, Trends*. Fraunhofer (IAO).
- Freimuth, J., Haritz, J. (1997). Personalentwicklung auf dem Weg zum Wissensmanagement. In: Freimuth, J., Haritz, J., Kiefer, B.-U. (Hrsg.). *Auf dem Wege zum Wissensmanagement*. Göttingen, S. 9-24.
- Frey, D. (2000). Kommunikations- und Kooperationskultur aus sozialpsychologischer Sicht. In: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.). *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*. München; Wien, S. 73-92.
- Friedrich, H. (1987). *Die ersten Tage am neuen Arbeitsplatz: Ratschläge für den richtigen Umgang mit Kollegen und Vorgesetzten*. Niederrhein.
- Frick, B. (1997). *Mitbestimmung und Personalfuktuation: zur Wirtschaftlichkeit der bundesdeutschen Betriebsverfassung im internationalen Vergleich*. München.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1988a). Hrsg. v. Sellien, R, Sellien, H. (12. Aufl.), 1. Band. Wiesbaden.
- Gabler Wirtschafts-Lexikon (1988b). Hrsg. v. Sellien, R, Sellien, H. (12. Aufl.), 6. Band. Wiesbaden.
- Gebert, D., Rosenstiel, L. v. (2002). *Organisationspsychologie: Person und Organisation* (5. Aufl.). Stuttgart; Berlin; Köln.



- Gentsch, P. (2004). Anreizsysteme für die Wissens(ver)teilung: Konzepte, Tools und Praxisbeispiele. In Barske, H., Gerybadze, A., Hünninghausen, L., Sommerlatte, T. (Hrsg.), *Innovationsmanagement. Produkte – Prozesse – Dienstleistungen*. Düsseldorf.
- Glückstein, A. (2003). *Wissensmanagement. Eine neo-institutionalistische Perspektive*. Neuried.
- Grunow, D. (1994). Politik und Verwaltung. In: Dammann, K., Grunow, D., Japp, K. P. (Hrsg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema – Mit einem Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen Niklas Luhmanns 1958-1992*. Opladen, S. 29-39.
- Günther, H. (1987). Ausschreibung. In: *Zeitschrift für Beamtenrecht* 1987.
- Hansen, M. T., Nohria, N., Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? In: *Harvard Business Review*, Vol. 77, Issue 2, pp. 106-118.
- Heeks, R., Bhatnagar, S. (1999). Understanding success and failure in information age reform. In: Heeks, R. (ed.). *Reinventing Government in the Information Age: International practice in IT-enabled public sector reform*. London; New York, pp. 49-74.
- Heinen, E. (1991). *Industriebetriebslehre: Entscheidungen im Industriebetrieb* (9. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Herschel, R. T., Nemati, H. R. (2000). Chief Knowledge Officer: Critical Success Factors for Knowledge Management. In: *Information Strategy: The Executive's Journal*, Vol. 4, pp. 37-46.
- Hill, W., Fehlbaum, R., Ulrich, P. (1994). *Organisationslehre 1 – Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme* (5. Aufl.). Bern.
- Hilb, M. (1997). *Integriertes Personalmanagement: Ziele – Strategien – Instrumente* (4. Aufl.). Berlin.
- Hinings, C. R., Lee, G. L. (1976). Dimensions of Organization Structure and their Context: A Replication. In: Pugh, D. S., Hinings, C. R. (eds.): *Organizational Structure: Extensions and Replications*. Westmead; Farnborough; Hants, pp. 3-11.
- Horvath, P. (1998). Wissensmanagement mit Balanced Scorecard. In: Bürgel, H. (Hrsg.): *Wissensmanagement: Schritte zum intelligenten Unternehmen*. Berlin, S. 153-162.
- Huber, K. H. (1992). Einführungsprogramme für neue Mitarbeiter. In: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.). *Handwörterbuch des Personalwesens* (2. Aufl.). Stuttgart.

- Ihringer, S. (2002). Wissensmanagement: Ein Schlüsselfaktor der Zukunftsfähigkeit von Staat und Verwaltung. In *Splitter. IT-Nachrichten für die Berliner Verwaltung*, Nr. 3/2001, S. 4-7.
- ILOI (Institut für Lernende Organisation und Innovation) (1997). *Knowledge Management: Ein empirisch gestützter Leitfaden zum Management des Produktionsfaktors Wissen*. München: ILOI.
- Inkpen, A. C., Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. In: *Academy of Management Review*, Vol. 30, No. 1, pp. 146-165.
- Janisch, M. (1992). *Das Strategische Anspruchsgruppenmanagement: Vom Stakeholder Value zum Stakeholder Value*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Janssen, J., Laatz, W. (2003): *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Berlin; Heidelberg; New York.
- Jimes, C., Lucardie, J. (2003). Reconsidering the tacit-explicit distinction – A move toward functional (tacit) knowledge management. In: *Electronic Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, Issue 1, pp. 23-32, verfügbar unter: [www.ejkm.com](http://www.ejkm.com).
- Jung, H. (1997). *Personalwirtschaft* (2. Aufl.). München: Oldenbourg Verlag.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard – Translating Strategy into Action*. Boston.
- Keller, B., Henneberger, F. (1999): Privatwirtschaft und Öffentlicher Dienst: Parallelen und Differenzen in den Arbeitspolitiken. In: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): *Konfliktpartnerschaft – Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen* (3. Aufl.). München; Mering. S. 233-256.
- KGSt (Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) (2001). *Wissensmanagement in Kommunalverwaltungen*. KGSt-Bericht Nr. 7/ 2001. Köln.
- Kieserling, A. (1994). Interaction in Organisationen. In: Dammann, K., Grunow, D., Japp, K. P. (Hrsg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema – Mit einem Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen Niklas Luhmanns 1958-1992*. Opladen, S. 168-182.
- King, J. (1998). Knowledge management promotes sharing. In *Computerworld*, 15.06.1998.
- Kirsch, A. (1995). *Strategien der Selektion und Sozialisation von Führungsnachwuchs*. Wiesbaden.

- Klein, D. (2004). Wissensmanagement in der Öffentlichen Verwaltung – Ein Überblick.  
Verfügbar unter: [www.community-of-knowledge/cp-artikel.htm?artikel\\_id=188](http://www.community-of-knowledge/cp-artikel.htm?artikel_id=188).  
12.02.2005.
- Klein, G. (1998). A pay-for-knowledge Compensation program that works. In: *Compensation & Benefits Review*, March/ April, S. 69-75.
- Knebel, H. (1993). *Die Stellenbeschreibung – mit Speziallexikon* (5. Aufl.). Heidelberg.
- Kneer, G., Nassehi, A. (2000). *Niklas Luhmanns Theorie sozialer System: Eine Einführung* (4. unver. Aufl.). München.
- Koch, S, Mandl, H. (1999). *Wissensmanagement – Anwendungsfelder und Instrumente für die Praxis* (Forschungsbericht Nr. 103), München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Köckeis-Stangl, E. (1980). Methoden der Sozialforschung. In: Hurrelmann, K., Ulich, D. (Hrsg.). *Handbuch der Sozialforschung*. Weinheim, S. 321-370.
- Kosiol, E. (1962). *Organisation der Unternehmung*. Wiesbaden.
- Kriegel, H.-P. (2000). Datenbanktechniken zur Unterstützung des Wissenserwerbs. In: Mandl, H., Reinmann-Rothmeier, G. (Hrsg.). *Wissensmanagement: Informationszuwachs – Wissensschwund?; die strategische Bedeutung des Wissensmanagements*. München; Wien, S. 47-71.
- Kriwet, C. K. (1997). *Inter- und intraorganizational Knowledge Transfer*. Dissertation, Universität St. Gallen.
- Kropp, W. (1997). *Systemische Personalwirtschaft: Wege zu vernetzt-kooperativen Problemlösung*. München.
- Kubicek, H., Welter, G. (1985). *Messung der Organisationsstruktur*. Stuttgart.
- Ladeur, K.-H. (1994). Recht und Verwaltung – Rechtliche „Steuerung“ und „Selbstprogrammierung“ in „Beurteilungs-“ und „Ermessensspielräumen“. In: Dammann, K., Grunow, D., Japp, K. P. (Hrsg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema – Mit einem Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen Niklas Luhmanns 1958-1992*. Opladen, S. 99-107.
- Lamnek, S. (1995). *Qualitative Sozialforschung*, 1. Band (3. Aufl.). Weinheim.
- Lehmann, P. (1999). Definierte Fachbegriffe als kritischer Erfolgsfaktor. In: Computerwoche Focus, 23.04.1999.

- Lehner, F. (2000). *Organisational Memory – Konzepte und Systeme für das organisatorische Lernen und das Wissensmanagement*. München; Wien.
- Leiß, O., Buhl, Th., Leiß, U.-K., Berger, U. (2006). *Psychologie und Soziologie: Lehr- und Lernbuch für die Verwaltung*. München; Wien.
- Lenk, K., Wengelowski, P. (2004). Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln. In Edeling, Th., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.). *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden.
- Lenz, A. (1991). *Knowledge Engineering für betriebliche Expertensysteme: Erhebung, Analyse und Modellierung von Wissen*. Wiesbaden.
- Lucko, S., Trauner, B., Lembke, G. (2004). Wissensmanagement bei der HypoVereinsbank. In: *wissensmanagement online*. Verfügbar unter: [http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2000/10\\_1100/wissensmanagement.shtml](http://www.wissensmanagement.net/online/archiv/2000/10_1100/wissensmanagement.shtml), 02.12.2004.
- Lucko, S., Trauner, B. (2005). *Wissensmanagement. 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis*. München.
- Lück, H. E. (1981). *Einführung in die psychologische Forschungspraxis* (Kurseinheit 1). Hagen.
- Luhmann, N. (1964). *Funktionen und Folgen formaler Organisationen*. Berlin.
- Luhmann, N. (1966a). *Recht und Automation in der öffentlichen Verwaltung. Eine verwaltungswissenschaftliche Untersuchung*. Berlin.
- Luhmann, N. (1966b). *Theorie der Verwaltungswissenschaft – Bestandaufnahme und Entwurf*. Köln.
- Luhmann, N. (1970). *Soziologische Aufklärung. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme*. Köln; Opladen.
- Luhmann, N. (1975). *Soziologische Aufklärung*. Köln; Opladen.
- Luhmann, N. (1979). Ähnlich wie Gehirne. Öffentliche Verwaltung – unverzichtbares System mit Entscheidungskrankheit. In: *Vorwärts*, 45, 1. November 1979.
- Luhmann, N. (1981a). *Politische Theorie im Wohlfahrtsstaat*, München; Wien.
- Luhmann, N. (1981b). *Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation*. Opladen.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1987). *Rechtssoziologie*. Opladen.

- Luhmann, N. (1990). *Die Wissenschaft der Gesellschaft* (1. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (1992). *Beobachtungen der Moderne*. Opladen.
- Luhmann, N. (1994). *Die Wirtschaft der Gesellschaft* (1. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen.
- Luhmann, N., Mayntz, R. (1973). *Personal im öffentlichen Dienst – Eintritt und Karrieren. Personaluntersuchung unter Mitarbeit von Rainer Koch und Elmar Lange*. Baden-Baden.
- Machura, S. (2004). Erfolgsermittlung in öffentlichen Betrieben: Ein Baustein des „Wissensmanagements“. In: Edeling, Th., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.). *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden, S. 132-146.
- Martin de Holan, P., Phillips, N. (2004). Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organisational Forgetting. In: *Management Science*, Vol. 50, No. 11, pp. 1603-1613.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of human Motivation. In: *Psychology Review*, Bd. 50, S. 370-396.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality* (2nd ed.). New York.
- Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin; Heidelberg; New York; Barcelona; Hong Kong; London; Milan; Paris; Tokyo.
- Mayer, H. (2002). *Interview und schriftliche Befragung*. München.
- Mayntz, R., Holm, K., Hübner, P. (1978). *Einführung in die Methoden der empirischen Soziologie* (5. Aufl.). Opladen.
- Mayring, Ph. (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Aufl.). Weinheim; Basel.
- Menne-Haritz, A. (2001). Wissensmanagement in kooperativer Entscheidungsfindung. In Schnurr, H.-P., Staab, S., Studer, R., Stumme, G., Sure, Y. (Hrsg.). *Professionelles Wissensmanagement: Erfahrungen und Visionen*. Aachen, S. 393-401.
- Meso, P., Smith, R. (2000). A resource-based view of organizational knowledge management systems. In: *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 3, pp. 224-234.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs, N.J.

## Literaturverzeichnis

---

- Mintzberg, H. (1992). *Die Mintzberg-Struktur: Organisation effektiver gestalten*. Landsberg/Lech.
- Müller, M (2004). Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen. Verfügbar unter: [www.cogneon.de](http://www.cogneon.de). 03.12.2004.
- Nerdinger, F. (2004). Die Bedeutung der Motivation beim Umgang mit Wissen. In Reinmann, G., Mandl, H. (Hrsg.). *Psychologie des Wissensmanagements – Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle; Oxford; Prag, S. 91-101.
- Neumann, S. (2004). Personal und Personalmanagement in Nonprofit Organisationen: Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements. In: *Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor*, Nr. 25/ 2004, S. 1-24.
- Nonaka, I., Ichijo, K., Krogh, G. v. (2000). *Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation*. Oxford.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford.
- Nonaka, I., Toyama, R., Byosière, Ph. (2001). A Theory of Organisational Knowledge Creation: Understanding the Dynamic Process of Creating Knowledge. In Dierkes, M., Berthoin Antal, A., Child, J., Nonaka, I (Eds.). *Handbook of Organisational Learning and Knowledge*. New York, S. 491-517.
- Nonaka, I., Toyama, R., Nagata, A. (2000). The Firm as a Knowledge-Creating Entity: A New Perspective on the Theory of the Firm. In: *Industrial and Corporate Change*, 9, S. 1-20.
- Nordsieck, F. (1932). *Die schaubildliche Erfassung und Untersuchung der Betriebsorganisation*. Stuttgart.
- North, K. (1999). *Wissensbasiert Unternehmensführung: Wertschöpfung durch Wissen* (2. Aufl.). Wiesbaden.
- North, K., Probst, G. J. B., Romhardt, K. (1998). Wissen messen – Ansätze, Erfahrungen und kritische Fragen. In *Zeitschrift Führung und Organisation*, 67 (3), S. 158-166.
- O'Dell, C., Grayson, C. J. (1998). *If only we knew what we know: The transfer of Internal knowledge and best practice*. New York.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) (1997). *Employment Outlook*, July 1997. Paris: OECD Publications.

- Oelsnitz, D. v. d. (2000). *Marktorientierte Organisationsgestaltung – Eine Einführung*. Stuttgart; Berlin; Köln.
- Olivera, F. (2000). Memory systems in organizations: An empirical investigation of mechanisms for knowledge collection, storage and access. In: *Journal of Management Studies*, vol. 37, No. 6, pp. 811-832.
- Paterson, T., T. (1969). *Management Theory*. London.
- Picot, A., Dietl, H., Franck, E. (1997). *Organisation: Eine ökonomische Perspektive*. Stuttgart.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London.
- Probst, G. J. B., Raub, S., Romhardt, K. (1999): *Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen* (3. Aufl.). Frankfurt a. M.
- Prosch, B. (2000). *Praktische Organisationsanalyse: Ein Arbeitsbuch für Berater und Führende*. Leonberg.
- Prübs, F.-P. (1993). Abschlussgespräch. In Strutz, H. (Hrsg.). *Handbuch Personalmarketing* (2. Aufl.). Wiesbaden, S. 108-112.
- Raffée, H., Fritz, W., Wiedmann, K.-P. (1994). *Marketing für öffentliche Betriebe*. Stuttgart; Berlin; Köln.
- Rehäuser, J., Krcmar, H. (1996). *Wissensmanagement im Unternehmen*. In Schreyögg, G., Conrad, P. (Hrsg.) *Wissensmanagement*. Berlin, S. 1-40.
- Rehn, M.-L. (1990). *Die Eingliederung neuer Mitarbeiter: Eine Längsschnittstudie zur Anpassung an Normen und Werte der Arbeitsgruppe*. München.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001a). *Wissen managen: Das Münchener Modell* (Forschungsbericht Nr. 131). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G. (2001b). *Wissensmanagement in der Forschung. Gedanken zu einem integrativen Forschungs-Szenario* (Forschungsbericht Nr. 132). München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie.
- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H. (1997). Kompetenzen für das Leben in einer Wissensgesellschaft. In: Höfling, S., Mandl, H. (Hrsg.). *Lernen für die Zukunft – Lernen in der Zukunft: Wissensmanagement in der Bildung*. München, S. 97-107.
- Reinmann-Rothmeier, G, Mandl, H. (2000). *Individuelles Wissensmanagement: Strategien für den persönlichen Umgang mit Information und Wissen am Arbeitsplatz*. Bern; Göttingen; Toronto; Seattle.

## Literaturverzeichnis

---

- Reinmann-Rothmeier, G., Mandl, H., Erlach, C., Neubauer, A. (2001): *Wissensmanagement lernen: Ein Leitfaden zur Gestaltung von Workshops und zum Selbstlernen*. Weinheim und Basel.
- Risch, S., Sommer, Ch. (1997). Wilder Wechsel. In: *Manager Magazin*, März 1997, S. 220-229.
- Rolfes, S., Volkert, W. (1992). *Aufgaben und Organisation der öffentlichen Verwaltung: Ein Leitfaden aus Verwaltungslehre und Verwaltungsrecht*. Stuttgart; München; Hannover; Berlin; Weimar.
- Romhardt, K. (1998). *Die Organisation aus der Wissensperspektive: Möglichkeiten und Grenzen der Intervention*. Wiesbaden.
- Roschmann, Ch. (1999). *Bürokratie: Zwischen Produktionsauftrag und Machtlogik* (1. Aufl.). Baden-Baden.
- Rosenstiel, L. v. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise* (3. Aufl.). Stuttgart.
- Rosenstiel, L. v. (2000). *Grundlagen der Organisationspsychologie – Basiswissen und Anwendungshinweise* (4. Aufl.). Stuttgart.
- Rosenstiel, L. v. (2001). *Motivation im Betrieb: mit Fallstudien aus der Praxis* (10. Aufl.). Leonberg.
- Rosenstiel, L. v. (2004). Management und Führung aus psychologischer Sicht. In: Reinmann, G., Mandl, H. (Hrsg.). *Psychologie des Wissensmanagements – Perspektiven, Theorien und Methoden*. Göttingen; Bern; Toronto; Seattle; Oxford; Prag, S. 24-38.
- Ruggles, R. L. (1997). Tools for Knowledge Management: An Introduction. In: Ruggles, R. L. (Hrsg.). *Knowledge Management Tools*. Newton, S. 1-8.
- Rüstmann, M. (1998). Wissensmanagement: Tagung des Management Circle. In: *Management-Information*, Vol. 20, Nr. 2/ 1998, S. 8-20.
- Rüstmann, M. (1999). *Strategisches Wissensmanagement beim Stellenwechsel*. Dissertation Universität St. Gallen, Frensdorf.
- Sager, M., Aebi, M. (2003). Ganzheitliches Wissensmanagement bei der Credit Suisse Financial Services. Dargestellt am Beispiel der internen Projektunterstützungseinheit. In *zfo (Zeitschrift für Organisation)*, Heft 2, S. 102-106.



- Schein, E. H. (1964). How to break in the College Graduate. In *Harvard Business Review*, Vol. 42, Nr. 6, pp. 68-76.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading.
- Schnell, R., Hill, P., Esser, E. (1999). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. München.
- Scholz, C. (1994). *Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen* (4. Aufl.). München.
- Schuller, F. (1998). Wissensaufbau erfordert eine offene Lernkultur. In: *Personalwirtschaft*, 5/98, S. 27-30.
- Schultz-Gambard, J., Balz, H. -J. (1987). Arbeitslosigkeit: Folgen und Einflussfaktoren. In: Schultz-Gambard, J. (Hrsg.) *Angewandte Sozialpsychologie : Konzepte, Ergebnisse, Perspektiven*. München; Wien, S. 189-214.
- Schulz, M. (2001). The uncertain relevance of newness: Organizational learning and knowledge flows. In: *Academy Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 661-681.
- Schüppel, J. (1996). *Wissensmanagement: Organisatorisches Lernen im Spannungsfeld von Wissens- und Lernbarrieren*. Wiesbaden.
- Schwaninger, M. (1996). *Rückgekoppelte Exploration in der Forschung*. Manuskript, Universität St. Gallen.
- Schwaninger, M. (1997). The Team Syntegrity Model: An Architecture for organizations of the Future. Verfügbar unter: <http://www.iss.org/teamsyn.html>. 21.10.2004.
- Shih, H.-A., Chiang, Y.-H., (2005). Strategy alignment between HRM, KM, and corporate development. In: *International Journal of Manpower*, Vol. 26, No. 6, pp. 582-603.
- Siepmann, H., Siepmann, U. (1992). *Verwaltungsorganisation* (4. Aufl.). Köln.
- Sochert, R., Schwippert, Ch. (2003). *Die öffentliche Verwaltung – ein kranker Sektor?* (1. Aufl.). Bremerhaven.
- Soo, Ch., Devinney, T., Midgley, D., Deering, A. (2002). Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls. In: *California Management Review*, Vol. 44, Issue 4.
- Soukup, Ch. (2001). *Wissensmanagement: Wissen zwischen Steuerung und Selbstorganisation*. Wiesbaden.
- Staehele, W. H. (1999). *Management: eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München.

- Steinbuch, P. A. (1995). *Organisation* (9. Aufl.). Ludwigshafen.
- Sternberg, R. J. (1997). Tacit Knowledge and Job Success. In Anderson, N., Herriot, P. (Eds.). *International Handbook of selection and assessment*. Chichester, pp. 201-213.
- Stevens, L. (2000). Incentives for sharing. In: *Knowledge Management, Vol. 3*, pp. 54-59.
- Strassheim, H. (2004). Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik. In Edeling, Th., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.). *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden, S. 57-88.
- Strube, G., Becker, G., Freska, C., Hahn, K., Opwis, K., Palm, G. (1996). Wissen und Wissensrepräsentation. In Strube, G., Becker, G., Freska, C., Hahn, K., Opwis, K., Palm, G. (Hrsg.), *Wörterbuch der Kognitionswissenschaft*. Stuttgart.
- Thieme, W. (1984). *Verwaltungslehre* (4. Aufl.). Köln; Berlin; Bonn; München.
- Thieme, W. (1995). *Einführung in die Verwaltungslehre*. Köln; Berlin; Bonn; München.
- Thommen, J.-P. (1996). *Betriebswirtschaftslehre: Band 3: Personal, Organisation, Führung, Spezielle Gebiete des Managements* (4. Aufl.) Zürich.
- Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K. (2001). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht* (3. Aufl.). Wiesbaden.
- Tobias, Z. (2000). Champions of Knowledge. In: *Computerworld, Vol. 34*, Issue 40, p. 84.
- Tödttmann, C. (1998). Wissensmanagement: Noch immenses Potential. In *Wirtschaftswoche, Nr. 40*, 24.09.1998, S. 148-152.
- Ulich, E. (2001). *Arbeitspsychologie* (5. Aufl.). Stuttgart.
- Ulrich, H. (1949). *Betriebswirtschaftliche Organisationslehre*. Bern.
- Visser, C. F., Altink, W. M. M., Algera, J. A. (1997). From job analysis to work profiling. In Anderson, N., Harriot, P. (Hrsg.). *International Handbook of Selection and Assessment*. Chichester, pp. 441-454.
- Vogelgesang, K., Lübking, U., Jahn, H. (1991). *Kommunale Selbstverwaltung: Rechtsgrundlagen – Organisation – Aufgaben*. Berlin.
- Wahren, H.-K. (1996). *Das lernende Unternehmen: Theorie und Praxis des organisationalen Lernens*. Berlin.
- Walsh, J. P., Ungson, G. R. (1991). Organisational Memory. In: *Academy of Management Review, Vol. 16*, Issue 1, pp. 57-91.

## Literaturverzeichnis

---

- Walsham, G. (2001). Knowledge management: The benefits and limitations of computer systems. In: *European Management Journal*, Vol. 19, Issue 6, pp. 599-608.
- Wanous, J. P. (1980). *Organisational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers*. Reading.
- Weber, M. (1922). *Wirtschaft und Gesellschaft*. Tübingen.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5. Aufl.). Weinheim; Basel.
- Wieland, J. (1994). Die Wirtschaft der Verwaltung und die Verwaltung der Wirtschaft. In: Dammann, K., Grunow, D., Japp, K. P. (Hrsg.). *Die Verwaltung des politischen Systems: neuere systemtheoretische Zugriffe auf ein altes Thema – Mit einem Gesamtverzeichnis der Veröffentlichungen Niklas Luhmanns 1958-1992*. Opladen, S. 65-78.
- Willke, H. (1998). *Systematisches Wissensmanagement*. Stuttgart.
- Wilkesmann, U., Rascher, I. (2003). *Wissensmanagement – Analyse und Handlungsempfehlungen*. Düsseldorf.
- Wilkesmann, U., Rascher, I. (2004). Lässt sich Wissen durch Datenbanken managen? Motivationale und organisationale Voraussetzungen beim Einsatz elektronischer Datenbanken. In Edeling, Th., Jann, W. & Wagner, D. (Hrsg.). *Wissensmanagement in Politik und Verwaltung*. Wiesbaden, S. 113-129.
- Wittkämper, G. W. (Hrsg.) (1982). *Bürokratisierung und Entbürokratisierung*. Regensburg.
- Wöhe, G., Döring, U. (2005). *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* (22. Aufl.). München.

### **Interne Dokumente des Landratsamts Ebersberg**

- Organigramm, verfügbar unter: [www.lra-ebe.de](http://www.lra-ebe.de), April 2005.
- Gleichstellungsbericht (2003).
- CD für die Bewerbung zum 6. Speyerer Qualitätswettbewerb 2002, Themenfeld „Politik und Verwaltung“.
- Leitbild (2000).
- Einarbeitungskonzept (2000).
- Fortbildungskonzept (2000).
- Richtlinien zur Personalauswahl (1998).

# Curriculum Vitae

## Persönliche Daten

---

Name: Gianina Dragusanu  
Geburtsdatum: 16. Dezember 1974  
E-Mail: gianina.dragusanu@gmx.de

## Bildungsgang

---

Okt. 2002 – Feb. 2006 Promotion an der Ludwig-Maximilians-Universität (LMU) München, Institut für Organisations- und Wirtschaftspsychologie  
Fächer: Arbeits- u. Organisationspsychologie, Pädagogik

Mai 2000 – Feb. 2002 Master of Arts im „Psychology of Excellence“-Program an der LMU München  
Fächer: Pädagogik, Arbeits- u. Organisationspsychologie, Soziologie

1998 – 1999 EU-Austausch-Stipendium an der LMU München für Anglistik  
Schwerpunkte: Didaktik, Linguistik

1994 – 1998 Bachelor of Arts in Anglistik und Romanistik (Sprache u. Literatur) an der West Universität Timisoara, Rumänien

1985 – 1993 Abitur mit Leistungskursen: Englisch und Französisch am Gymnasium „C. D. Loga“ Timisoara, Rumänien

## Praktische Tätigkeiten

---

Mai 2004 – Juli 2005 Externes Projekt beim Landratsamt Ebersberg im Rahmen der Doktorarbeit zum Wissensmanagement  
Abschlussbericht mit maßgeschneidertem Konzept zur Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel und Handlungsempfehlungen zur direkten Umsetzung

Okt. 2003 – Dez. 2004 Doktorandin bei MP. Unternehmensberatung, Erding  
Projekte zu: Bildungsbedarfsanalyse, Wissensmanagement, Auswertungen von Befragungen

Mai 2002 – Aug. 2002 Praktikum in der Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung) bei DekaBank, Deutsche Girozentrale, Frankfurt

März 2001 – April 2001 Forschungspraktikum am Hunter College, School for Gifted Children, New York USA

Okt. 2000 – Feb. 2001 u.  
April 2001 – Juli 2001 Assistentin im Excellence Programm an der LMU  
Seminare: „Communication and Cooperation at the Workplace“  
Okt. 2001 – Feb. 2002 „The Psychology of Total Quality Management“

Sept. 1998 – Okt. 1998 u.  
Okt. 1999 – April 2000 Englisch-Lehrerin für Grund- und Sekundärstufe am Gymnasium Nr. 9, Timisoara Rumänien