

Wissensziele bei der Stadt Erlangen

- Systematische Ableitung von Wissenszielen und
Maßnahmen des Wissensmanagements
aus dem Zielsystem der Stadt Erlangen -

Robert Kaiser, Stadt Erlangen¹
Dr. Michael Müller, sciNOVIS²

Abstract. Nachhaltig erfolgreiches Wissensmanagement setzt die Erarbeitung und Kommunikation von Wissenszielen voraus. Deshalb hat die Stadt Erlangen aus ihrem bestehenden Zielsystem und auf der Basis wissensintensiver Verwaltungsprozesse systematisch normative und strategische Wissensziele abgeleitet. Diese Ziele werden in vier Gestaltungsfeldern umgesetzt, die zusammen mit dem TOM-Modell und einem Reifegrad-Modell in dem ER Haus des Wissensmanagements zusammengefasst sind.

1. Einführung

Die Stadt Erlangen geht den Weg, auch mit Methoden des Wissensmanagements die Bürgerfreundlichkeit und die Produktivität der öffentlichen Verwaltung weiter zu verbessern. Um Wissensmanagement nachhaltig zu verankern, hat die Stadt Erlangen nach einem Pilotprojekt im Bereich „Wissensbewahrung“ in mehreren Workshops mit der oberen Führungsebene Wissensziele erarbeitet. Das Vorgehen ist in der Abbildung 1 dargestellt.

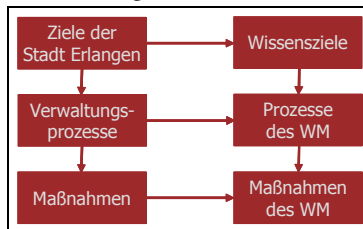


Abb. 1: Systematische Ableitung von WM-Maßnahmen aus dem Zielsystem

Ausgangspunkt war dabei das bestehende Zielsystem der Stadt Erlangen mit dem Leitbild „Bürgerfreundlichkeit“, „Bürgerkommune“ und „Verwaltung:

¹ Rathausplatz 1; 91052 Erlangen; E-Mail: robert.kaiser@stadt.erlangen.de

² Gerhart-Hauptmann-Str. 17; 90763 Fürth; E-Mail: michael.mueller@scinovis.de

effektiv und effizient“, aus dem bereits ein spezielles Zielsystem für das e-Government entwickelt wurde. Auf dieser Basis wurden ein Leitbild bzw. normative Ziele des Wissensmanagements erarbeitet. Diese Ziele wurden dann über das Zielsystem der Stadt Erlangen in strategische Ziele verfeinert. Aus der Analyse wissensintensiver Verwaltungsprozesse in Verbindung mit den Kernprozessen des Wissensmanagements wurden vier primäre Gestaltungsfelder des Wissensmanagements abgeleitet, in denen konkrete Maßnahmen ergriffen werden, mit denen die Ziele erreicht werden. Es entstand eine Wissensmanagement Roadmap, die aufgrund des obigen Vorgehens systematisch aus dem Leitbild der Stadt Erlangen abgeleitet ist.

2. Das Zielsystem des Wissensmanagements

Das Ergebnis mit dem Leitbild des Wissensmanagements, den einzelnen normativen Zielen, den strategischen Zielen des Wissensmanagements und den Gestaltungsfeldern ist in Abbildung 2 dargestellt (siehe Ende des Artikels). Im Leitbild wird die eindeutige Ausrichtung auf die Belange der Bürgerinnen und Bürger verankert. In den einzelnen normativen Zielen werden insbesondere die Bedeutung der Ressource „Wissen“ in einem Dienstleistungsunternehmen wie der Stadt Erlangen generell, kontinuierliches Lernen sowie die Notwendigkeit des Wissensaustauschs hervorgehoben. Im Einzelnen besteht das Leitbild aus den folgenden fünf normativen Zielen:

- **Wir gestalten Zukunft mit unserem Wissen.**
Der systematische Umgang mit Wissen soll dazu dienen, den zukünftigen Herausforderungen der Stadt Erlangen aktiv zu begegnen. Dazu gehören insbesondere die Konsolidierung der Finanzen und der Übergang zum noch bürgernäheren Dienstleistungsunternehmen.
- **Wir verstehen uns als lernendes Dienstleistungsunternehmen.**
In einer Zeit kontinuierlichen Wandels, umfassender Reformen und steigender Komplexität von Prozessen, Verordnungen usw. ist die lebenslange Lernbereitschaft der Mitarbeiter eine wichtige Anforderung. Dies stellt insbesondere Anforderungen an die Wissens- und Lernkultur und die entsprechende Motivation der Mitarbeiter.
- **Das Wissen unserer Mitarbeiter ist unsere zentrale Ressource.**
Als Institution, die kein physisches Produkt herstellt und auch keine Produktionsmaschinen nutzt, ist das Wissen der Mitarbeiter, also deren intellektuelles Kapital, die wichtigste Ressource für die Stadt, die es systematisch und professionell zu managen gilt.
- **Wir tauschen unser Wissen mit Bürgern und Behörden aus.**
Wir sind davon überzeugt, dass sich unser Wissen durch Teilung weiter vermehrt. Dazu nutzen wir die bereits existierenden Instrumente für

den Wissensaustausch mit den Bürgern und anderen Gebietskörperschaften noch bewusster und intensiver (u.a. Beschwerde- und Vorschlagswesen, Aufbau und Pflege von Netzwerken, Benchmarking in Vergleichsringen, Instrumente der KGSt wie KIKOS).

- **Wir nutzen unser Wissen zum Wohle des Bürgers.**

Wissensmanagement ist kein Selbstzweck oder Modethema, sondern konsequent ausgerichtet auf das wichtigste normative Ziel der Stadt Erlangen, die Bürgerorientierung sukzessive zu erhöhen. Dies geschieht, um Geschäftsprozesse zu beschleunigen, Geschäftsprozesse effizient und qualitativ hochwertig zu gestalten, dem Bürger Steuern und Gebühren zu sparen und eine bessere/optimierte Infrastruktur zu bieten.

Legt man das bestehende Zielsystem der Stadt Erlangen zugrunde, so können für die einzelnen Ziele entsprechende Ziele des Wissensmanagements abgeleitet werden, z.B. Wissensaustausch mit dem Bürger optimieren im Zielbereich „Service für Bürgerinnen und Bürger erhöhen“.

3. Das ER Haus des Wissensmanagements

Auf der Basis der Analyse der primären Herausforderungen in den Wissensprozessen wurden vier Gestaltungsfelder in den Bereichen „Wissensaktivierung“, „Wissensverteilung“, „Lernen“ und „Wissensbewahrung“ definiert, die in der folgenden Abbildung 3 dargestellt sind.

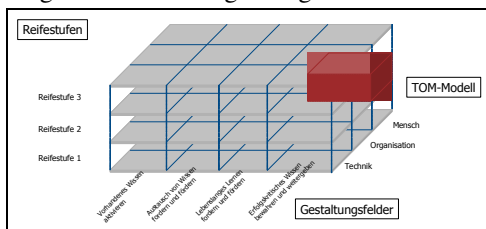


Abb. 3: Das ER Haus des Wissensmanagements

Um einen Rahmen für eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Wissensmanagements zu schaffen, wurden die zwei Dimensionen „TOM-Modell“ (Technik–Organisation–Mensch) und „Reifestufen“ (in vereinfachter Anlehnung an das KMMM – Knowledge Management Maturity Model) zu dem ER Haus des Wissensmanagements ergänzt. Dieses Modell dient insbesondere der systematischen Analyse des Ist-Zustands in den einzelnen Bereichen. So ist man beispielsweise im Gestaltungsfeld „Wissensbewahrung“ auf dem Weg, systematisch das Erfahrungswissen ausscheidender Wissensträger zu dokumentieren [Mül06].

4. Die 4x3 Gestaltungsfelder

Die Gestaltungsfelder geben die Bereiche wieder, in denen konkrete Maßnahmen ergriffen werden, und orientieren sich zum einen an den Kernprozessen des Wissensmanagements nach Probst und zum anderen an dem TOM-Modell. In der folgenden Abbildung 4 ist ein Ausschnitt der Mind-Map skizziert, die in den Workshops zu den vier primären Gestaltungsfeldern nach Kernprozessen erarbeitet wurde:

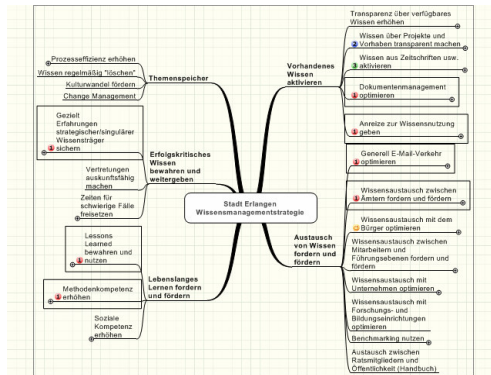


Abb. 4: MindMap der 4 Gestaltungsfelder

In der MindMap sind die Bereiche mit höchster Priorität mit Umrandungen hervorgehoben. Für weitere Bereiche wurden zum Teil bereits Prioritäten vergeben. Für die Stadt Erlangen wurden von den insgesamt sechs Kernprozessen vier erfolgskritische Kernprozesse fokussiert („Wissenserwerb“ und „Wissensentwicklung“ wurden als weniger relevant eingestuft.):

- **Vorhandenes Wissen aktivieren**

Zunächst sollen die bereits umfangreichen Wissensbestände der Stadt – insbesondere im Mitarbeiterportal – noch transparenter gemacht und damit noch besser ausgeschöpft werden. Dazu sollen insbesondere die Anreize zur Nutzung verstärkt und das Dokumentenmanagement weiter optimiert werden.

- **Austausch von Wissen fordern und fördern**

Für den verbesserten Wissensaustausch soll zunächst die Optimierung des E-Mail-Verkehrs durch Formulierung und Nutzung kompakter und pragmatischer Richtlinien erreicht werden. Auch der Wissensaustausch zwischen Ämtern kann noch optimiert werden (z.B. weitere Optimierung der Ziel- und Ergebnisorientierung). In vielen Bereichen wie etwa dem Wissensaustausch mit dem Bürger und der Wirtschaft existieren

jedoch bereits eine Vielzahl von Instrumenten, die es im Rahmen der IST-Analyse nochmals genau zu analysieren gilt.

- Lebenslanges Lernen fordern und fördern**
 Das lebenslange Lernen betrifft insbesondere Projekterfahrungen und die Methodenkompetenz IT. Auch in einer Behörde können viele Projekterfahrungen transferiert werden, z.B. Projekt zur Einführung von eGovernment. Um die bereits bestehenden Potenziale des eGovernment auszuschöpfen, sollten ferner Kompetenzen bei der Benutzung der Tools weiter ausgebaut werden, z.B. Suchmaschinenkompetenz, Verschlagwortung.
- Erfolgskritisches Wissen bewahren/weitergeben**
 Hier liegt der Fokus auf der systematischen Dokumentation und Weitergabe des Wissens langjähriger Wissensträger. Auf der Basis des Pilotprojekts sollen weitere Führungskräfte systematisch in diese Aktivitäten einbezogen werden. Projekte zur Wissensbewahrung in den Bereichen „Internationale Beziehungen“, „Stadtentwicklung und Stadtplanung“ und „eGovernment und Dokumentenmanagement-Systeme“ sind bereits erfolgreich abgeschlossen worden.

Neben den Kernprozessen sind die Aktivitäten zusätzlich nach den drei Elementen des TOM-Modells eingeordnet.

5. Die Strategie der Einführung

Die folgende Abbildung 5 zeigt, dass die prinzipielle Strategie der Einführung darin besteht, sowohl die vier Gestaltungsfelder nach Kernprozessen als auch die drei Elemente des TOM-Modells ausbalanciert über mehrere Reifestufen weiterzuentwickeln.

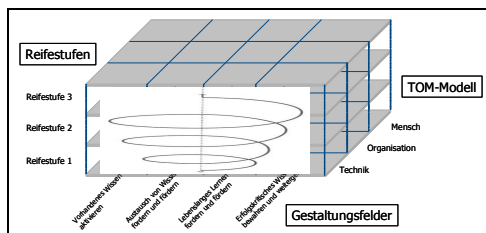


Abb. 5: Die ausbalancierte Weiterentwicklung des Wissensmanagements

Dies soll nach dem Kongruenzprinzip des Wandels geschehen, das eine Ausgewogenheit zwischen Wandlungsbedarf, Wandlungsbereitschaft und Wandlungsfähigkeit fordert. Innerhalb der vier Gestaltungsfelder nach Kernprozessen wurden die folgenden sieben Key Projects identifiziert:

Handlungsfeld 1: Vorhandenes Wissen aktivieren

- **Anreize zur Wissensnutzung geben**

Um die bestehenden Potenziale auszuschöpfen, sollten gezielt die Barrieren der Nutzung aufgelöst (z.B. weitere Erhöhung der Effizienz), das Single-Source-Prinzip konsequent durchgesetzt, Neugierde geweckt (z.B. Neue Medien) und die Nutzung in die offiziellen Verwaltungsprozesse integriert werden.

- **Dokumentenmanagement optimieren**

Dazu gehören u.a. die weitere Reduktion der Suchzeiten, die Optimierung der Verschlagwortung und die Einführung einer vereinheitlichten Ablagesystematik (z.B. Standardaktenplan).

Handlungsfeld 2: Austausch von Wissen fordern und fördern

- **Generell E-Mail-Verkehr optimieren**

Das neue Medium bietet weitreichende Möglichkeiten, führt aber auch schnell zu Überlastungen oder Missbrauch. Praxisnahe Richtlinien können hier Abhilfe schaffen, z.B. zur Formulierung des Betreffs, Auswahl der Empfänger oder Beschränkung auf 1 Thema pro E-Mail.

- **Wissensaustausch zwischen Ämtern fordern und fördern**

Oft krankt der Wissensaustausch zwischen Ämtern daran, dass Anforderungen an die weitere Bearbeitung von Vorgängen und Dokumenten unklar bleiben. Deshalb sollte die Ziel- und Ergebnisorientierung weiter optimiert werden. Dokumentvorlagen als Richtschnur können hier u.a. Abhilfe schaffen.

Handlungsfeld 3: Lebenslanges Lernen fordern und fördern

- **Lessons Learned bewahren und nutzen**

Insbesondere im Projektumfeld sollen Projektreviews zwingend durchgeführt werden. Das so dokumentierte Wissen kann dann vor Projektbeginn in Projektreviews genutzt werden. Erfahrungen aus vergangenen Projekten sollen so in neue Projekte einfließen; aus den Erfahrungen abgeschlossener Projekte soll systematisch gelernt werden. Aktuell werden hierzu auch erste Erfahrungen mit Wiki-Systemen gesammelt.

- **Methodenkompetenz erhöhen**

Insbesondere im Bereich IT scheitert die optimale Nutzung der vorhandenen Infrastruktur oft noch daran, dass die entsprechenden Fähigkeiten nicht ausreichend vorhanden sind. Hier können kompakte Mitarbeiterschulungen zu Themen wie „Suchmaschinen“, „Verschlagwortung“ und „Dokumentation“ helfen.

Handlungsfeld 4: Erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben

- **Gezielt Erfahrungen strategischer Wissensträger sichern**

Die im Pilotprojekt begonnenen Aktivitäten werden systematisch weitergeführt. Dazu gehört u.a. die systematische und frühzeitige Auswahl langjähriger Wissensträger aus den Alterslisten als Kandidaten für gezielte Aktivitäten der Wissensbewahrung. Inzwischen werden Prozesse der Wissensbewahrung systematisch etabliert.

Aus diesen Vorarbeiten lassen sich nun die nächsten Schritte ableiten, die im folgenden Abschnitt beschrieben sind.

6. Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Die Stadt Erlangen geht als eine der ersten Städte den Weg, Wissensmanagement nachhaltig auf der Basis dokumentierter Wissensziele einzuführen. Die größten Herausforderungen auf diesem Weg bestehen darin, Wissensmanagement neben den vielen aktuellen Themen im Bereich „Verwaltungsmodernisierung“ angemessen zu priorisieren sowie eng in die Verwaltungsprozesse zu integrieren und kurzfristige Nutzeffekte zu realisieren. Um aus den Aktivitäten möglichst umfangreiche Nutzeffekte für die Stadt Erlangen zu realisieren, werden die folgenden nächsten Schritte durchgeführt:

1. Verabschiedung und Kommunikation des Zielsystems

Die Strategie wird verabschiedet, und alle Mitarbeiter werden über diese Strategie anhand unterschiedlicher Kommunikationsmedien informiert, u.a. Intranet, E-Mail, Abteilungsrunden, Poster.

2. Konkretisierung in operative Ziele in den Ämtern

Im nächsten Schritt werden die Ziele konsequent in den Ämtern in operative Wissensziele konkretisiert.

3. Planung und Durchführung der nächsten Schritte der Roadmap

Die IST-Analyse ist der nächste Schritt, dem die ersten Schulungen auf der Ebene der Amtsleitungen folgen. Parallel dazu werden die weiteren Aktivitäten zur Wissensbewahrung durchgeführt.

Sukzessive werden dann die sieben obigen Projekte in den Gestaltungsfeldern geplant und umgesetzt.

Literatur

- [EPB07] Eisfeldt, D.; Prescher, C.; Bergmann, B.: Bedeutung organisationaler Wissensziele für die Anregung individueller Wissensmanagementaktivitäten. 4. Konferenz Prof. Wissensmanagement. 2007, S. 195-202.
- [Mül06] Müller, M.; Kaiser, R.: Wissensbewahrung bei der Stadt Erlangen. KnowTech 2006. 2006, S. 425-432.

„Mission“: Wissensmanagement zur Steigerung des Nutzens für Bürgerinnen und Bürger der Stadt Erlangen wirtschaftlich einsetzen				
Wir gestalten Zukunft mit unserem Wissen.	Wir verstehen uns als lernendes Dienstleistungsunternehmen.	Das Wissen unserer Mitarbeiter ist unsere zentrale Ressource.	Wir tauschen unser Wissen mit den Bürgern und anderen Behörden aus.	Wir nutzen unser Wissen zum Wohle des Bürgers.
Bürgerfreundlichkeit, Bürgerzufriedenheit				
Service für Bürgerinnen und Bürger erhöhen	Verwaltungsstrukturen und Geschäftsabläufe stetig optimieren	Stadtverwaltung als Kern einer modernen E-City	Mitarbeiterzufriedenheit stärken Kinder- und familienfreundliche Stadtverwaltung	Verwaltung: effektiv und effizient
Wissens- austausch mit dem Bürger optimieren Bearbeitungs- zeiten verkürzen (Wissens-)Transparenz erhöhen Qualität steigern Fehler senken Aus Fehlern lernen Beschwerde- und Wissensmanage- ment integrieren	Wissensverteilung in dezentralen Strukturen und bei Teamarbeit optimieren Wissensarbeit in die Leistungs- orientierung integrieren Zyklus der Wissensarbeit in die Verwaltungs- prozesse integrieren	Neue Medien als Anreiz zur Wissensnutzung fördern „Nicht der Bürger soll laufen, sondern das Wissen.“ Wissen verfügbar machen und nutzen Stadtverwaltung als Kern einer modernen K(knowledge)-City	Kontinuierliche Personal- und Führungsentwicklung auch im Bereich Wissensmanagement Wertschätzung durch Teilnahme an Maßnahmen zur Wissensbewahrung Höhere Zufriedenheit durch höhere Transparenz über verfügbares Wissen Flexiblere Arbeitsmodelle durch Wissensmanagement unterstützen Management des Wissens zum Thema „Kind & Familie“ optimieren	Nachweislich intelligent Personalkosten reduzieren Nachweislich intelligent Betriebskosten senken Nachweislich Geschäftsprozesse intelligent optimieren Nachweislich intelligent Büroflächen einsparen
			Bürger durch optimierten Wissensaustausch und Unterstützung an Politik- und Verwaltungsleistungen interessieren Wissensaustausch zwischen Ratsmitgliedern und Öffentlichkeit optimieren	Standortvorteil durch Entwicklung zur Wissensstadt und optimieren Wissensaustausch mit Firmen ausbauen Wissensmanagement zur Entscheidung nutzen Bürger durch Frage K-City für den Zugang nach ER gewinnen Beteiligte im Gesundheitswesen durch Wissensmanagement vernetzen („MedizinStadt“)
Vorhandenes Wissen aktivieren	Austausch von Wissen fordern und fördern	Lebenslanges Lernen fordern und fördern	Erfolgskritisches Wissen bewahren und weitergeben	

Abb. 2: Das Zielsystem des Wissensmanagements