

Klaus Lenk | Ulrich Meyerholt  
Peter Wengelowski

# Wissensmanagement in Staat und Verwaltung

2. Auflage



**Nomos**

edition  
sigma



# Inhalt

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

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

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

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