

# Das Wissen der Verwaltung - Neue Wege des Wissensmanagements

## Voraussetzungen zur Bewältigung des Wandels

Prof. Dr. H. Krcmar

Technische Universität München

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik

[krcmar@in.tum.de](mailto:krcmar@in.tum.de)

# Gliederung

- Das Wissen der Verwaltung managen
- H
  - D
  - W
  - W
- W
- Z

# Das Wissen der Verwaltung...



## Ihre Telefonnummer für Behörden und Ämter: 115

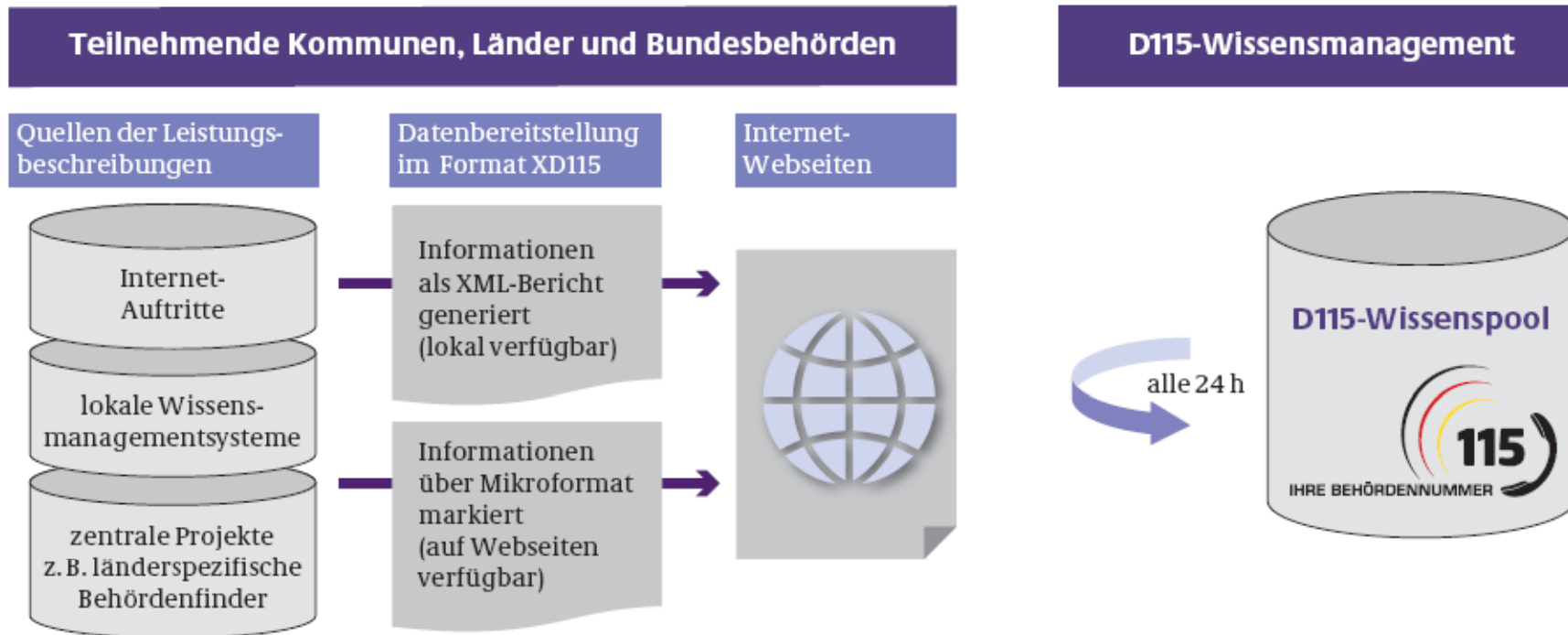
- Die 115 bietet einen direkten telefonischen Draht in die öffentliche Verwaltung.
- Dabei spielt es keine Rolle, welche Behörde oder welches Amt für das Anliegen zuständig ist.

## Serviceversprechen:

- Die 115 ist Montag bis Freitag von 8:00 bis 18:00 Uhr erreichbar.
- 75 Prozent der 115-Anrufe werden innerhalb von 30 Sekunden durch eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter angenommen.
- 55 Prozent der 115-Anrufe werden beim ersten Kontakt beantwortet.
- Wenn ein Anruf weitergeleitet wird, erhält der Anrufer innerhalb von 24 Stunden innerhalb der Servicezeiten eine Rückmeldung je nach Wunsch per Mail, Fax oder Rückruf.

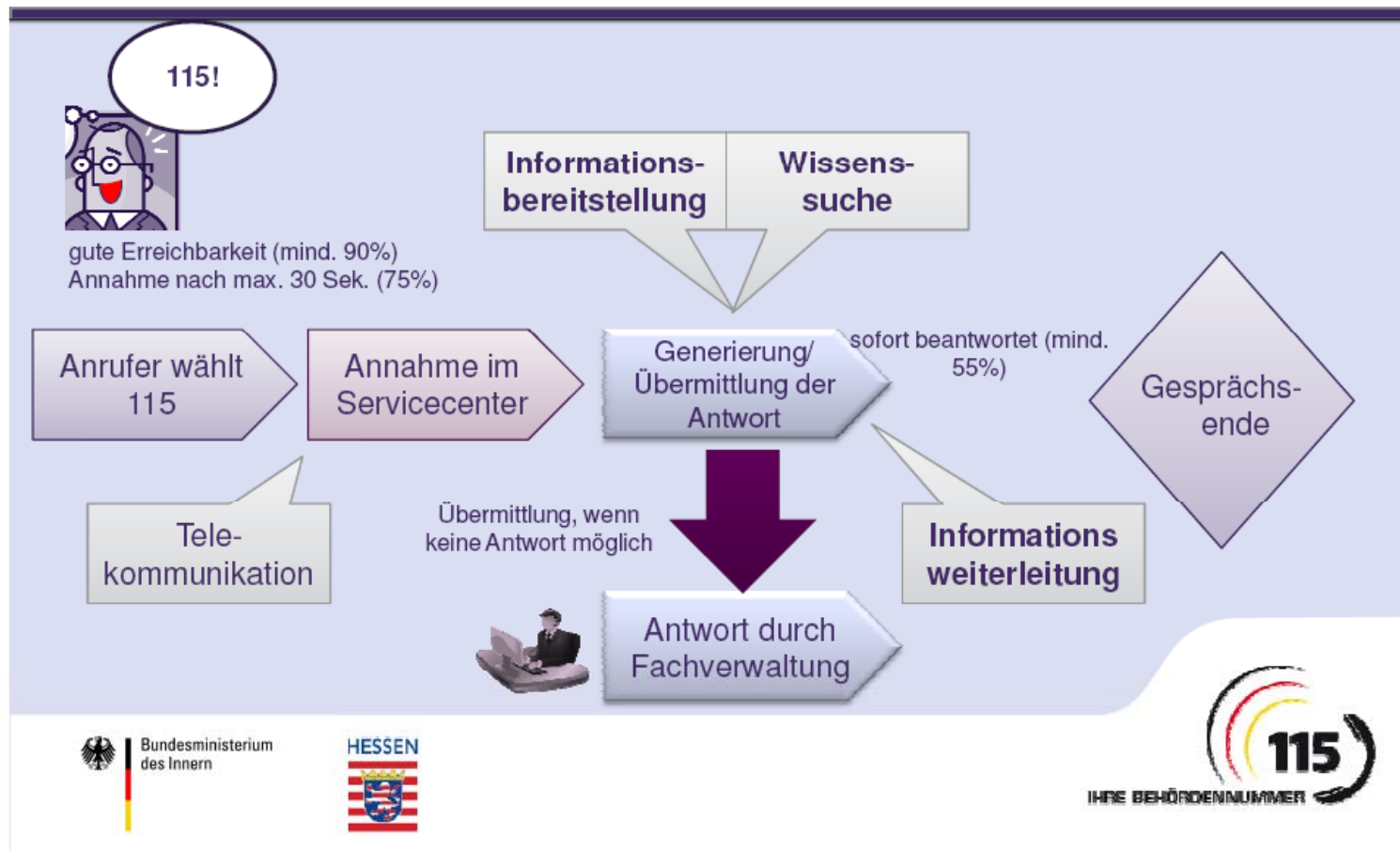
Quelle: <http://www.d115.de/>, zugegriffen am 11.05.2010

# Wissensmanagement von D115



Quelle: <http://www.d115.de/>, zugegriffen am 11.05.2010

# Der D-115-Prozess - bei jedem Anruf wieder neu !



Quelle: Vortrag Böllhoff, 02/2010

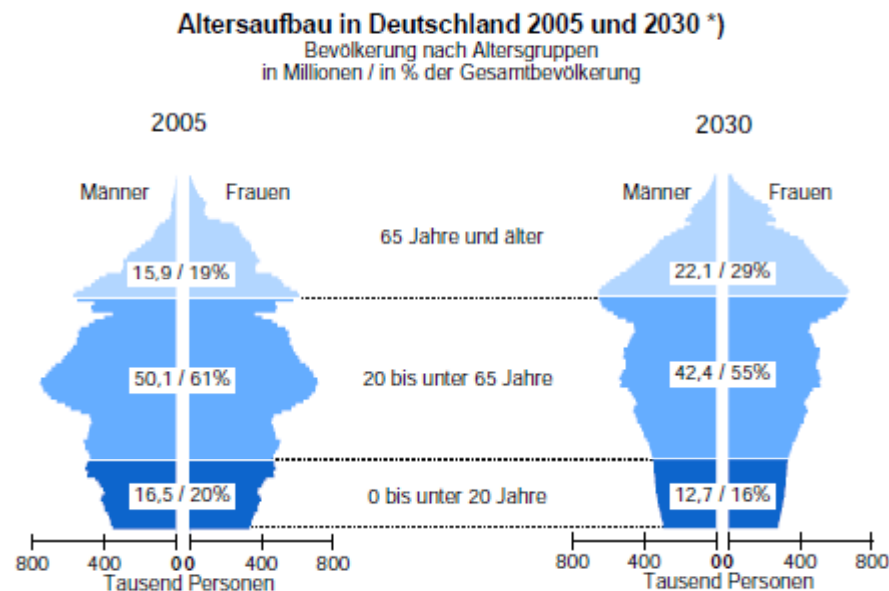
# Knowledge and Knowledge Management: Definitions

- **Knowledge** is a **fluid mix** of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the **mind of knowers**. In organizations, it often becomes **embedded** not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms. (Davenport/Prusak 1998, 5)
- **Knowledge Management** is a discipline that promotes an integrated and collaborative approach to the **creation, capture, organization, access and use of the enterprises' information assets**. This includes databases, **documents and**, most importantly, the uncaptured, **tacit** expertise and experience of **individual workers**. (Probst et al (1999), adapted from: Gartner Group 1999)

# Gliederung

- Das Wissen der Verwaltung managen
- Herausforderungen des Wandels
  - Demografischer Wandel
  - W
  - W
- W
- Z

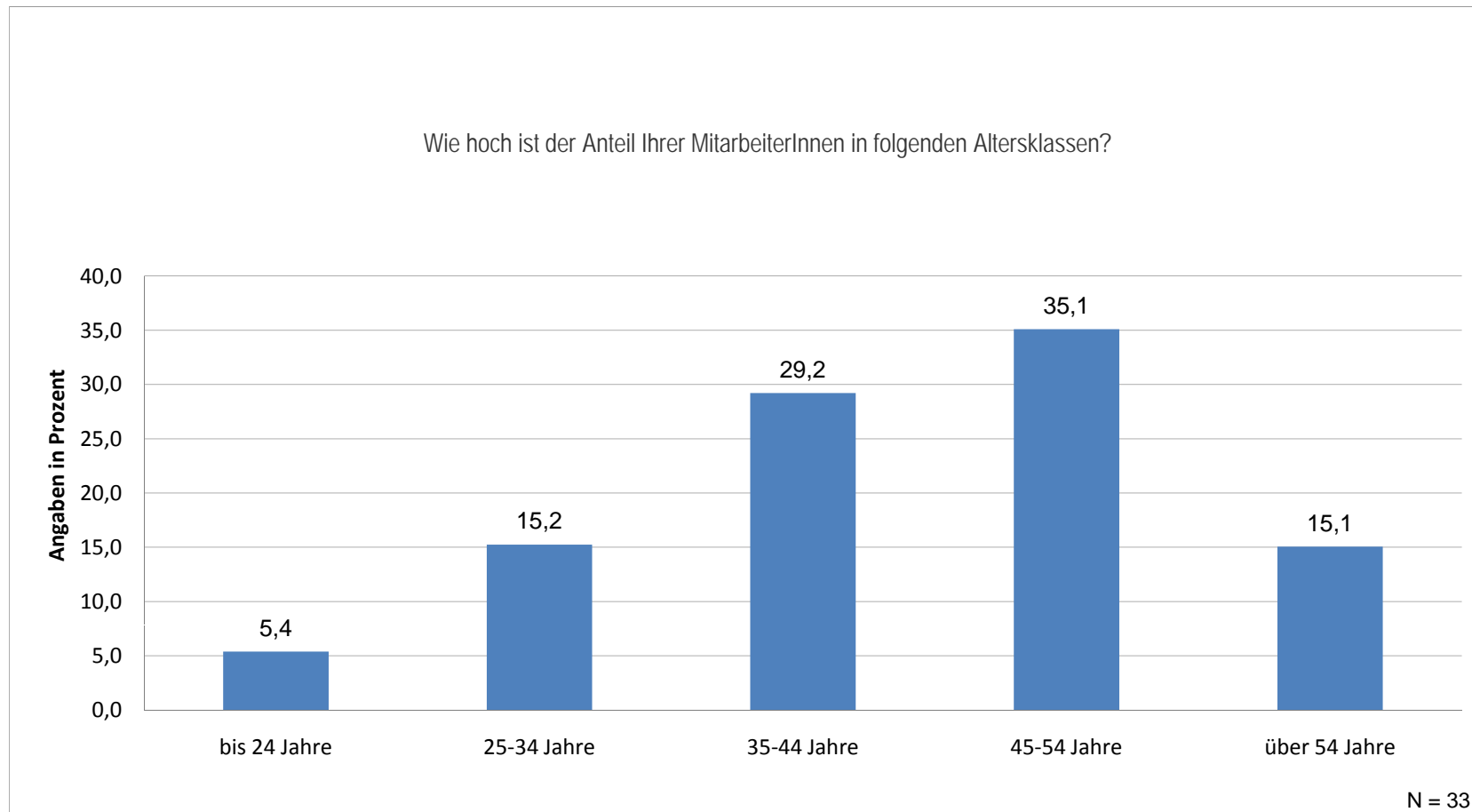
# Demografischer Wandel



- Weniger Personal/  
weniger Nachwuchs
- Steigende Anforderungen  
an Serviceorientierung,  
an die Breite des Service-  
Portfolios

Quelle: Statistisches Bundesamt, Demografischer Wandel in Deutschland - Heft 1 - Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung - Ausgabe 2007

# Altersstruktur der IT-Mitarbeiter in der öffentlichen Verwaltung



# Gliederung

- Das Wissen der Verwaltung managen
- **Herausforderungen des Wandels**
  - Demografischer Wandel
  - **Wandel im Prozessmanagement**
  - W
- W
- Z



Das Gründungsnetzwerk NRW.

# Prozesswissen aus Kundensicht - EU DLR - Frontoffice



Über uns Presse Kontakt Newsletter

## Info-Center & Gewerbeanmeldung

Erstinformationen

Links

über uns

Gewerbeanmeldung

Newsletter

Beratung & Coaching

Unternehmensnachfolge & Franchising

Finanzierung & Förderung

Zielgruppenorientierte Angebote der Go!

Junge Unternehmen

Veranstaltungen

Networking

## Infocenter Gewerbeanmeldung NRW

Bitte wählen Sie Ihre Tätigkeit per alphabetischem Index

- [A-Z](#)

Oder wählen Sie Ihre Tätigkeit mittels einer Schlagwortsuche

Oder wählen Sie Ihre Tätigkeit

- [Techniker/in](#)
- [Fertigung](#)
- [Handel](#)
- [Dienstleistungen](#)
- [Tierpflege, Gartenbau, Waldbewirtschaftung](#)
- [Mobiles Gewerbe \(Reisegewerbe\)](#)

1

Auswahl der Tätigkeit

2

Auswahl der Staatsangehörigkeit

3

Auswahl der Rechtsform

4

Ergebnis

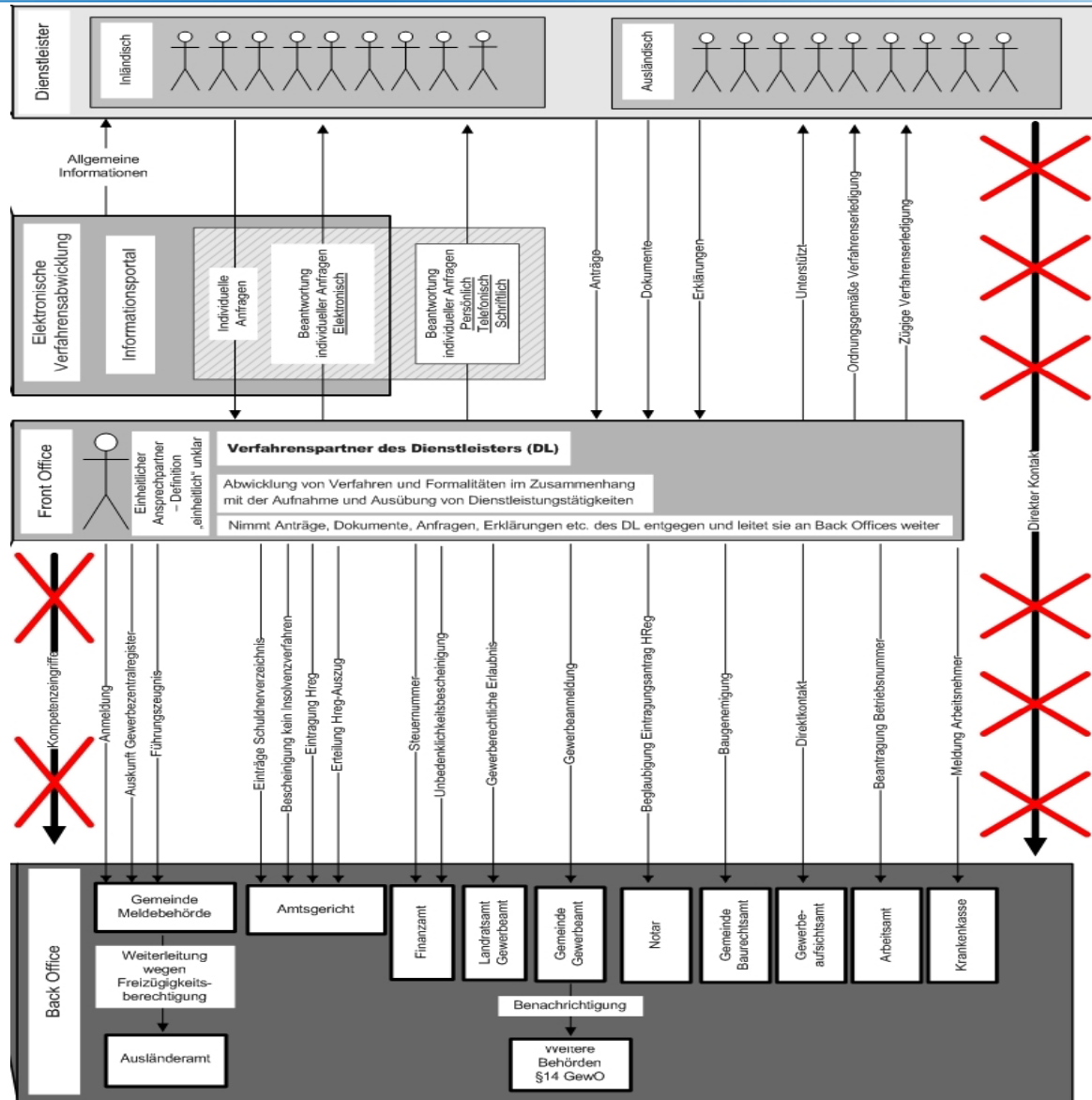
[Ansprechpartner/in in Ihrer Kommune](#)

Quelle: <http://www.gewerbeanmeldung.nrw.de/index.php?step=1&rst=1>, zugegriffen am 11.05.2010

... und  
Verwaltungssicht –  
das Backoffice

Einheitliches  
Fallmanagement –  
EU DLR

Beispiel: Straßburger  
Immobilienmakler eröffnet eine  
Zweitniederlassung in Kehl



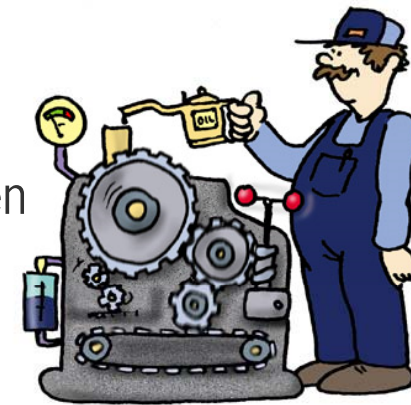
Quellen:  
[http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/dienstleistungsrichtlini-e-gestaltungsoptionen-und-anforderungen-an-einheitliche\\_property=pdf\\_bereich=bmwi\\_sprache=de\\_rwb=true.pdf](http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/dienstleistungsrichtlini-e-gestaltungsoptionen-und-anforderungen-an-einheitliche_property=pdf_bereich=bmwi_sprache=de_rwb=true.pdf),  
zugriffen am 06.03.2009

# Prozessmanagement - Wandel zur Kundenorientierung

„Unter Prozessmanagement wird die Gestaltung, Ausführen und Beurteilung von Prozessen verstanden.“ (Krcmar 2010, S. 141)

## Kunden der öffentlichen Verwaltung

- Bürger
  - Gliederung von Verwaltungskontakten nach Lebenslagen
  - integriertes Fallmanagement
  - einheitliche Ansprechpartner
- Unternehmen
  - Ausrichtung von Verwaltungskontakten an Wertschöpfungsketten
  - thematische Gliederung von Compliancebereichen



(Quelle: <http://www.projektmanagement-abc.de/images/Bildelemente/12opt.Funktion.jpg>, Zugriffen am 10.05.2010)

# Herausforderung Management von Kundenprozessen

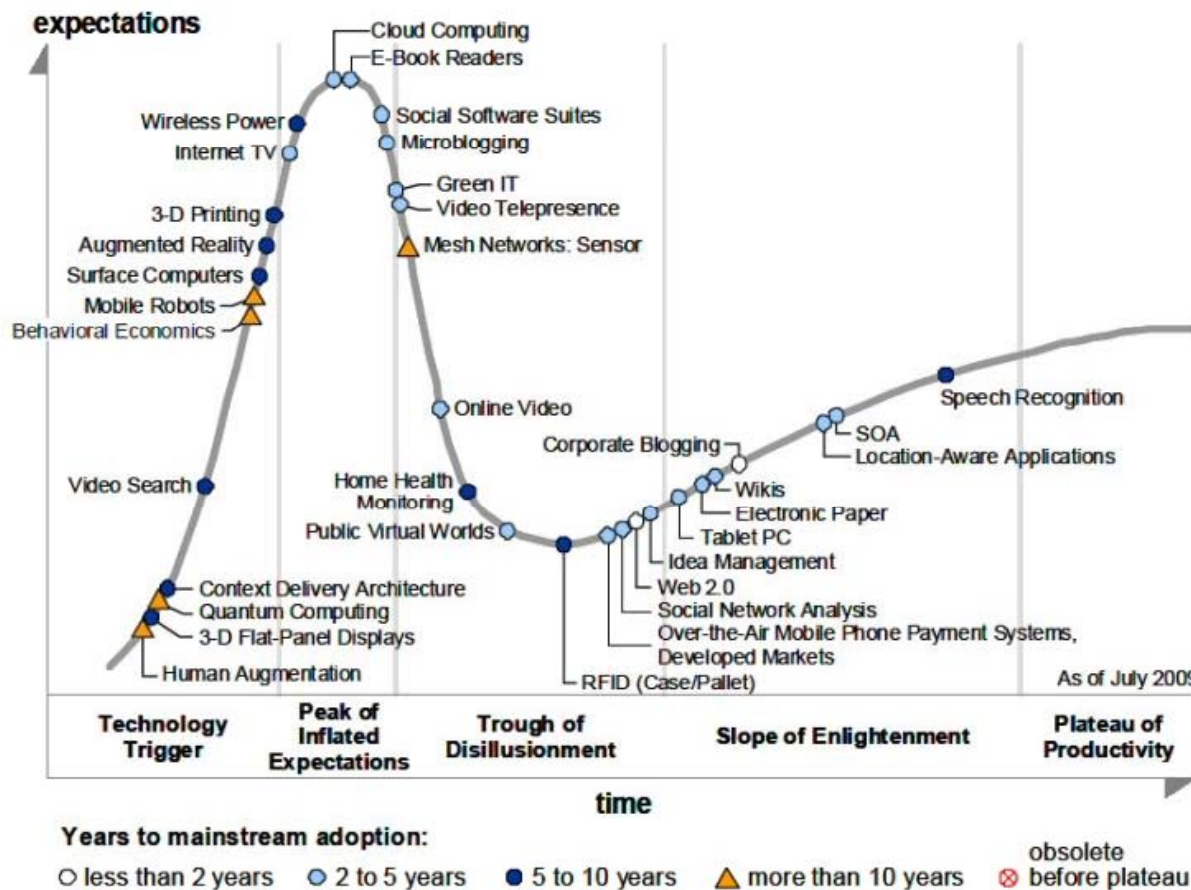
- **Fallmanagement in allen Lebenslagen (Bündelung aus Bürgersicht)**
  - Durchgängige Dokumentation von organisationsübergreifenden Leistungsprozessen
  - Kooperative Bearbeitung von organisationsübergreifenden Leistungsprozessen
  - Gemeinsame Pflege und Nutzung von Prozessdaten und Verfahrenswissen
- **Prozessketten (eGov 2.0) (über De-Fragmentierung zur Choreografie)**
  - Analyse des Prozessportfolios und Identifikation von Kandidaten für Prozessketten
  - Gestaltung und Implementierung von Prozessketten-Lösungen

# Gliederung

- Das Wissen der Verwaltung managen
- **Herausforderungen des Wandels**
  - Demografischer Wandel
  - Wandel im Prozessmanagement
  - **Wandel zu effizienteren und interoperablen IT-Landschaften**
- W
- Z

# Wandel zu modernen IT-Landschaften

Figure 1. Hype Cycle for Emerging Technologies, 2009

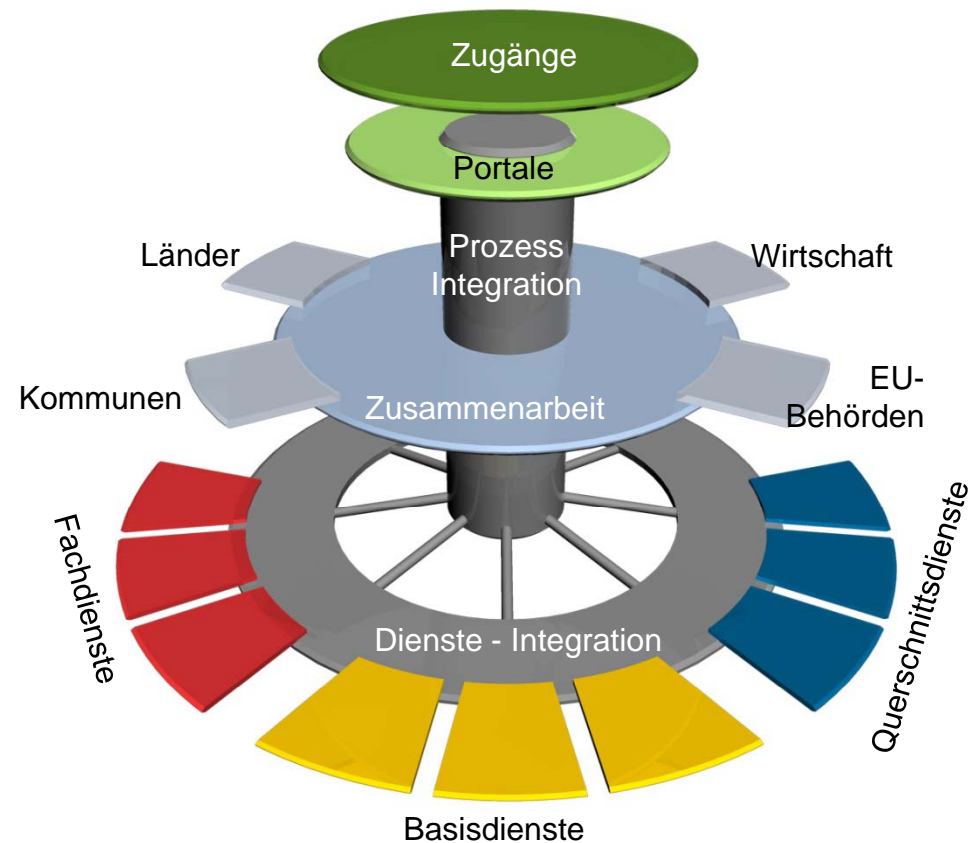


- Zyklen der Technologieentwicklung werden kontinuierlich kürzer
- die Halbwertszeit von Fachwissen nimmt parallel ab
- die Zahl der Fachwissenden sinkt

(IT = Fachlichkeit)

# Enterprise Architecture Management (EAM) als Wissensbasis für ebenen- und fachübergreifende Interoperabilität

- erfordert organisations-  
übergreifende  
Perspektive
- Verständliche  
Governance
- Prozesse und Strukturen  
zur verteilten  
Weiterentwicklung von  
Anwendungslandschaften

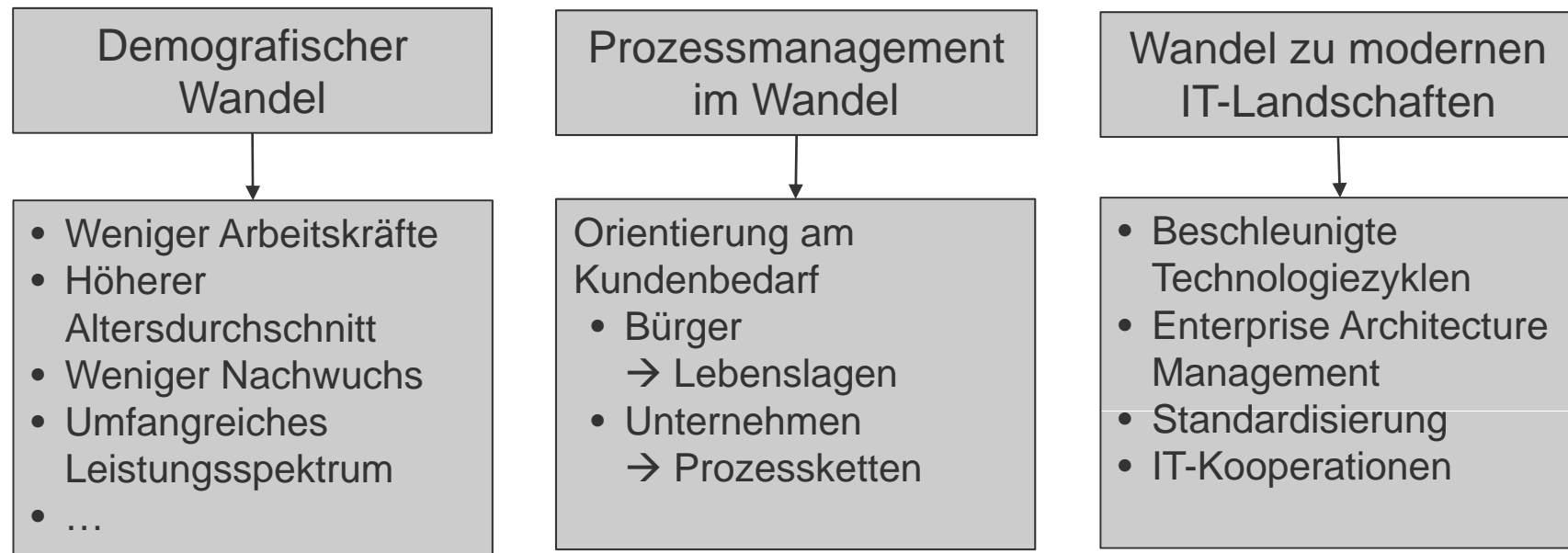


Quelle: Vortrag Mrugalla 04/2010

# KnowHow Transfer über Shared Services Center

- Wissen und KnowHow als „Shared Komponente“ zwischen allen beteiligten Organisationen
- Synergie durch Wiederverwendung von Lerneffekten
- Aktuelle Technologiekompetenz durch Spezialisierung
  
- Strukturierte und transparente Kommunikation im Berichtswesen als Medium und Anlass für Wissenstransfer

# Herausforderungen des Wandels



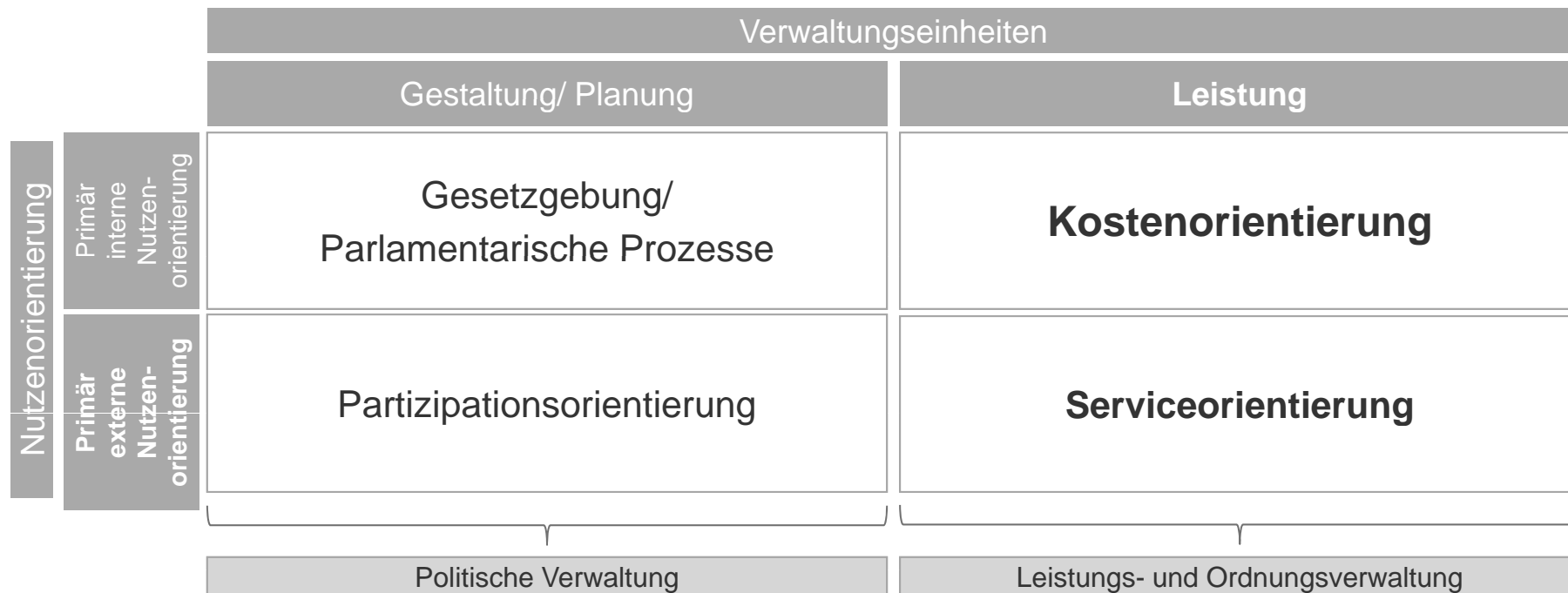
# Gliederung

- Das Wissen der Verwaltung managen
- Herausforderungen des Wandels
  - Demografischer Wandel
  - Wandel im Prozessmanagement
  - Wandel zu effizienteren und interoperablen IT-Landschaften
- **Wissensmanagement als Instrument zur Bewältigung des Wandels**
- Z

# Instrumente des Wissensmanagements

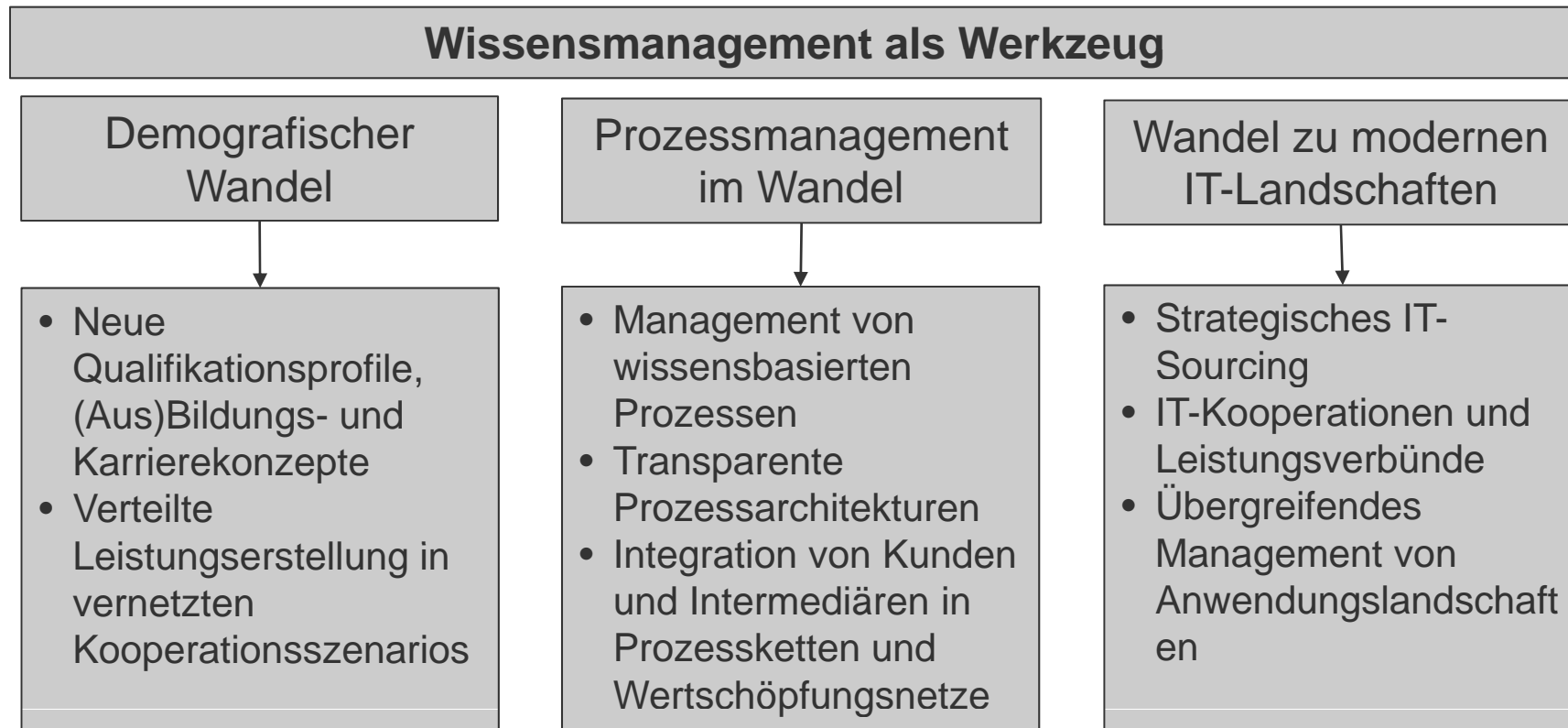
- Klassische
  - Fachdatenbanken
  - „yellow maps“
  - Portale
  - ...
- „neue“ ; z.B. aus dem Web 2.0 Bereich
  - Wikis
  - Wissensgemeinschaften
  - Folksonomies und social tagging
  - Semantic web und Ontologien
  - ...

# Welche strategischen Ziele stehen bei dem eGovernment-Anbieter im Vordergrund?



Quelle: eGovernment Organisation Maturity Model (eGOMM), Forschungsprojekt Siemens SIS und TUM Winfo, 2010

# Bewältigung des Wandels mit Wissensmanagement



# Wissensmobilisierung !

- Ubiquitäre Unterstützung der Wissensarbeit durch Wissensmobilisierung

bedeutet

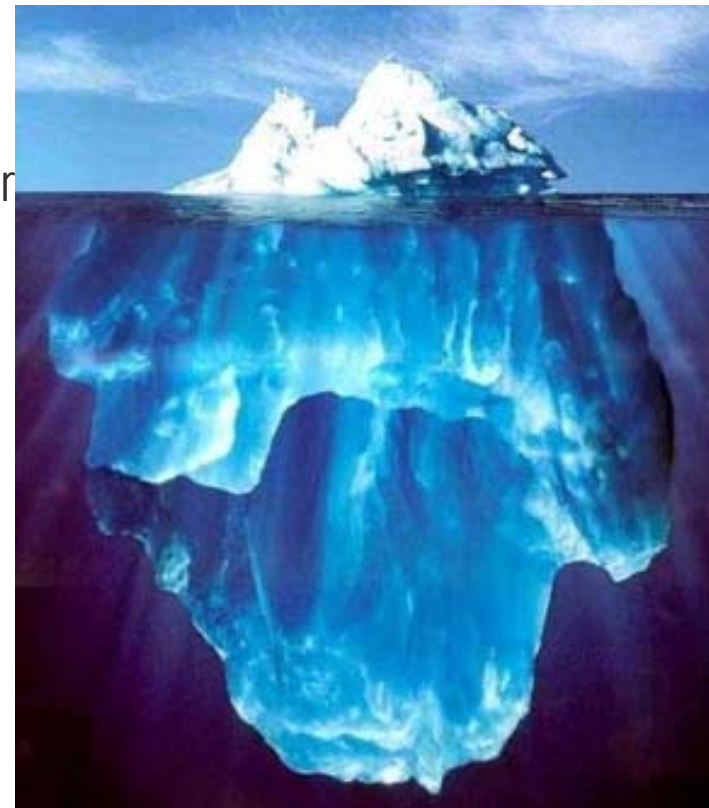
- kleinste, dynamisch / kontextabhängig abrufbare Wissenspartikel zum *richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort* in der *benötigten Qualität sicher* und *verlässlich* (mit Hilfe von Wissensassistenten) zu erhalten

# Management und Mobilisierung

- **Wissensmanagement** „Kollektive Kontrolle“
  - Ein Organismus teilt das Gemeinsame durch Strukturierung
  - Wissen hat Wert, wenn unter Kontrolle und im Besitz
  - angebotsgetrieben
- **Wissensmobilisierung** „Situatives Individuelles Handeln“
  - Mobilisierung bedeutet „make or become ready for action“
  - Abgleich Informationsangebot und Wissensnachfrage
  - Wissen hat grösseren Wert wenn „shared“ und umgesetzt, denn „Knowing is Doing“
  - Viele Einzelne teilen Wissen und beeinflussen sich damit, sofern gewünscht und / oder erforderlich

# Herausforderungen im Beherrschen und Gewährleisten der Wissensmobilisierung

- Komplexität der Nutzung
- Balancieren der Last
- Sicherheit und Zuverlässigkeit von Infrastruktur und Wissensassistenz
- "Wissen" als Objekt, als Interpretation, als Prozess und als Beziehung
- Datenschutz und Privatsphäre als gesellschaftliche Abwägung
- Domänenbezug der "Werkzeuge" als Erfordernis erfolgreicher Gestaltung



## Zusammenfassung

- Verwaltung heute ist bereits wissensintensiv !
- Mobilisierung des Wissens in der Verwaltung ist Voraussetzung für Verwaltungsreform und Wandel
- Steigende Anforderungen an die Leistungsfähigkeit erhöhen auch den Anspruch an das Wissen der Verwaltungsmitarbeiter
- Wissen ist „embedded feature“ in den kollaborativen Prozessen zwischen allen Akteuren, auf operativer und strategischer Ebene
- Eine nationale E-Government Strategie sollte daher Wissensmobilisierung als Innovationsmotor aufgreifen