

## Wissensmanagement: Bd. 3, Fachkonzepte und Qualitätssicherung; Expertise

Hradetzky, Grit

Veröffentlichungsversion / Published Version

Gutachten / expert report

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Hradetzky, G. (2023). *Wissensmanagement: Bd. 3, Fachkonzepte und Qualitätssicherung; Expertise*. München: Deutsches Jugendinstitut e.V.. <https://doi.org/10.36189/DJI202332>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>



Deutsches  
Jugendinstitut

Expertise

Grit Hradetzky

# Wissensmanagement

Band 3: Fachkonzepte und Qualitätssicherung

## **Forschung zu Kindern, Jugendlichen und Familien an der Schnittstelle von Wissenschaft, Politik und Fachpraxis**

Das Deutsche Jugendinstitut e.V. (DJI) ist eines der größten sozialwissenschaftlichen Forschungsinstitute Europas. Seit 60 Jahren erforscht es die Lebenslagen von Kindern, Jugendlichen und Familien, berät Bund, Länder und Gemeinden und liefert wichtige Impulse für die Fachpraxis.

Aktuell sind an den beiden Standorten München und Halle (Saale) etwa 470 Beschäftigte tätig, darunter rund 280 Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler.

Finanziert wird das DJI überwiegend aus Mitteln des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) und den Bundesländern. Weitere Zuwendungen erhält es im Rahmen von Projektförderungen u.a. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), der Europäischen Kommission, Stiftungen und anderen Institutionen der Wissenschaftsförderung.

Die vorliegende Expertise entstand im Rahmen des DJI-Projekts "Qualitätsentwicklung im Kinderschutz in Baden-Württemberg". Das Projekt wurde vom Ministerium für Soziales und Integration Baden-Württemberg gefördert und erstreckte sich von Juli 2018 bis Dezember 2020. Die Expertise wurde im Zeitraum 2019–2020 verfasst. Nähere Informationen zum Projekt finden Sie auf der Projekthomepage: [www.dji.de/QuaKi](http://www.dji.de/QuaKi)

## Impressum

### **© 2023 Deutsches Jugendinstitut e.V.**

Deutsches Jugendinstitut  
Nockherstraße 2  
81541 München

**[www.dji.de](http://www.dji.de)**

**Grafik:** graphodata GmbH

**Datum der Veröffentlichung:** 23.10.23

**ISBN:** 978-3-86379-485-9

**DOI:** 10.36189/DJI202332

### **Autorin:**

Grit Hradetzky, M.A.  
Strategische Teamleitung der Arbeitsbereiche „Digitalisierung, Wissensmanagement, Öffentlichkeitarbeit, Familienbildung, Jugendhilfeplanung und Statistik“

im ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt

Bildungswissenschaftlerin (M.A.)

Dipl. Sozialpädagogin (FH)

**E-Mail:** [bjja-oeffentlichkeitsarbeit@zbfs.bayern.de](mailto:bjja-oeffentlichkeitsarbeit@zbfs.bayern.de)

### **Adresse:**

ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt  
Winzererstr. 9  
80797 München



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Der Text dieser Publikation wird unter der Lizenz Creative Commons Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0) veröffentlicht. Den vollständigen Lizenztext finden Sie unter: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/legalcode.de>

# Inhalt

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Einleitung: Auftrag und Anliegen der Expertise</b>   | <b>4</b>  |
| <b>2. Ausgangssituation</b>  | <b>7</b>  |
| <b>3. Grundlagen von Wissensmanagement</b>   | <b>8</b>  |
| <b>3.1 Wissen</b>  | <b>9</b>  |
| <b>3.2 Ausgewählte Modelle des Wissensmanagements</b>  | <b>10</b> |
| <b>3.3 Bewertung der Relevanz der Modelle für den Arbeitsbereich<br/>        Kinderschutz im ASD</b>                               | <b>15</b> |
| <b>4. Die Community als Instrument von Wissensmanagement</b>   | <b>16</b> |
| <b>4.1 Wissensmanagementprozesse in CoPs im Arbeitsbereich<br/>        Kinderschutz des ASDs am Beispiel des Münchener Modells</b> | <b>18</b> |
| <b>Exkurs: Wie sind CoPs innerhalb fester Organisationen<br/>            identifizierbar?</b>                                      | <b>19</b> |
| <b>Exkurs: CoPs und Ebenen von Wissensmanagement im<br/>            Kinderschutz</b>   | <b>20</b> |
| 4.1.1 Zielsetzung  | 21        |
| 4.1.2 Wissenskommunikation   | 22        |
| 4.1.3 Wissensrepräsentation  | 22        |
| 4.1.4 Wissensgenerierung   | 23        |
| 4.1.5 Wissensnutzung   | 24        |
| 4.1.6 Evaluation   | 25        |
| <b>4.2 Beispiel für einen CoP-basierten Wissensmanagementprozess<br/>        im ASD</b>  | <b>25</b> |
| <b>5. Beispiele für prozessunterstützende Wissensmanagement-Methoden</b>   | <b>30</b> |
| <b>6. Fazit</b>  | <b>33</b> |
| <b>7. Literaturverzeichnis</b>   | <b>34</b> |
| <b>8. Anhang: Bedarfsanalyse Wissensmanagement</b>   | <b>36</b> |

# 1.

## Einleitung: Auftrag und Anliegen der Expertise

Wissen ist eine der bedeutendsten Ressourcen für Unternehmen und Verwaltungen (Katenkamp 2011). Vor dem Hintergrund, dass öffentliche Verwaltung – und damit auch Jugendämter – zunehmend mit einer Verdichtung von Arbeitsabläufen, dem Zuwachs von Arbeitsaufgaben bei gleichzeitiger Verknappung der Verfügbarkeit der Ressource Fachkraft zu kämpfen haben, muss der Umgang mit Wissen systematisch und arbeitsprozessfördernd gestaltet werden. Gerade der Bereich Kinderschutz eignet sich exemplarisch dazu, die Aufgabenausweitung und -ausdifferenzierung im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD) zu beschreiben, die spätestens seit dem Inkrafttreten des Bundeskinderschutzgesetzes 2012 zu verzeichnen sind.

Dennoch hat sich Wissensmanagement in den Jugendämtern bislang nicht nachhaltig etablieren können. Das erscheint angesichts der konkreten Ziele von Wissensmanagement verwunderlich, da diese die oben skizzierte Problematik gut spiegeln:

- Bewahrung des Wissens fluktuierender Experten durch systematisches Sichern,
- Vermeiden von Fehlern und Doppelarbeiten durch ausführliches Dokumentieren von Projekterfahrungen und Best-Practice-Beispielen,
- Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Nutzung gespeicherter Wissensbestände z. B. in Form von Dokumenten in Datenbanken und Wissensträgerlandkarten,
- Ausschöpfung von Synergiepotenzialen durch behördenübergreifenden Wissensaustausch,
- Entlastung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Zeitersparnis durch das Verringern von Fragen an Expertinnen und Experten durch den strukturierten und schnellen Zugriff auf dokumentiertes Wissen,
- Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet, da das eigene Wissen bzw. dessen Anwendung den anderen Mitarbeitern gegenüber kommuniziert werden muss (Müller 2004).

Wenn überhaupt wird Wissensmanagement in den Jugendämtern bislang vielerorts als das Einführen technischer Systeme und Werkzeuge begriffen. Allerdings greift dieser Ansatz zu kurz. Nur „10 % der Jugendämter [sehen] in den internen Dokumentationsverfahren eine Entlastung“ (Gadow u. a. 2013, S. 55). Das bedeutet, dass technische Verfahren bestimmten Anforderungen entsprechen müssen, damit diese als reine Entlastung empfunden werden. Das allein sagt aber nichts darüber aus, ob damit auch Wissenstransfer gelingen kann.

Dem Thema Wissensmanagement müssen sich Jugendämter aber bewusst stellen, um einerseits dem Verlust von Wissen durch Generationenwechsel und Fachkräftemangel aktiv entgegenzutreten zu können. Andererseits unterstützt Wissensmanagement aktiv Prozesse der Qualitätsentwicklung und Jugendhilfeplanung, denn

„Wissen ist (...) das handlungsleitende Interpretationsschema, das von Handelnden im Alltagsleben erlernt, gespeichert und abgerufen werden kann. Handeln generiert folglich auch Wissen, denn durch Sozialisations- und Lernprozesse bzw. Erfahrungen wird eine neue Wissensbasis geschaffen, um auf veränderte Situationen eingehen zu können“ (Müller 2009, S. 31).

Es gilt also, individuelles Erfahrungswissen von Fachkräften für organisationales Wissen in den Jugendämtern anschlussfähig zu machen, denn die Qualität personenbezogener sozialer Dienstleistungen ist in hohem Maße abhängig vom Faktor Fachkraft. Somit sind Fragen der Qualität, Effektivität und Effizienz von Leistungen neben „harten“ Faktoren wie Infrastruktur und Ressourcenverfügbarkeit auch vom Faktor Wissen der Fachkraft abhängig. Die Jugendämter stehen dabei vor der Herausforderung, dass vielerorts junge und unerfahrene Fachkräfte im ASD arbeiten, bei denen die unzureichende Eigensicherung des Handelns wegen fehlendem oder unzureichend vorhandenem Erfahrungswissen zu einem unsicheren Umgang mit Gefährdungseinschätzungen führt. Im Bereich des Kinderschutzes muss Wissensmanagement über die Grenzen des ASD und des gesamten Jugendamtes hinausgehen, da Kinderschutz Aufgabe einer Verantwortungsgemeinschaft ist, bei der Jugendämter zwar eine zentrale Rolle spielen, aber eben nicht allein verantwortlich sind (vgl. § 3 KKG). Wissensorganisation ist dabei in erster Linie als ein kommunikativer Prozess zu verstehen, der mittels technischer Instrumente unterstützt werden kann. Niemals wird jedoch ein tragfähiges Wissensmanagement eingeführt und gelebt werden können, wenn die Technik im Vordergrund steht. Die Idee, sich allein technischer Hilfsmittel zu bedienen, diese der Organisation „zu verordnen“, damit Wissen zu generieren und verwertbar zu machen, ist ein Trugschluss, der auch mit den ausgefeiltesten Tools nicht behebbar ist, denn Technik muss einer Organisation als regelbasiertem System, in dem Menschen arbeitsteilig an Zielen und Aufträgen arbeiten, folgen und nicht umgekehrt. Vielmehr sind der Mensch als lernendes Individuum, die Organisation, in der das Wissen verankert werden und die Technik, die Prozesse der Wissensspeicherung unterstützen soll, das Fundament für ein Wissensmanagement. Die Einführung und Ausgestaltung eines so verstandenen Wissensmanagements ist Gegenstand von Führungs- und Managementprozessen und somit Aufgabe von Führungs- und Leistungskräften, denn es sind „Führungskräfte, die für die Definition von Organisationszielen verantwortlich sind, und ihnen obliegt es, Wissensmanagement-Aktivitäten einzuführen“ (Schader 2016, S. 2). Die Einführung und Nutzung eines Wissensmanagements bedarf deshalb einer bewussten Managemententscheidung, um in einem sich anschlie-

ßenden Prozessmanagement zu einem ausgestalteten Unterstützungsprozess im Kinderschutz werden zu können.

Die vorliegende Expertise geht daher der Frage nach, wie Wissen nachhaltig im ASD für den Bereich Kinderschutz mittels Wissensmanagement gesichert werden kann. Der Aufbau ist dazu dreiteilig gestaltet. In einem ersten Teil werden ausgewählte Wissensmanagementmodelle vorgestellt und hinsichtlich ihrer Nutzbarkeit in den Jugendämtern diskutiert. Der zweite Teil erörtert, wie ein Wissensmanagement für den ASD aufgebaut werden könnte. Im dritten Teil werden beispielhaft einige Werkzeuge von Wissensmanagement aufgezeigt, die den in Teil zwei beschriebenen Prozess unterstützen können.

Anliegen der Expertise ist das Unterbreiten eines Vorschlages zur Implementierung eines Wissensmanagements im ASD. Dazu sollen Denkanstöße initiiert werden. Ein Verfahrensvorschlag wird unterbreitet. Dieser soll in den Jugendämtern genutzt werden, um Denk-, Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse in Gang zu setzen, welche Feinjustierungen und Verfahren im eigenen Haus notwendig sind, um das Thema Wissensmanagement im ASD solide aufsetzen zu können. Dabei ist zu beachten, dass der Aufbauprozess ein dafür günstiges organisatorisches Gefüge braucht, das unter Umständen erst generiert oder verbessert werden muss.

Da keine evaluierten Erfahrungswerte im Bereich Wissensmanagement in Jugendämtern vorliegen, ist die Expertise explorativ angelegt. Eingeflossen sind hier die Ergebnisse meiner 2014 im Studiengang „Bildung und Medien: eEducation“ an der FernUniversität in Hagen vorgelegten Masterarbeit „Konzeption eines behördenübergreifenden Wissensmanagements für die Fachkräfte der Jugendhilfeplanung in den bayerischen Jugendämtern“ sowie Erkenntnisse aus dem Arbeitsbereich Wissensmanagement im ZBFS-Bayerisches Landesjugendamt.

# Ausgangssituation

## 2.

Im Jahr 2018 wurden 157.271 Gefährdungseinschätzungen nach § 8a SGB VIII im Bundesgebiet vorgenommen, was damit dem bislang höchsten Stand an Fallzahlen im Bereich der „8a-Verfahren“ seit Einführung der Statistik entspricht (vgl. Kaufhold/Pothmann 2019). Diese Zahlen belegen eine zunehmende Sensibilisierung der Mitarbeitenden in den Jugendämtern im Bereich des Kinderschutzes. Nicht zuletzt dürfte dies der Tatsache geschuldet sein, dass Jugendämter immer wieder in der (medialen) Öffentlichkeit dem Vorwurf ausgesetzt sind, Kindeswohlgefährdungen zu spät zu erkennen. Vergessen wird dabei oft von Fach- und Systemfremden, „dass jede Entscheidung von Elementen der Bewertung und Prognose abhängig ist. Sie muss letztlich in einem gewissen Rahmen unsicher bleiben, da zu keinem Zeitpunkt vollständige Informationen, sondern lediglich Ausschnitte über die familiäre Situation vorliegen. In dieser Ambivalenz bewegt sich die sozialpädagogische Tätigkeit im Jugendamt“ (Biesel u. a. 2019, S. 107). Die Durchführung von 8a-Verfahren ist im ASD angesiedelt, da dieser „mit seinen hoheitlichen Befugnissen in der Regel die sogenannte ‚Wächteramtsfunktion‘ der Kinder- und Jugendhilfe auf der örtlichen Ebene“ (vgl. Mühlmann 2019, S. 181) ausübt. Die Herausforderungen an die Fachkräfte im Arbeitsbereich des ASD sind daher sehr komplex. Diese Komplexität wird zugleich durch die aktuell hohe Fluktuation im Arbeitsfeld ASD dynamisiert. Erfahrungswissen muss damit in Einheit mit Fachwissen gekoppelt werden, um allen Erfordernissen eines qualifizierten Kinderschutzes Rechnung tragen zu können. Dazu brauchen Jugendämter Strukturen, Prozesse und eine Kultur, welche die Vergemeinschaftung und Verankerung des Wissens in der Organisation ermöglicht. Allerdings zeigt der Kinder- und Jugendhilfereport 2018, dass gerade der ASD vor massiven Herausforderungen steht, denn der Generationenwechsel hat den ASD erreicht, und viele erfahrene Fachkräfte scheiden somit aus. Neue Fachkräfte sind in der Regel im Alter der unter 30-Jährigen zu finden, denen es häufig an langjährigem Erfahrungswissen mangelt. Zudem werden die ASD größer, was einen vermehrten Aufwand an Einarbeitungs- und Koordinationsprozessen erforderlich werden lässt (ebd.). Wissenstransfer und die Wissenssicherung werden damit zur zentralen Aufgabe, um eine qualifizierte Arbeit der Fachkräfte zu gewährleisten.



# 3.

## Grundlagen von Wissensmanagement

Fachkräfte im ASD sind Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter, deren Wissensarbeit sich aus dem Zusammenspiel von z. B. Recherche, Analyse, Bewertung, Organisation, Strukturierung, Koordination, Kooperation und Beratung generiert (Hasler Roumois 2013). Um das bei Fachkräften vorhandene Wissen zielgerichtet einsetzen und für andere Fachkräfte zur Verfügung stellen zu können, ist der Einsatz eines Wissensmanagements sinnvoll.

### **Begriffsbestimmung**

Eine exakte Definition von Wissensmanagement gibt es nicht. Exemplarisch werden hier einige Definitionen aufgeführt.

Reinmann-Rothmeier (2000, S. 9) beschreibt Wissensmanagement als „den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen und den zielgerichteten Einsatz von Wissen in Organisationen“. Als Resultat des bewussten und geplanten Zusammenspiels von Personen ist Wissensmanagement dabei immer mit Zielen verbunden und vereinigt alle zur Verfügung stehenden Strategien und Prozesse, welche die Zielerreichung unterstützen (ebd.). Hasler Roumois (2013, S. 26) sieht Wissensmanagement als Sammelbegriff für verschiedene Modelle, Theorien und Methoden zu den Themen Wissensproduktion, Wissensnutzung und Wissensbewahrung. Es „beschäftigt sich mit Wissen, angewendet im Arbeitskontext, der ökonomisch oder nicht gewinnorientiert und öffentlich sein kann“ (ebd., S. 31).

Die angeführten Definitionen von Wissensmanagement zeigen, dass die Zugänge zum Wissensmanagement unterschiedlich sind und sich in erster Linie an den Zielen der einsetzenden Organisationen orientieren (Reinmann 2009).

Da der Fokus der Expertise auf Wissensmanagement im Arbeitsbereich Kinderschutz von Jugendämtern – also in der öffentlichen Verwaltung – liegt, ist das vorrangige Ziel die Sicherstellung und Erfüllung des gesetzlichen Auftrages (Hasler Roumois 2013), verbunden mit einer Qualitätsoptimierung (ebd.) Es wird hier daher folgender Definition gefolgt: „Wissensmanagement in Organisationen kann (...) als eine Tätigkeit verstanden werden, die ständig und zielgerichtet darauf abstellt, das für das Erreichen der Organisationsziele erforderliche Wissen verfügbar zu halten und bei den Leistungsprozessen einzusetzen“ (Müller 2004,

S. 1). Als Organisationsziel ist hier die Erfüllung des Schutzauftrages nach dem SGB VIII zu sehen. Das Einführen bzw. Verstetigen von Wissensmanagement in Verwaltungen ist damit zentrales Element des Erhalts der Leistungsfähigkeit von Verwaltungen und deren Effizienzsteigerung (Materna GmbH/Hochschule Harz 2013).

Einigkeit besteht in der Literatur allerdings über die Grundfunktionen von Wissensmanagement: Wissensgenerierung, Wissensverbreitung, Wissensbewahrung und Wissensverwertung (Lenk/Meyerholt/Wengelowski 2014).

## 3.1 Wissen

„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“ (Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 23).

Es ist unumstritten, dass der Großteil des Wissens intrapersonell vorliegt und damit nur ein kleiner Teil des Wissens einer Person für andere sichtbar ist. In diesem Zusammenhang wird auch von „implizitem“ und „explizitem“ Wissen gesprochen (Müller 2009, S. 26). Explizites Wissen kann leicht weitergegeben und ausgetauscht werden, da es in Fakten, Beziehungen und Regeln enthalten ist, die sprachlich formuliert (mündlich und schriftlich) werden können (Polanyi 1998 zitiert in Müller 2009). Explizites Wissen gehört damit zum sichtbaren Wissen. Im Gegensatz dazu ist implizites Wissen nicht verbalisierbar und damit auch nicht kodifizierbar (ebd.). Implizites Wissen setzt sich vielmehr aus technischen und mentalen Fähigkeiten wie Modellen, Glaube, Werten und Idealen zusammen. Es geht dabei immer um Fähigkeiten und Fertigkeiten, die sich eine Person im Laufe der Zeit durch das Ausführen von Arbeiten/Tätigkeiten im Sinne von eigenem Handeln erworben hat.

### **Implizites und explizites Wissen im ASD**

Besondere Bedeutung kommt damit dem impliziten Wissen der Fachkräfte im ASD zu, dessen Weitergabe an soziale Interaktionen wie Beobachten oder Zusammenarbeit geknüpft ist (Müller 2009; Hasler Roumois 2013). Problematische Verluste ergeben sich hier, wenn über viele Jahre hinweg gewonnenes Erfahrungswissen von langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verloren

geht. Das explizite Wissen im ASD ist demgegenüber als Fakten- und Informationswissen in Konzepten, Handbüchern, Arbeitsanweisungen, Checklisten, Prozessbeschreibungen usw. festgehalten. Allerdings gibt es auch hier problematische Verluste durch unstrukturierte Verfahren der Informationsweitergabe, also z. B. durch nicht dokumentierte (informelle) Gespräche der Fachkräfte („Flurfunk“), in denen oft viele Informationen beispielsweise zu Fallverläufen ungespeichert weitergegeben werden. Ein Wissensmanagement für den ASD muss damit eine sinnvolle Vernetzung explizit vorhandenen Wissens mit dem Auffinden von Methoden und Settings fokussieren, welche die Möglichkeit der Aneignung impliziten Wissens begünstigen. Dabei muss das Wissensmanagement so angelegt sein, dass beide Wissensarten auf überindividueller Ebene in der Organisation verankert werden.

## 3.2 Ausgewählte Modelle des Wissensmanagements

Praktiziertes Wissensmanagement in Organisationen basiert immer auf den Komponenten Mensch, Organisation, Gesellschaft und Technik (Reinmann 2009). Für die Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter im ASD muss dabei der Mensch das Zentrum aller Wissensmanagementprozesse sein, da dessen Handeln und Arbeitsprozesse von der Interaktion mit anderen Personen dominiert werden. Nachfolgend werden einige Wissensmanagementmodelle vorgestellt. Anschließend wird deren Nutzbarkeit in Jugendämtern skizziert.

### **Das Baustein-Modell von Probst, Raub und Romhardt (1997)**

Das Baustein-Modell versteht sich als ein in Organisationen einfach nutzbares Gesamtmodell des Wissensmanagements, das sich durch seine Nähe zur Praxis auszeichnet (Lehner 2012), sich am klassischen Managementkreislauf orientiert und sich durch seine Bausteinstruktur für einen Einstieg in das Wissensmanagement gut eignet, da mit jedem Baustein begonnen werden kann (ebd.). Die Kernthese des Modells besagt, dass Wissensmanagement in der Lage ist, gestaltend und lenkend auf Veränderungen des organisationalen Wissens einzuwirken und damit die organisationalen Lernprozesse zu gestalten. Dazu dienen sechs Kernprozesse:

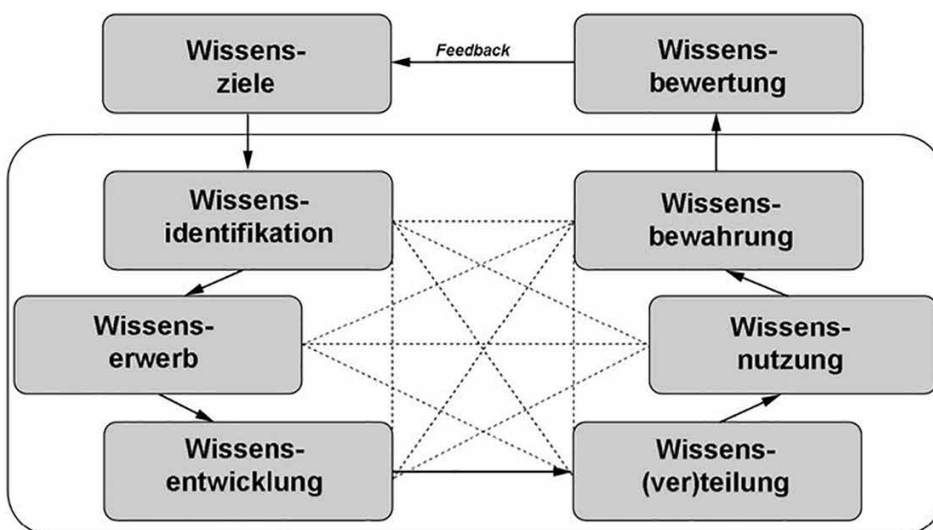
- Wissensidentifikation: sich zum vorhandenen Wissen Übersicht verschaffen sowie intern und extern vorhandenes Wissen transparent machen,
- Wissenserwerb: Einkauf externen Wissens zur Behebung von Wissensdefiziten im Unternehmen,
- Wissensentwicklung: Aufbau einer Strategie in der Organisation, wie die individu-

ellen Wissensressourcen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen kreativ und innovativ eingesetzt werden können, um Fähigkeiten und Fertigkeiten intern und extern neu zu entwickeln, auszubauen und optimieren zu können,

- Wissens(ver)teilung: Verteilung des in der Organisation vorhandenen (individuellen) Wissens auf alle Bereiche und Ebenen,
- Wissensnutzung: Sicherstellen des Nutzens von Fähigkeiten und Wissen in der Organisation, insbesondere von externen Quellen, indem Hindernisse und Hürden zur Wissenserlangung identifiziert und ausgeschaltet werden,
- Wissensbewahrung: effektives Speichern des für die Organisation relevanten Wissens auf verschiedenen Medien zum Schutz vor Vernichtung (Probst/Raub/Romhardt 2012).

Diese Kernprozesse stellen die operativen Bausteine des Wissensmanagementmodells dar (Hasler Roumois 2013), die alle miteinander in Verbindung stehen (Probst/Raub/Romhardt 2012). Die in Abbildung 1 dargestellten unterbrochenen Verbindungslinien bilden die wechselseitigen Auswirkungen bei der Veränderung eines Kernprozesses auf alle anderen Bausteine ab. Damit wird verdeutlicht, dass Probst, Raub und Romhardt Wissensmanagement als ein ganzheitliches System betrachten (Lehner 2012).

**Abb. 1: Baustein-Modell des Wissensmanagements von Probst, Raub und Romhardt (2012)**



Quelle: Probst/Raub/Romhardt 2012, S. 58

Zusätzlich werden Wissensziele (Formulieren von normativen, strategischen und operativen Zielen) und Wissensbewertung (Evaluation/Controlling der Maßnah-

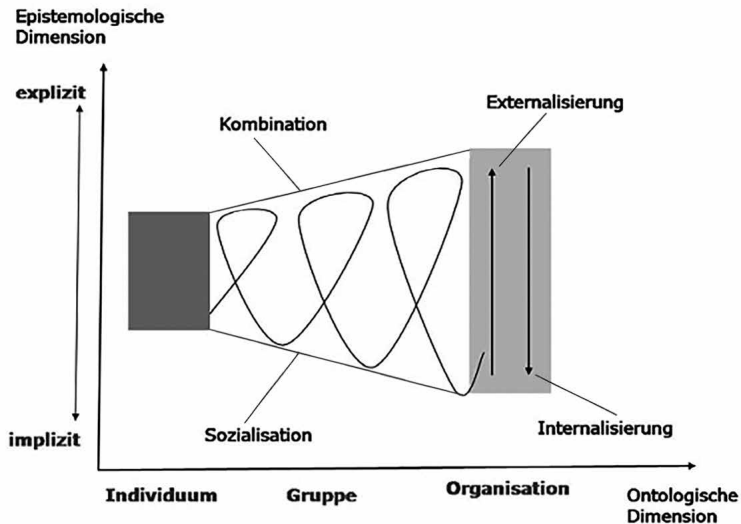
men) als strategische Bausteine verortet (Probst/Raub/Romhardt 2012). Zusammen mit den sechs operativen Bausteinen bilden sie einen Regelkreis (Hasler Roumois 2013). Probst, Raub und Romhardt (2012) sprechen in diesem Zusammenhang davon, dass die Adaption des klassischen Managementkreislaufs die Übertragung des Baustein-Modells auf andere Managementmodelle und damit den sofortigen Einsatz in der Praxis ermöglicht. Als Kritik an diesem Modell wird formuliert, dass es die Anforderungen an eine Implementierung in der Praxis ausschließt (Harasymowicz-Birnback 2007). Weiter werden das Fehlen einer Theorie zur Verknüpfung der Bausteine untereinander sowie von Aussagen zu Schnittstellen der Bausteine als Schwierigkeit beschrieben (ebd. zitiert in Katenkamp 2011).

### **Die Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1997)**

Nonaka und Takeuchi gehen der Frage nach, wie es gelingen kann, neues Wissen in Unternehmen zu erzeugen und zu verbreiten. Mit ihrem Modell (vgl. Abb. 2) haben sie die heutige Sicht von Wissen und Wissensmanagement maßgeblich geprägt, da darin die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen als Basis für Wissenserzeugung genutzt wird (Lenk/Meyerholt/Wengelowski 2014; Schreyögg/Geiger 2003). Das personengebundene implizite Wissen von Unternehmensangehörigen wird dabei als Kern für die Unternehmenswissenserzeugung gesehen (Lenk/Meyerholt/Wengelowski 2014; Lehner 2012), da davon ausgegangen wird, dass das meiste Wissen im Unternehmen in Form von implizitem Wissen vorliegt und nur ein geringer Teil in expliziter Form (Schreyögg/Geiger 2003). Daher wird als Lösung für das Kreieren und Nutzen neuen Unternehmenswissens die Umwandlung von implizitem in explizites Wissen – und vice versa – gesehen, das in der Organisation durch Speichern und personengebundene Lernprozesse anzusiedeln ist (Lehner 2012; Katenkamp 2011). Dieses Zusammenspiel von explizitem und implizitem Wissen zur Wissenserzeugung im Unternehmen soll durch einen organisationalen Lernprozess erreicht werden (Lenk/Meyerholt/Wengelowski 2014). Die dabei zu durchlaufenden Prozessphasen werden als „vier Typen der Wissenskonversion“ (Schreyögg/Geiger 2003, S. 6) bezeichnet:

- Sozialisierung: Implizites Wissen von Person A wird durch Lernprozesse zu implizitem Wissen von Person B,
- Externalisierung: Implizites Wissen wird durch aktive Kommunikation zu explizitem Wissen,
- Kombination: Explizites Wissen wird mit anderem explizitem Wissen kombiniert,
- Internalisierung: Explizites Wissen wird durch individuelle Lern- und Aneignungsprozesse zu implizitem Wissen (Reinmann/Mandl 2009).

**Abb. 2: Wissensspirale nach Nonaka und Takeuchi (1997)**



Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997, S. 87

Die vier Prozessschritte beschreiben damit die Umwandlung von personengebundenem Wissen in Wissen des Unternehmens (Lehner 2012). In diesem Zusammenhang wird auch von „einem spiralartigen Prozess von Verbindungen aus implizitem und explizitem Wissen“ gesprochen (Katenkamp 2011, S. 127), welcher die Transformation von der personengebundenen Wissensebene auf die Unternehmensebene ermöglicht und Wissen im Unternehmen ansiedelt (Lehner 2012). Im Zeitverlauf sollte die Wissensspirale das ganze Unternehmen erfassen, da immer mehr Personengruppen und interne Communities involviert werden sollen (Lenk/Meyerholt/Wengelowski 2014). Als Voraussetzungen für den ständigen Prozess der Wissenserschaffung im Unternehmen werden das Vorhandensein von Zieldefinitionen („Organisationale Intension“), Arbeitsumgebungen, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Eigenverantwortung und selbstständiges Lernen ermöglichen („Autonomie“), Unterbrechung von Routine und Nutzung von Krisensituationen zum Durchbrechen alter Denk- und Verhaltensmuster („Fluktuation und kreatives Chaos“), Überlappung von Arbeitsbereichen („Redundanz“) sowie Flexibilität der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um dynamisch auf sich ändernde Gegebenheiten reagieren zu können („Organisationale Vielfalt“), genannt (Katenkamp 2011, S. 128). Als Kritik an dem Modell wird formuliert, dass es nicht möglich sei, implizites Wissen in explizites umzuwandeln. Dies sei aufgrund der Struktur und des Wesens impliziten Wissens „logisch-strukturell ausgeschlossen“ (Schreyögg/Geiger 2003, S. 16). Weiter wird die beschriebene Eindimensionalität organisationalen Lernens – also die Ausschließlichkeit der Wissensentstehung durch den Spiralprozess – als kritisch betrachtet, da Unternehmen auf verschiedenen Wegen lernen und damit Wissenserwerb und die Entstehung neuen Wissens im Unternehmen auf vielfältige Art möglich seien (Schreyögg/Geiger 2003).

### Das Münchener Modell von Reinmann und Mandl (2001)

Das Münchener Modell ist ein sehr komplexes Modell (vgl. Abb. 3), welches die zentralen Aspekte des Baustein-Modells und der Wissensspirale aufgreift, kombiniert und weiterentwickelt. So werden die sechs operativen Bausteine im Modell von Probst, Raub und Romhardt (2012) zu vier Prozessbereichen (Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation, Wissensnutzung, Wissensgenerierung) verdichtet, die durch die Verbindung von Management, Technik und Psychologie einen organisationalen Lernprozess ermöglichen sollen. Zusätzlich werden diese Prozesse mit spezifischen Organisationszielen und deren Evaluation kombiniert (Reinmann-Rothmeier 2001). Aus dem Modell der Wissensspirale von Nonaka und Takeuchi wird die Unterscheidung von Wissensarten übernommen, welche die „Pole“ des Wissens verdeutlichen. Unter dem „Pol Information“ ist daher Informationswissen zu subsumieren, also das Wissen, auf das Zugriff besteht. Der „Pol Handlung“ beschreibt das situativ entstehende Handlungswissen, das ausschließlich mit den handelnden Menschen verbunden ist (ebd., S. 15). Die Transformation wird durch eine prozesshafte Verknüpfung von Wissensrepräsentation, Wissenskommunikation, Wissensnutzung und Wissensgenerierung beschrieben. Weiterhin ist es für Reinmann und Mandl unstrittig, dass ein Wissensmanagement nur erfolgreich sein kann, wenn ein Zusammenspiel von Organisation als „Ort des Handelns“ (ebd., S. 9) mit den Individuen als „Ort des Wandels“ (ebd.) erfolgt.

**Abb. 3: Münchener Modell des Wissensmanagements (2001)**



Quelle: Reinmann-Rothmeier 2001, S. 31

Der Mensch mit seinem individuellen Lernprozess ist damit der zentrale Punkt des Modells, was durch die Integration von Communities – also informelle und eher selbstorganisierte Gruppen, welche die Integration des Wissensmanagements in die Organisation verstärken sollen (ebd.) – als „Keimzelle des Wissensmanagements“ (ebd., S. 28) verstärkt wird. Das daraus resultierende Zusammenspiel von Organisation und Mensch wird durch den verknüpften Managementkreislauf analog zum Baustein-Modell dynamisch gestaltet. Dadurch ist eine prozesshafte Kontrolle möglich, ob das Ziel des Wissensmanagements erreicht wurde und wie dieses Ergebnis zu bewerten ist.

### 3.3 Bewertung der Relevanz der Modelle für den Arbeitsbereich Kinderschutz im ASD

Das Baustein-Modell stellt stark auf den Aufbau und Erhalt von extern verfügbarem Wissen ab. Als Regelkreislauf dargestellt wird dem organisationsübergreifenden Aspekt des Arbeitsthemas Rechnung getragen. Allerdings finden die Individualebene der Mitarbeitenden und deren Wissensaneignungsprozesse keine große Beachtung. Im Gegensatz dazu ist das Modell der Wissensspirale ein stark mitarbeiterorientiertes Modell mit dem Fokus auf der Wissensgenerierung, was dem Aspekt der Fachkraftfokussierung entspricht. Der Wissenserwerb wird als Lernprozess begriffen und beinhaltet auch das Zugreifen auf extern verfügbares Wissen, das über neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Organisation kommt. Allerdings findet bei dem Prozess des Wissenserwerbs keine Bewertung der Sinnhaftigkeit im Sinne der Effektivität des Wissensmanagements statt. Im Münchener Modell steht der individuelle Wissenserwerb des einzelnen Menschen im Vordergrund, dessen Wissen durch eine Community potenziert werden kann. Den individuellen, technischen und organisationalen Aspekten von Wissensmanagement wird insgesamt Rechnung getragen. Der Aspekt der Nutzung von unstrukturierter Weitergabe von Wissen kann in dem Modell durch die Community realisiert werden, die sich durch einen freiwilligen Zusammenschluss von Personen auszeichnet, die mit den gleichen Themen und Aufgaben beschäftigt sind (Reinmann-Rothmeier 2001).

Der Ansatz des Münchener Modells erscheint damit für den Einsatz im Arbeitsbereich Kinderschutz im ASD zielführend.



# 4.

## Die Community als Instrument von Wissensmanagement

Communities unterscheiden sich von der üblichen Teamstruktur im Arbeitskontext in der Abwesenheit formaler Ziele und in der Unabhängigkeit vom Arbeitseinsatz bestimmter Mitglieder der Gruppe (Reinmann-Rothmeier 2000). Dabei eignet sich eine Community of Practice (CoP) als eine Mischform von Service- und Learning-Community für die Ansiedlung im ASD, da deren besondere Stärke im Generieren und Teilen von Wissen innerhalb einer Bottom-up-Mitarbeitendengruppe zur gemeinsamen Problemlösung gesehen wird (ebd.). „Eine Community of Practice ist eine Gemeinschaft von Personen, die aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder Aufgabengebietes über formale Organisationsgrenzen hinweg miteinander interagieren (virtuell und/oder face-to-face), mit dem Ziel, Wissen in einem für das Unternehmen relevanten Themengebiet gemeinsam zu entwickeln, zu (ver-)teilen, anzuwenden und zu bewahren“ (Zboralski 2007, S. 34). CoPs ermöglichen damit das Vernetzen von (arbeitsbereich- und teamübergreifend) vorliegendem impliziten und expliziten Wissen der Fachkräfte und auch das Entstehen von Gruppenwissen. Der daraus für die Organisation entstehende Nutzen ist implizit, muss aber so gesteuert werden, dass er expliziert werden kann, indem Maßnahmen ergriffen werden, die zur Sicherung des entstandenen Gruppenwissens beitragen (Hasler Roumois 2013).

Legt man das Münchener Modell zugrunde, ergeben sich daraus nach Winkler und Mandl (2003) folgende Wissensmanagementprozesse, die in CoPs gestaltet werden müssen:

- Ziele setzen

Ausgangspunkt des Münchener Modells ist die Zielsetzung, Wissen für ein relevantes Thema oder Arbeitsgebiet zu entwickeln, zu teilen, anzuwenden und sich darüber auszutauschen. Dabei besteht in Communities die Besonderheit, dass die konkreten Ziele von den Mitgliedern der Community selbst ausgehandelt und bestimmt werden. Eine externe Aktivierung und Unterstützung der Zielfindung ist dabei möglich (ebd.).

- Wissenskommunikation

Der Prozess der Wissenskommunikation wird als Kernprozess des Wissensmanagements in Communities gesehen, da er Voraussetzung für alle anderen Prozesse ist (ebd.). So ist die Basis der Wissenskommunikation in Communities reine Wissensteilung und bloßer Erfahrungsaustausch. In weiterführenden Schritten unterstützen zielgerichtete thematische Diskussionen die Wissenskommunikation und damit den Lernprozess der Community. Das Wesen dieses Prozesses ist damit die Erarbeitung und Ausrichtung eines eigenen, gruppenspezifischen Wissens. Unterstützend können eine Gruppenmoderation und/oder die Einführung von Gruppenkommunikationsregeln wirken (ebd.).

- Wissensrepräsentation

Um Wissen verwerten zu können, müssen das persönliche Wissen der Gruppenmitglieder und die Inhalte der Kommunikation erfasst, gebündelt und strukturiert werden. Das erfolgt durch die systematische Aufbereitung der in der Community entstandenen Papiere, Ideen, Konzepte etc. zu datenbanktauglichen Dokumenten. Letztere sind Voraussetzung für den Aufbau einer Datenbank, mit deren Hilfe das aufbereitete und strukturierte Wissen für die Arbeitsprozesse in der Community sinnvoll gespeichert und dauerhaft genutzt werden kann (ebd.). Darüber hinaus bietet die bestehende Wissensgesellschaft diverse andere Möglichkeiten (z. B. Mindmaps, Grafiken, Erklärfilme) an, die einen individuellen Zuschnitt auf die Zielgruppe ermöglichen.

- Wissensgenerierung

Communities finden sich zusammen, um neues Wissen für bestimmte Bereiche zu erzeugen, das jedes Mitglied für sich anwenden kann. Inhalte werden in Communities durch selbstgesteuerte, kooperative und konstruktivistische Lernprozesse gesteuert. Das Interesse am Thema und die Eigenmotivation der vertieften Auseinandersetzung damit sind die Pfeiler dieses Lernprozesses. Die Ausprägung des so erworbenen Wissens hängt dabei immer von den persönlichen Erfahrungs- und Wissensbeständen der Personen ab, was durch eine gute Wissenskommunikation unterstützt wird (ebd.).

- Wissensnutzung

In der Community erworbenes Wissen kommt innerhalb und auch außerhalb der Community bei individuellen Projekten, Arbeitsaufträgen und Problemanzeigen zum Einsatz. Anhand der Wissensnutzung bilden sich neue Sichtweisen und Erfahrungen heraus, die die bestehende Wissensbasis und damit die weitere Wissenskommunikation der Community verändern. In diesem Prozess werden tief-

greifende Problemanalysen und Verständigungsprozesse zu den Themen der Community möglich und ein umfangreicher Erfahrungsschatz wird aufgebaut, der die Arbeit der Community im Zeitverlauf durch die individuellen, selbstgesteuerten Lernprozesse qualitativ verbessert (ebd.).

- Evaluation

Anhand der Evaluation überprüft und steuert die Community ihre Zielsetzungen und passt diese den Anforderungen der Gemeinschaft an (ebd.).

## 4.1 Wissensmanagementprozesse in CoPs im Arbeitsbereich Kinderschutz des ASDs am Beispiel des Münchener Modells

Alle folgenden Ausführungen und Beispiele sind nicht eins zu eins umsetzbar. Sie setzen vielmehr eine Reflexion der Organisationskultur mit dem Ziel der Überprüfung voraus, ob diese Art des Wissensmanagements Einsatz finden soll. Gleichwohl wird darauf verwiesen, dass sich gerade aufgrund der Komplexität des Fachwissens im ASD diese Form zum Übertrag und Sichern des Wissens bei den Fachkräften als zielführend erweisen sollte. Erwähnt werden soll auch noch, dass alle Prozesse zum Aufbau eines Wissensmanagements immer sowohl mit Widerständen und Machtfragen als auch mit mikropolitischen Zielen verbunden sind (z. B. Wissen und Zugang zu Wissen als Machtinstrument, Begründen eines Expertenstatus durch Nichtteilen von Wissen, Neuerungen führen zu Verunsicherungen) und zudem viel Zeit erfordern.

CoPs im ASD sind gekennzeichnet durch einen (losen) Zusammenschluss von Personen, die idealtypisch nicht in einer Teamstruktur oder einer Fachabteilung organisiert sind. Wie bereits beschrieben finden sich CoPs aufgrund eines gemeinsamen Interesses oder eines gemeinsamen Ziels (z. B. schnelle Einarbeitung oder Verbesserung von Arbeitsprozessen) zusammen. Wie kann es nun gelingen, diese Strukturen in einem Jugendamt aufzubauen und für das Sichern von Kinderschutzwissen zu nutzen? Als Voraussetzung dafür ist das Bewusstsein bei Führungskräften entscheidend, dass es solche Gruppen gibt und diese für die Wissenssicherung eine erhebliche Rolle spielen. Damit einher geht, dass die das Wissensmanagement gestaltenden Führungskräfte herausfinden müssen, welche informellen Strukturen und Communities bereits vorhanden sind und ggfs. für die Wissenssicherung eine erhebliche Rolle spielen.

Die Identifikation der CoPs ist dabei schwierig, weil deren Grundmuster (vgl. Punkt 4; keine festen Arbeitsaufträge, nicht an bestehende Organisationseinheiten gebunden) nicht den hierarchischen Strukturen von Jugendämtern entsprechen, in denen die Fachkräfte situativ mit einer hohen Arbeitsdichte, -komplexität und -dynamik umgehen müssen. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, Formen des informellen Austausches unter Kolleginnen und Kollegen als Form der Wissensgenerierung, Wissenskommunikation und Wissensnutzung in den Strukturen des Jugendamtes zuerkennen, auch wenn diese zunächst den Anschein eines „netten Plausches“ vermitteln.

## Exkurs: Wie sind CoPs innerhalb fester Organisationen identifizierbar?

Der einfachste Weg, CoPs zu identifizieren, ist eine Befragung der Fachkräfte, um herauszufinden, ob sie sich beispielsweise der „Community ASD XY“ zugehörig fühlen und/oder welchen Communities sie noch angehören (wollen)? Mögliche Fragen wären beispielsweise:

1. Wie erweitern Sie Ihr Wissen im Arbeitsbereich Kinderschutz?
  - a) Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im ASD-Team
  - b) Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im ASD
  - c) Austausch mit Kolleginnen und Kollegen außerhalb des ASD
2. Welche Orte suchen Sie dazu auf?
  - a) Sozialräume im Sinne von Teeküchen usw.
  - b) Kantine
  - c) Büro der Kolleginnen und Kollegen, Besprechungsräume usw.
3. Betrachten Sie sich als Teil der Gruppe (Community) Kinderschutz ASD in unserem Jugendamt?
  - a) ja
  - b) Wenn nein, warum nicht? Bitte formulieren Sie eine kurze Antwort.

Solche Teile einer Befragung können z. B. in eine Befragung zum Thema „Ziele des Wissensmanagements im Arbeitsbereich Kinderschutz des ASDs“ eingebunden werden. Die Auswertung einer solide gestalteten Befragung lässt detaillierte Auskünfte zum Thema CoPs und zum Anforderungsprofil an ein Wissensmanagement erwarten. Mit Hilfe dieser Ergebnisse kann der Prozess zur Einführung eines Wissensmanagements passgenau gestaltet werden, in dem auch die konkrete Förderung von CoPs im Arbeitsbereich Kinderschutz des ASD integraler Bestandteil sein kann.

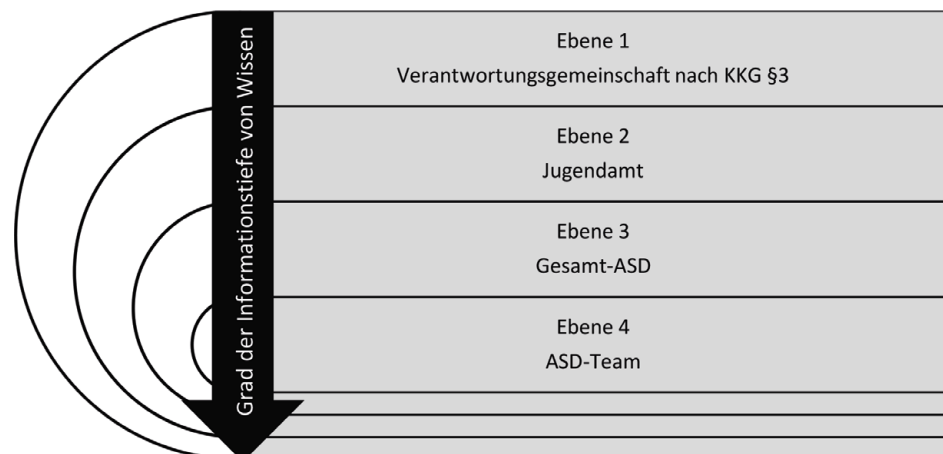
Eine weitere Herausforderung besteht darin, diese Austauschformen mit strukturierteren Verfahren der Wissensgenerierung, Wissenskommunikation und Wissensnutzung zu verbinden, indem beispielsweise Organisationskultur und -struktur es zulassen, dass diese Wissensbestandteile organisational verortet werden können. CoPs können hier eine wichtige Funktion übernehmen. Es wird an dieser Stelle ersichtlich, dass CoPs keine Gruppen sind, die sich auf Teams beschränken lassen oder beschränkt werden sollten. Im Gegenteil: CoPs finden sich als lose „Netzwerke“ zusammen, deren Potenzial wächst, je mehr Mitglieder

sich darin zusammenfinden und gemeinsam an einem Wissens- oder Interessensbereich arbeiten. Die Herausforderung für Entscheidungsträger und Führungskräfte besteht daher vor allem darin, eine Kultur im Amt – respektive im ASD – zu ermöglichen, sodass CoPs Bestandteil der Organisation werden können. Dazu braucht es in einem ersten Schritt einen „absichtsvollen Gründungsakt durch engagierte Personen“ (Winkler/Mandl 2003, S. 241) und der Festlegung eines Ziels für die CoP.

## Exkurs: CoPs und Ebenen von Wissensmanagement im Kinderschutz

Aus § 3 KKG ergibt sich, dass Wissensmanagement im Kinderschutz auf mindestens vier Ebenen stattfinden muss: auf der Ebene der Verantwortungsgemeinschaft (Ebene 1), auf der Ebene des Jugendamtes (Ebene 2), auf der Ebene des Gesamt-ASD (Ebene 3) und auf der Ebene des ASD-Teams (Ebene 4). Beim „Übertritt“ des Wissens in die nächste Ebene muss sich der Grad an Informationstiefe verändern. Der Grad an Informationstiefe resultiert insbesondere aus den daten- und personenschutzrechtlichen Vorgaben. Der Grad an Informationstiefe ist im ASD-Team (Ebene 4) am höchsten und in der Verantwortungsgemeinschaft (Ebene 1) am niedrigsten (vgl. Abb. 4). An dieser Stelle wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass Wissensmanagement im Kinderschutzbereich nicht an den Türen des Jugendamtes enden darf. Vielmehr ist daran zu denken, dass viele Fachkräfte im ASD bereits jetzt (unwissentlich) Mitglieder in CoPs sind, die organisationsübergreifend arbeiten. Als Beispiel hierfür gelten die Netzwerke im Bereich der Frühen Hilfen, aber auch Netzwerke im Rahmen sozialräumlicher Arbeit. Beim Wissensmanagement im Kinderschutz muss also dafür Sorge getragen werden, dass notwendiges Wissen über alle Ebenen hinweg gesichert wird, um den Gesamtprozess des Kinderschutzes damit in einem dauerhaften Prozess weiterzuentwickeln und zu qualifizieren. Beispielhaft sollen dafür Änderungen im Kinderschutzkonzept angeführt werden: So muss es ein Automatismus sein, dass neue Kolleginnen und Kollegen – unabhängig davon, auf welcher Ebene – über das Kinderschutzkonzept informiert und mit diesem vertraut gemacht werden. Ebenso sind Veränderungen und Informationen allen Beteiligten auf allen Ebenen und innerhalb der Ebenen zu kommunizieren (vgl. Bathke/Bücken/Fiegenbaum 2019).

**Abb. 4: Ebenen vom Wissensmanagement im Kinderschutz**



Quelle: Eigene Darstellung

## 4.1.1 Zielsetzung

Zielsetzungen ergeben sich zuallererst aus den gesetzlichen Aufträgen, darüber hinaus sind sie aber auch professionstheoretisch begründbar. Professionstheoretisch begründete Ziele sind in diesem Fall die Sicherung des Wissens der Fachkräfte und dessen operative und strategische Verwertbarkeit in der Organisation. Diese übergeordnete Zielsetzung bedarf der Adaption und Operationalisierung durch das jeweilige Kinder- und Jugendhilfesystem. Im Falle des Arbeitsbereiches Kinderschutz im ASD bedeutet das in jedem Fall die Vermeidung und akute Verringerung von Gefährdungen des Kindeswohls. Die konkrete Ausgestaltung und Anpassung der Ziele auf den ASD soll mittels eines partizipativen Prozesses für Zielentwicklung und Zielformulierung vorgenommen werden. Damit wird sichergestellt, dass die festgelegten Ziele von den Fachkräften getragen und umgesetzt werden. Der Zielfindungsprozess ist von den Entscheidungsträgern des Jugendamtes zu starten und allen Fachkräften zu kommunizieren. Idealerweise erfolgt dieser Prozess gemeinsam zwischen Verwaltung des Jugendamtes und dem Jugendhilfeausschuss. Der Vorteil dieses gemeinsamen Prozesses liegt darin begründet, dass im Jugendhilfeausschuss die Verantwortungsgemeinschaft des § 3 KKG repräsentiert ist und damit der Prozess direkt in die Ebenen des Kinderschutzes (vgl. Abb. 4) eingesteuert wird. Die tatsächliche Umsetzung ist naturgemäß Sache der Verwaltung des Jugendamtes, und eine Feinabstimmung der Ziele erfolgt idealerweise im ASD. Darüber hinaus ist es sinnvoll, dass in den einzelnen ASD-Teams individuelle Ziele ergänzt werden, um auf verschiedene Lernbedarfe und Teamdynamiken in diesen Organisationszellen eingehen zu können. Die Gestaltung der gemeinsamen Zielsetzung ist der wesentliche Antriebsmotor für CoPs, die sich ausschließlich über Ziele, Interessen und Wissensbereiche gründen, aber auch auflösen. Für diese partizipative Zielgestaltung sind besonders Organisationskulturen geeignet, die kommunikativ und aktivierend angelegt sind. Die jugendamtsüblichen Hierarchieebenen müssen dazu prozessoffen und beteiligungsorientiert gestaltet sein. Das heißt, dass allen Fachkräften bewusst ist, dass der Austausch von Wissen ein Ziel der Organisation ist, dass nur durch die Mitarbeit aller erreicht werden kann und Wissensaustausch daher teamübergreifend erwünscht ist. Diese Anforderung bezieht sich aber nicht allein auf die Fachkräfte, sondern auch auf die Führungskräfte und setzt damit ein dementsprechendes Führungs- und Leitungsverhalten voraus.

Der Einsatz technischer Tools kann an dieser Stelle unterstützend wirken. Denkbar wäre z. B. die technische Unterstützung von Abstimmungsprozessen mittels Umfragen und das Zurverfügungstellen von Ergebnissen im Intranet.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Zielsetzung“:

- Die Fachkräfte wissen, dass der ASD für sich allein eine CoP darstellt.
- Die Fachkräfte wissen, dass CoPs über die Grenzen von Teams agieren.

- Die Fachkräfte finden und formulieren ein gemeinsames Ziel für die CoP „ASD“.
- Die Fachkräfte überprüfen das Ziel prozesshaft und passen es dem tatsächlichen Bedarf an.

### 4.1.2. Wissenskommunikation

Fachkräfte brauchen Gelegenheiten und Orte, um in Kommunikation treten zu können, denn nur so können sich CoPs im ASD finden, durch die individuelle Lernprozesse ermöglicht werden. Die Freude am gegenseitigen Wissensaustausch ist dabei wesentlicher Erfolgsfaktor hinsichtlich Leistungs- und Problemlösungsverhalten (Müller/Förtsch 2015). Wichtig ist hierbei, dass alle Möglichkeiten von informeller Kommunikation ausfindig gemacht und damit in das Bewusstsein der Fachkräfte gerückt werden. Als ein Beispiel für eine oft unterschätzte informelle Kommunikationsmöglichkeit gilt der Austausch von Fachkräften auf dem Bürogang oder der „Flurfunk“ sowie das Hinlegen von kurzen Mitteilungen auf den Schreibtisch von Kolleginnen oder Kollegen. Sind sich die Fachkräfte aller Kommunikationswege und -möglichkeiten bewusst, kann auch ein zielgerichteter Umgang mit (oft unbewusster) Wissensweitergabe eingeleitet werden. Dazu müssen Fachkräfte auch wissen, welche regelmäßigen, systematischen Anlässe es für Kommunikation im Team, im ASD und im Jugendamt gibt (z. B. Teambesprechungen, ASD-Konferenzen, Fortbildungen etc.). Darüber hinaus muss geklärt werden, welche Medien allen zur Kommunikation zur Verfügung stehen (z. B. Telefon, E-Mail, Pinnwände, Gespräche, Posteingänge etc.). Für die Organisationskultur im Jugendamt dürfte das oft ein Umdenken hinsichtlich der Formen von Zusammenarbeit im ASD und in den einzelnen Teams bedeuten. Führungskräfte sind hier gefordert, gängige Arbeitsprozesse so (neu) zu gestalten, dass viele Orte und Gelegenheiten für Kommunikation geschaffen werden, damit sich CoPs bilden oder verfestigen können.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Wissenskommunikation“:

- Die Fachkräfte kommunizieren ihr Wissen untereinander und tauschen sich aus.
- Die Fachkräfte nutzen zur Wissenskommunikation den persönlichen Austausch und alle sonstigen nutzbaren Medien nach Bedarf.
- Die Fachkräfte kennen alle Orte der strukturell verankerten Wissenskommunikation.
- Die Fachkräfte wissen und nutzen, dass informelle Treffen zum Wissensaustausch in der Organisation erwünscht sind und gefördert werden.

### 4.1.3 Wissensrepräsentation

Die Weitergabe insbesondere von Erfahrungswissen als implizitem Wissen soll dabei mit bestehendem explizitem Wissen (Fallakten, Protokolle, Prozess-

beschreibungen, Richtlinien, Konzepten, technischen Anwendungen etc.) verknüpft werden. Hierbei ist es wichtig, dass in einem ersten Schritt alle bereits verschriftlichten Wissensbestände gesammelt, auf Aktualität geprüft und gegebenenfalls modifiziert werden. Wissenslücken müssen systematisch aufgedeckt und gefüllt werden. Der Fallakte kommt hier eine besondere Rolle zu. In dieser werden alle Beobachtungen, Bewertungen und handlungsleitenden Informationen gesammelt. Eine Möglichkeit, das dort enthaltende Wissen zu externalisieren, besteht darin, „typische“ oder besonders komplexe Fallverläufe im Sinne von „Lernfällen“ bzw. Fallstudien anonymisiert aufzubereiten. Eine Sammlung solcher Fallbeispiele kann gerade für junge unerfahrene Fachkräfte eine Möglichkeit sein, sich mit Handlungsoptionen und Verfahrensfragen auseinanderzusetzen. Nicht zuletzt kann dadurch ein erstes Gefühl für Gefährdungseinschätzungen vermittelt werden. Auch Leitfäden und Arbeitshilfen können auf diese Weise allen Fachkräften zugänglich gemacht werden. Für solide Einarbeitungskonzepte kann diese Art von Wissensvermittlung eine gute Basis sein. Daneben geht es auch darum, informell kommuniziertes Wissen zu strukturieren und zu sichern. Als Methoden sind hier Plan- und Rollenspiele geeignet. Es ist aber auch wichtig, Verfahren zu installieren, welche ermöglichen, Informationen an strukturell verankerten Gelegenheiten, Routinen und Möglichkeiten für Kommunikation zu verorten. So muss es gelingen, dass fachliche Fragen und Informationen auf Tagesordnungen von Meetings gesetzt werden können. Auch ein Themenspeicher und Wiedervorlagesysteme sind Orte, wo Wissen strukturiert und gesammelt werden kann. In diesem Prozess kommt der Technik eine wesentliche Rolle zu. Es bedarf dazu eines technischen Systems, das in erster Linie übersichtlich und einfach bedienbar sein muss. Wünschenswert ist es, dass dieses System kollaborative Arbeitsprozesse ermöglicht und idealerweise auch mobil anwendbar ist. Das reine Abstellen auf analoge Medien ist im Zuge der Digitalisierung nicht sinnvoll und entspricht zudem oft nicht der Lebensrealität junger Fachkräfte.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Wissensrepräsentation“:

- Die Fachkräfte nutzen die vorhandenen Möglichkeiten zur Archivierung und Dokumentation des Wissens. Technische Lösungen haben Vorrang vor analogen und unstrukturierten Formaten.
- Die Fachkräfte strukturieren ihr Wissen.
- Die Fachkräfte bauen einen Pool relevanten Wissens auf.

#### 4.1.4 Wissensgenerierung

Das Erzeugen neuen Wissens spielt besonders in der Einarbeitungsphase von Fachkräften eine bedeutende Rolle. Da Erfahrungswissen am besten durch Beobachten und Begleiten geteilt werden kann, ist es sinnvoll, Einarbeitungsprozesse



im konkret pädagogischen Handeln so weit wie möglich im Tandem „erfahrene Fachkraft–unerfahrene Fachkraft“ zu gestalten, um kooperatives und selbstgesteuertes Lernen zu unterstützen. Dazu eignet sich methodisch das job shadowing. Hierbei wird einer erfahrenen Fachkraft eine Weile bei der Arbeit „über die Schultern geschaut“. Job shadowing bietet sich zur Einarbeitung an, um Wissen situativ und intuitiv durch Praxislernen zu vermitteln. Beobachtungsprozesse können durch das Einsetzen von Beobachtungsbögen strukturiert werden, die neue Fachkräfte bei jedem Shadowing-Prozess verpflichtend ausfüllen. In einem nächsten Schritt ist eine gemeinsame Reflexion auf deren Grundlage sinnvoll. Dies ermöglicht neuen Fachkräften, aus Erfahrungen zu lernen und für sich komplexeres Wissen zu generieren. Weitere Möglichkeiten zur Wissensgenerierung stellen zudem strukturierte Verfahren wie die kollegiale Beratung oder das gemeinsame fallunabhängige bzw. fallübergreifende Arbeiten an Wissenslandkarten (vgl. Punkt 6) dar.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Wissensgenerierung“:

- Die Fachkräfte lernen durch Zusammenarbeit voneinander.
- Die Fachkräfte überführen dieses Wissen, wenn möglich, in den Prozess der Wissensrepräsentation.

#### 4.1.5 Wissensnutzung

Das in der Community erworbene Wissen soll – analog der Hauptzielsetzung – in jedem Fall zur Vermeidung bzw. Abwendung von Gefährdungen des Kindeswohl genutzt werden. Darüber hinaus sollen die Fachkräfte hinsichtlich Handlungssicherheit und Rechtssicherheit in ihrer Arbeit gestärkt werden. Ein weiterer wichtiger Punkt ist die damit verbundene emotionale Entlastung, die durch das Nutzen des Wissens einsetzen kann. Aber auch neue Handlungsansätze in der pädagogischen Arbeit können durch Wissensnutzung erreicht werden. Diese können wiederum zur Neu- und Umgestaltung von Arbeitsprozessen im Sinne des § 79a SGB VIII im ASD führen. Darüber hinaus soll das erworbene Wissen auch dazu führen, dass Schnittstellenarbeit eingeführt und/oder intensiviert wird. Besonders die Umsetzung der Aufgabe der Jugendhilfeplanung nach § 80 SGB VIII erlangt im Zusammenhang mit der Aufgabe Kinderschutz eine hohe Bedeutung. Fach- und Führungskräfte in den CoPs sind wichtige Akteurinnen und Akteure zum Einsteuern von Informationen und Wissen in den Planungskreislauf (Bestandsanalyse-Bedarfseinschätzung-Umsetzung-Evaluation). Wird das Wissen außerhalb der Community angewendet, wird es dadurch mit neuen Erfahrungen und Erkenntnissen angereichert und somit verändert in die Community zurückgegeben, wo neues Wissen daraus abgeleitet und verankert werden kann.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Wissensnutzung“:

- Die Fachkräfte nutzen das erworbene Wissen für ihre Arbeitsprozesse.
- Die Fachkräfte nutzen das erworbene Wissen auch außerhalb der CoP für ihre Arbeit.
- Die Fachkräfte nutzen die Community.

#### 4.1.6 Evaluation

Die Evaluation soll sicherstellen, dass die Ziele des Kinderschutzes erreicht und – mit Blick auf notwendige Anpassungsbedarfe – weiterentwickelt werden. Den CoPs kommt hier also eine bedeutsame Funktion zu. Daher bietet sich eine Evaluation an, die sich an den hier aufgeführten Prozessen von Wissensmanagement in CoPs orientiert. Umsetzbar wäre das mit einem Evaluationsbogen, der idealweise online (z. B. mit dem DSGVO-kompatiblen Open-Source-Umfragetool Limesurvey) zur Verfügung gestellt wird, um schnelle Auswertungsprozesse zu garantieren. Der Evaluationsbogen sollte die Möglichkeit geben, Fragen differenziert beantworten zu können. Damit sollen möglichst aussagekräftige Informationen gewonnen werden. Der Einsatz von Bewertungsskalen (z. B. anhand des Schulnotensystems) und Textfeldern mit freier Antwortmöglichkeit (Achtung: sehr hoher Auswertungsaufwand) bietet sich dafür an. Die Evaluation sollte von den Fachkräften selber initiiert werden, indem Fragen selbstständig auf Basis der Zielsetzung entwickelt werden und zur Beteiligung an der Evaluation im Kolleginnen- und Kollegenkreis aufgefordert wird. Deren Ergebnisse sollten mit den Fachkräften diskutiert und als Basis für die Fein- oder Neujustierung der Ziele der CoP genutzt werden.

Daraus ergeben sich folgende Zieldimensionen auf der Ebene „Individuum“ des Münchener Modells für den Prozess „Evaluation“:

- Die Fachkräfte überprüfen die Zielerreichung in der Community.
- Die Fachkräfte passen die Ziele der Community bedarfsgerecht an.

## 4.2 Beispiel für einen CoP-basierten Wissensmanagementprozess im ASD

Die Umsetzung des theoretischen Konzepts der CoPs in die Praxis wird am Anfang nicht leicht sein. Durch die „trockene“ Theorie entmutigen lassen sollte sich aber niemand. Theorie muss immer an die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden. Und so gilt auch hier: Jeder ASD funktioniert anders, jede CoP ist so individuell wie

ihre Mitglieder. Der Praxistransfer kann daher nur dynamisch geschehen und muss von gemeinsamen Lern- und Anpassungsprozessen geprägt sein.

Beispielhaft wird im Folgenden ein Wissensmanagementprozess skizziert, um die sechs beschriebenen Prozesse zu illustrieren.

## **Ziele setzen**

### a) Externe Aktivierung und Unterstützung

Ein Ziel könnte sein, dass im ASD allgemein die Einarbeitung neuer Mitarbeitender verbessert werden soll. Die ASD-Leitung oder auch eine andere Führungsebene bittet dafür die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um konkrete Ideen zur Zielerreichung. Dazu bieten sich verschiedene Methoden und Mittel an. Es kann ein Ideenworkshop stattfinden oder eine Mitarbeiterversammlung zum Thema, alternativ kann der Auftrag aber einfach in die Mitarbeiterschaft gegeben werden.

### b) Aushandeln und Bestimmen konkreter Ziele

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschließen, dass ein Patensystem eingeführt werden soll. Ein konkretes Umsetzungskonzept wird dafür erarbeitet. Wie das Umsetzungskonzept erarbeitet wird, liegt in der Hand der Mitarbeitenden. Wichtig dabei, ist, dass die Gruppe (also unsere CoP) die Ziele selbst definiert hat und vertritt.

## **Wissenskommunikation**

### a) Gelegenheit für Kommunikation

Das Konzept könnte beinhalten, dass mindestens einmal wöchentlich Pate/Patin (als Teil der „ASD-Wissensgruppe“) und „Neuling“ eine Stunde Zeit gemeinsam verbringen. Darüber hinaus sind aber auch Teambesprechungen oder gemeinsame Mittagspausen Gelegenheiten für Kommunikation von Pate/Patin und „Neuling“, aber auch für das gesamte Team.

Die Gelegenheiten für Kommunikation ergeben sich aus den strukturell verankerten Anlässen (etwa Teambesprechungen, Fortbildungen) und den spontanen, informellen Kommunikationsanlässen, wie dem kurzen Plausch an der Bürotür, dem Zusammentreffen in der Teeküche, der gemeinsamen Mittagspause usw. Wichtig ist, dass die spontanen und informellen Kommunikationsanlässe sowohl von den Führungskräften als auch von den Mitarbeitenden als wichtige Gesprächsgelegen-

heiten begriffen werden. Gerade neue Mitarbeitende kommen auf diese Weise mit vielen Kolleginnen und Kollegen ins Gespräch und generieren darüber wichtige Informationen für die eigene Arbeit, welche später durch Anreicherung mit eigenen Erfahrungen und Reflexionen zu Wissen wird.

Wesen dieses Prozesses ist die Erarbeitung und Ausrichtung eines eigenen, gruppenspezifischen Wissens, aber auch die Weitergabe dieses Wissens an (neue) Kolleginnen und Kollegen. Die Erweiterung und Anpassung des Wissenslevels der Gruppe durch Einbringen eigener Erfahrungen und Sichtweisen bewirkt einen Lernprozess in der ganzen Gruppe. Unterstützend können eine Gruppenmoderation und/oder die Einführung von Regeln für Feedback im Rahmen der institutionell verankerten Gelegenheiten für Kommunikation wirken. Hier können auch Methoden wie z. B. „kollegiale Beratung“ als vielleicht neue Gelegenheiten für das ganze Team eingeführt werden. Informelle Kommunikationsanlässe setzen ein Arbeitsklima voraus, das dies zulässt und kann nicht von „oben“ verordnet werden. Allerdings können Leitungskräfte mit gutem Beispiel vorangehen und z. B. kleine Teamrituale wie gemeinsames Mittagessen zu einer festen Zeit anregen bzw. selbst initiieren.

#### b) Orte für Kommunikation

Das Konzept könnte verbindliche Orte der Kommunikation beinhalten. Dazu gehören verbindliche Teambesprechungen genauso wie individuelle Orte des Treffs. Das verbindliche Festlegen solcher Kleinigkeiten mag entbehrlich erscheinen. Aber auch hier gilt: Das gemeinsame Erarbeiten eines Konzepts und dessen Verschriftlichung erhöhen den Verbindlichkeitscharakter sehr.

Orte für Kommunikation sind prinzipiell alle Orte, wo sich die ASD-Mitarbeitenden treffen (können). Darum sollten diese zweckmäßig, aber auch ansprechend gestaltet sein, denn lieblose Teeküchen und Besprechungsräume usw. werden sicher nicht länger als nötig besucht. Dabei muss die Einrichtung nicht teuer sein. Wichtig ist, dass die Mitarbeitenden selbst Gestaltungsspielraum haben und das zur Verfügung stehende Mobiliar unbeschädigt ist und die (technische) Ausstattung funktioniert. Diese Hinweise mögen überflüssig, weil selbstverständlich, erscheinen. Umso besser, wenn dem so ist. Sollte es nicht so sein, dann sollten Wege gefunden werden, aus reinen Zweckräumen Orte für Kommunikation zu machen. Es braucht Orte, die zum Reden einladen.

#### c) Medien der Kommunikation

Das Konzept könnte Festlegungen für die bevorzugte Nutzung von Kommunikationsmitteln regeln. Ein Punkt kann die verbindliche Besprechung von Protokollen oder Aktenvermerken sein. Auch Vereinbarungen über Kommunikations- und Dokumentationsart zum Fortschritt der Einarbeitung oder zu sich ergebenden Fra-

gestellungen im Einarbeitungsprozess sollten geregelt werden. Vergessen werden sollten auch nicht Regelungen dazu, wie in Ausfallzeiten des Paten bzw. der Patin kommuniziert werden kann.

Das einfachste Medium ist unsere Sprache. Ein freundlicher, wohlwollender Sprachstil im Team ist damit Grundvoraussetzung für Wissensaustausch im Rahmen einer Gruppe. Darüber hinaus geht es bei dem Punkt aber auch um Medien aller Art, die Kommunikation bewusst unterstützen und die allen zur Verfügung stehen. Ein gutes Beispiel ist eine Pinnwand, auf der ganz einfach Fragen zu fachlichen Themen gesammelt werden können und die z. B. im Rahmen der Teamsitzung bearbeitet werden. Aber auch der Vermerk in der Fallakte oder das Post-it auf der Fallakte sind Medien, mit denen Informationen übertragen werden können. Nicht zu unterschätzen sind vor allem gute Protokolle von Besprechungen und formellen Zusammenkünften, die eine gute Wissensquelle sein können. Dazu müssen sie vor allem schnell angefertigt werden, einheitlich strukturiert sein und sich auf das Wesentliche beschränken. Und auch hier spielen die Orte eine wichtige Rolle: Für ein solides Wissensmanagement werden auch in (kleinen) Gruppen gut erreichbare und allen bekannte Ablageorte benötigt, z. B. für Protokolle, auf die alle zugreifen können und die auch von allen zwingend in einem einheitlichen Verfahren benutzt werden. Auch das mag banal klingen, auch hier sieht es in der Realität oft anders aus.

## **Wissensrepräsentation**

Das Konzept sollte beschreiben, welche Personen die bereits vorliegenden Protokolle, Konzepte usw. nach Themen und Relevanz für die Einarbeitung sortieren, auf Aktualität prüfen und geeignete Fallakten im Sinne von Fallstudien anonymisiert aufbereiten. Weiterhin sollte im Konzept stehen, an welchem Ort diese Materialien mit System gespeichert werden. Dabei sollte überlegt werden, welcher Mix aus digitalisierter Ablage und persönlicher Kommunikation für die Einarbeitung sinnvoll ist.

## **Wissensnutzung**

Das Konzept beinhaltet Ideen, wie neue ASD-Mitarbeitende ihr erworbenes Wissen einsetzen können. Denkbar ist hier das Vorstellen eigener Ideen zur Arbeitsweise bei Übernahme eines Falls gegenüber dem Paten bzw. der Patin, bevor die Arbeit in der Familie beginnt. Auch das gemeinsame Reflektieren nach Besuchen oder Fallkonferenzen kann als wesentlicher Einarbeitungspunkt im Konzept enthalten sein. Weiterhin sollte das Konzept Ideen enthalten, welche fachlichen Netzwerke und Arbeitsgruppen außerhalb des ASDs für neue Mitarbeitende sinnvoll

sind, um Wissen einzubringen, aber auch Wissen und Informationen zu generieren und in das eigene Team einzuspeisen.

## **Evaluation**

Das Konzept sollte festhalten, wie der Prozess der Einarbeitung überprüft wird. Verbindliche Mitarbeitergespräche am Ende der Einarbeitungszeit sollten genau wie ein Feedbackgespräch mit dem Paten bzw. der Patin feste Bestandteile sein. Es bietet sich an, einen Zeitplan zu erarbeiten, in welchen Abständen die Gespräche zwischen Pate und „Neuling“ durchgeführt werden. Ein dafür eingesetztes Formular schafft Verbindlichkeit und kann auch Informationen über individuelle Bedarfe der Einarbeitung enthalten. So kann eine dynamische und persönlich angepasste Einarbeitung erreicht werden. Wichtig ist, dass Erkenntnisse und Informationen, die im Laufe der Einarbeitung gewonnen werden, von allen Beteiligten zurück in die CoP getragen werden. Zum einen dient das deren Reflexion zum Wissensstand und -erwerb, zum anderen kann das Konzept dynamisch angepasst werden, um eine nachhaltig eine passgenaue Einarbeitung zu erreichen.

Das von der CoP erarbeitete Konzept muss anschließend den Entscheidungsträgern vorgestellt und diskutiert werden. Wichtig ist, dass die Entscheidungsträger sich aktiv auf diesen Prozess einlassen und eine echte Diskussion zulassen. Bei Ablehnung von vorgeschlagenen Inhalten sollen gemeinsam Alternativen gefunden werden, sodass am Schluss des Prozesses das Ergebnis von allen wirklich akzeptiert wird und die CoP sich in ihrer Fachlichkeit ernst genommen fühlt. Im Idealfall setzt sich nun ein Prozess in Bewegung, der den gegenseitigen fachlichen Austausch intensiviert und zu einer Verbesserung des Wissens aller führt.

# 5.

## Beispiele für prozessunterstützende Wissensmanagement- Methoden

Wissensmanagement soll durch den Einsatz von Software gezielt unterstützt werden. Mittlerweile weisen die Verwaltungen die dafür nötigen Zugänge und Strukturen auf, sodass die Komponente „Technik“ kein Problem für Wissensmanagement darstellt (Materna GmbH/Hochschule Harz 2013). Exemplarisch werden hier zwei Werkzeuge des Wissensmanagements kursorisch vorgestellt, die besonders oft genutzt werden (Reinmann 2009) und für die es Softwarelösungen (z. B. Mapping-Tools) gibt. Die beiden Methoden lassen sich zudem in die Wissensmanagementprozesse von CoPs integrieren und weisen eine solide Kombination von personeller und technischer Komponente von Wissensmanagement auf.

### **Wissenslandkarten**

Wissenslandkarten haben das Ziel, mittels Erfassens und Visualisierens Wissensbestände von Organisationen zu externalisieren (Reinmann 2009). Nach Reinmann können dabei folgende Unterscheidungen für die Anwendung nützlich sein: Wissensträgerkarten, Wissensbestandskarten, Wissensanwendungskarten und Wissensstrukturkarten. Sie spielen daher besonders in den Prozessen der Wissensrepräsentation und der Wissensgenerierung eine Rolle, da mit deren Hilfe „Experten als Wissensträger, Art und Ort von Wissensbeständen, Wissensressourcen bezogen auf konkrete Abläufe und/oder Zusammenhänge von Wissen“ (ebd., S. 75) externalisiert werden sollen.

Folgender Ablauf unterstützt diesen Prozess (vgl. Mittelmann 2011):

- a) Identifikation von Wissensträgern und Wissensbeständen mittels Analyse und Bestandsaufnahme;
- b) Strukturierung der Informationen aus Schritt a;
- c) grafische Aufbereitung des Ergebnisses mittels eines Softwaretools;
- d) Einbinden der erstellten Karte(n) in das technische Informationssystem des ASD und
- e) kontinuierliche Pflege, um Aktualität zu gewährleisten.

### *Exemplarischer Ablauf einer Wissenslandkartenerstellung*

Person A arbeitet seit 15 Jahren im ASD und gilt als erfahrene und versierte Fachkraft. Sie soll eine Wissenslandkarte dazu erstellen, wie eine Inobhutnahme abläuft. Hierfür trifft sie sich mit Person B zu einem Interview, die als Auftrag die Begleitung der Erstellung von Wissenslandkarten hat. Person A hat sich auf das Interview vorbereitet und folgende Informationen mitgebracht: Welche Schritte der Inobhutnahme gibt es, und welche Informationen (Ansprechpartnerinnen und -partner, Telefonnummern, Dokumentationsanforderungen, Ablageorte usw.) sind mit den einzelnen Schritten verbunden? Diese Informationen werden z. B. an einem Whiteboard oder auf einem großen Blatt Papier visualisiert (ein Beispiel findet sich im Anhang). Person B fragt dabei immer wieder nach, ob alle wesentlichen Informationen entsprechend angeordnet und die dargestellten Bezüge richtig sind. Das Ergebnis wird mittels geeigneter Software digitalisiert. Dafür gibt es eine Vielzahl von Mindmap-Programmen. Natürlich können die eruierten Informationen auch mit Word oder Powerpoint visualisiert werden. Wichtig ist lediglich, dass die angewendete Methode leicht zu bedienen ist und ein nachträgliches Bearbeiten zulässt. Im Anschluss wird das erarbeitete Produkt an einem dafür ausgewiesenen und allen Mitarbeitenden zugänglichen Ort gespeichert. Systematisch sollte die Mindmap auf Aktualität geprüft und ggf. angepasst werden, damit sie als Arbeitsmittel dauerhaft genutzt werden kann.

### **Best-Practice-Sharing**

Diese Methode spielt eine besondere Bedeutung in der Phase der Wissensgenerierung, denn „Best Practice-Sharing liefert die Grundlage dafür, dass die Mitglieder einer Organisation auf Wissen und Erfahrungen von anderen zur Lösung spezifischer Probleme gezielt zugreifen können“ (Reinmann 2009, S. 78). Analyse und Bewertung bilden bei dieser Methode den Kern dessen, was als Best-Practice angesehen werden soll. Dieser Vorgang ist den Prozessen Wissenskommunikation und Wissensrepräsentation zuzuordnen. Die Aufbereitung und Verankerung der gefundenen Beispiele muss technisch erfolgen, um diese mit Suchfunktionalitäten (z. B. Schlagwortsuche, Synonymsuche, Volltextsuche) anreichern zu können. So können Best-Practice-Datenbanken entstehen, die ASD-intern einen strukturierten Zugriff auf dieses Wissen ermöglichen. Der Pflege und Erweiterung solcher Wissensbestände muss wiederum Zeit gewidmet werden.

Beispiel für eine Gliederung eines Best-Practice-Berichts:

1. Beschreibung der Ausgangslage in der Familie;
2. Ziele der Hilfe für die Familie;
3. Beschreibung der eingesetzten Maßnahmen;
4. Umgang mit Schwierigkeiten;
5. Erfolgreiche Arbeitsprinzipien.



Die hier aufgezeigten Methoden zeichnen sich dadurch aus, dass wenige Vorkenntnisse für deren Einsatz nötig sind und damit Wissensmanagementprozesse unterstützt werden können, ohne dafür Expertinnen oder Experten in die Organisation holen zu müssen. Darüber hinaus gibt es weitere Methoden, die sich für den Einsatz im Wissensmanagement eignen. Als Beispiel sei hier das Onlineportal inforo ([www.inforo.online](http://www.inforo.online)) genannt, welches für den Einsatz im Arbeitsbereich Frühe Hilfen gedacht ist und auf den Ebenen des Wissensmanagements explizit verschiedene Informationstiefen zulässt.

# Fazit

# 6.

Im Arbeitsbereich Kinderschutz im ASD sind der Aufbau und die Etablierung eines Wissensmanagements unerlässlich, um arbeitsrelevantes Wissen in der Organisation Jugendamt zu verankern. Hierbei ist zu beachten, dass es sich um ein Wissensmanagement handeln sollte, das in erster Linie auf das Explizieren von impliziten Wissensbeständen ausgelegt ist. Dafür bietet sich die Übertragung des Münchener Modells mit dem Fokus auf die CoP (Communities of Practice) an. Um die vorliegende Skizze zur Einführung solch eines Wissensmanagementsystems auf die örtlichen Strukturen und Gegebenheiten vor Ort anzupassen, ist das Einsetzen einer Arbeitsgruppe „Wissensmanagement“ sinnvoll. Einen Überblick über die Ausgangslage vor Ort hinsichtlich des Umgangs mit Informationen und Wissen bekommt die Arbeitsgruppe durch den Einsatz eines Fragebogens (vgl. Beispiel im Anhang). Dessen Auswertung liefert Erkenntnisse über grundlegende Anforderungen an ein Wissensmanagement im ASD. Weiterhin kann die Arbeitsgruppe Motivator für das Verstetigen von CoPs sein, indem diese sich idealerweise selbst als CoP versteht. Parallel zur Entwicklung eines solchen Wissensmanagementverfahrens sollten alle relevanten Fach- und Führungskräfte sowie alle weiteren Beteiligten in den Prozess eingebunden werden, um eine möglichst große Akzeptanz für den Prozess zu erreichen. Regelmäßige Informationsveranstaltungen und Berichte dienen der Transparenz und helfen, den Prozess effektiv zu steuern. Dieser benötigt zudem Zeit und muss im Fokus des Handelns stehen. Die damit verbundenen Anstrengungen stehen aber für die Erleichterung künftiger Arbeitsprozesse. So wird die Einarbeitung von Fachkräften durch den Einsatz des Wissensmanagements sehr unterstützt. Es besteht sogar die Möglichkeit, mit Hilfe des Wissensmanagements ein strukturiertes Einarbeitungskonzept aufzubauen, das Theorie und Praxis von Kinderschutz solide vereint und weiterentwickelt, indem alte und neue Fachkräfte gemeinsam, auch über die Grenzen des Jugendamts hinaus, in den CoPs dynamisch Wissen generieren, nutzen, überprüfen, verändern und wieder zum Einsatz kommen lassen. Das Potenzial, das in einem „Wissensmanagementsystem ASD“ steckt, ist vor allem dadurch gekennzeichnet, die Handlungssicherheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen und Fehler bei Gefährdungseinschätzungen zu minimieren. Oder anders formuliert: Ein Wissensmanagement kann die Prognosegenauigkeit verbessern bzw. die Bedingungen, die zu Unsicherheiten führen, verringern helfen. Eine realistische Betrachtungsweise wird zu dem Schluss führen, dass ein Wissensmanagement Fachkräfte sowohl schult als auch individuelle Lernprozesse fördert und dabei zukunftsichernd im Sinne organisationalen Lernens für den Arbeitsbereich Kinderschutz im ASD und damit für die Organisation Jugendamt wirkt.

# 7.

## Literaturverzeichnis

Bathke, Sigrid Annemarie/Bücken, Milena/Fiegenbaum, Dirk (2019): Praxisbuch Kinderschutz interdisziplinär. Wiesbaden

Biesel, Kay/Brandhorst, Felix./Rätz, Regina./Krause, Hans.-Ullrich. (2019): Deutschland schützt seine Kinder! Eine Streitschrift zum Kinderschutz (Xtexte). Bielefeld

Gadow, Tina/Peucker, Christian/Pluto, Liane/van Santen, Eric/Seckinger, Mike (Hrsg.). (2013): Wie geht's der Kinder- und Jugendhilfe? Empirische Befunde und Analysen (Beiträge zur Kinder- und Jugendhilfeforschung). Weinheim/Basel

Harasymowicz-Birnbach, Joanna (2007): Effektivitäts- und effizienzorientierte Diagnose des Wissensmanagements. Konzeptionelle Grundlagen – empirische Studien – ausgewählte Gestaltungsempfehlungen. Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Bd. 40. Dissertation. Bern

Hasler Roumois, Ursula (2013): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. 3., überarb. und erw. Aufl. Zürich

Katenkamp, Olaf (2011): Implizites Wissen in Organisationen. Konzepte, Methoden und Ansätze im Wissensmanagement. Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung. Dissertation. Wiesbaden

Kaufhold, Gundula/Pothmann, Jens (2019): Höchste Zunahme von Gefährdungseinschätzungen und Kindeswohlgefährdungen seit Einführung der Statistik. In: KomDat – Kommentierte Daten der Kinder- und Jugendhilfe, 22. Jg., H. 2, S. 9–14

Lehner, Franz (2012): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. 4., aktualisierte und erw. Aufl. München

Lenk, Klaus/Meyerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter (Hrsg.) (2014): Wissen managen in Staat und Verwaltung. Baden-Baden

Materna GmbH/Hochschule Harz (FH) (Hrsg.) (2013): Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Gemeinsame empirische Studie der Materna GmbH Information & Communications und der Hochschule Harz (FH), Fachbereich Verwaltungswissenschaften. <https://docplayer.org/18444721-Wissensmanagement-in-offentlichen.html> (27.11.2019)

Mittelman, Angelika (2011): Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt

Mühlmann, Thomas (2019): Allgemeiner Sozialer Dienst (ASD). In: Rauschenbach, Thomas/Mühlmann, Thomas/Schilling, Matthias/Pothmann, Jens/Meiner-Teubner, Christiane/Fendrich, Sabine (Hrsg.): Kinder- und Jugendhilfereport 2018. Eine kennzahlenbasierte Analyse. Opladen/Berlin/Toronto, S. 181–186

Müller, Julia (2009): Projektübergreifender Wissensaustausch. Fehlervermeidung und organisationales Lernen durch interaktive Elemente einer Wissenskultur. Zugl.: Dissertation, Innsbruck und Wiesbaden

Müller, Michael (2004): Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen. Erlangen

Müller, Michael/Förtsch, Ferdinand (2015): Wissensmanagement. Reihe Karriere in der Verwaltung. Wiesbaden

Polyanyi, Michael (1998): Implizites Wissen. Frankfurt am Main

Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai (Hrsg.) (2012): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 7. Aufl. Wiesbaden

Reinmann, Gabi (2009): Studententext Wissensmanagement, Universität Augsburg, Philosophisch-Sozialwissenschaftliche Fakultät, Institut für Medien- und Bildungstechnologie/Medienpädagogik. Augsburg

Reinmann, Gabi/Mandl, Heinz (2009): Wissensmanagement und Weiterbildung. [https://www.researchgate.net/publication/225223143\\_Wissensmanagement\\_und\\_Weiterbildung](https://www.researchgate.net/publication/225223143_Wissensmanagement_und_Weiterbildung) (30.11.2019)

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2000): Communities und Wissensmanagement: Wenn hohe Erwartungen und wenig Wissen zusammentreffen. (Forschungsbericht Nr. 129). LMU München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München

Reinmann-Rothmeier, Gabi (2001). Wissen managen: Das Münchener Modell. Forschungsbericht Nr. 131, LMU München, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München

Schader, Sandra (2016): Mit Wissen verantwortlich umgehen: Grundlagen für die Einführung von Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. In: BLJA Mitteilungsblatt, H. 2, S. 1–9

Schreyögg, Georg/Geiger, Daniel (2003): Kann die Wissensspirale Grundlage des Wissensmanagements sein? Freie Universität Berlin [https://pdfs.semanticscholar.org/be9d/0bd1920681ee2b8e554e948bb8a03fa9ae9b.pdf?\\_ga=2.178856804.1185925745.1575143078-2109892579.1575143078](https://pdfs.semanticscholar.org/be9d/0bd1920681ee2b8e554e948bb8a03fa9ae9b.pdf?_ga=2.178856804.1185925745.1575143078-2109892579.1575143078) (25.11.2019)

Winkler, Katrin/Mandl, Heinz (2003): Wissensmanagement in Communities: Communities als zentrales Szenario der Weiterbildungslandschaft im dritten Jahrtausend. Praxisbericht Nr. 27, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. München

ZBFS – Bayrisches Landesjugendamt (2022): Steuerung, Planung, Organisation. [www.blja.bayern.de](http://www.blja.bayern.de) (19.10.2022)

Zboralski, Katja (2007): Wissensmanagement durch Communities of Practice (Strategisches Kompetenz-Management). Wiesbaden

# 8.

## Anhang: Bedarfsanalyse Wissensmanagement

Anregung für einen Fragebogen zum Erkunden, welche Anforderungen an ein systematisches Wissensmanagement gestellt werden

*Ein ähnlicher Fragebogen kam im ZBFS – Bayerisches Landesjugendamt zum Einsatz. Er wurde von den Mitarbeitenden der AG „Wissensmanagement“ entwickelt, die sich aus Kolleginnen und Kollegen mit und ohne Führungsverantwortung zusammensetzt.*

### I. Wissenserwerb

#### 1. Auf welche Quellen greifen Sie zu, wenn Sie Informationen für Ihre tägliche Arbeit brauchen?

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a) Fallakte                   | Nie – selten – häufig – immer |
| b) Protokolle                 | Nie – selten – häufig – immer |
| c) Rundschreiben              | Nie – selten – häufig – immer |
| d) E-Mail (einzelfallbezogen) | Nie – selten – häufig – immer |
| e) Vermerke                   | Nie – selten – häufig – immer |
| f) Sonstige: _____            | Nie – selten – häufig – immer |

#### 2. Wie oft befragen Sie Personen

- |                    |                               |
|--------------------|-------------------------------|
| a) aus ihrem Team, | Nie – selten – häufig – immer |
|--------------------|-------------------------------|

b) aus anderen Teams Nie – selten – häufig – immer

c) externe Fachkräfte Nie – selten – häufig – immer

**um an genügend Informationen zur Bearbeitung Ihrer täglichen Arbeit zu gelangen?**

**3. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, den Informationsfluss und den Erwerb von Wissen zu verbessern?**

unwichtig – eher unwichtig – eher wichtig – sehr wichtig

**4. Welche Beispiele fallen Ihnen ein, in denen es dringend einer Verbesserung des Informationsflusses bzw. des Wissenserwerbs bedarf?**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## II. Wissens(ver)teilung

**1. Wie schätzen Sie die Bereitschaft ein, dass Informationen und Wissen unter den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geteilt werden?**

a) In Ihrem Team sehr hoch – hoch – niedrig – sehr niedrig

b) In Ihrem Jugendamt? sehr hoch – hoch – niedrig – sehr niedrig

**2. Haben Sie für Ihre Arbeit benötigte Informationen und Wissen Ihrer Meinung nach (Möglichkeiten Zentrale und Ihrer Regionalstelle)**

a) vollständig erhalten? Nie – selten – häufig – immer

- |   |                               |
|---|-------------------------------|
| b) über Umwege erhalten?                      | Nie – selten – häufig – immer |
| c) rechtzeitig erhalten?                      | Nie – selten – häufig – immer |
| d) erst nach wiederholter Nachfrage erhalten? | Nie – selten – häufig – immer |
| e) vermutlich nicht (vollständig) erhalten?   | Nie – selten – häufig – immer |
| f) überhaupt nicht erhalten?                  | Nie – selten – häufig – immer |

**3. Wie häufig erleben Sie folgende Situationen:**

- |  |                               |
|--|-------------------------------|
| a) Ein unterschiedlicher Informationsstand erschwert die Arbeit.                       | Nie – selten – häufig – immer |
| b) Erarbeitete Materialien werden offen geteilt und anderen zur Verfügung gestellt.    | Nie – selten – häufig – immer |
| c) Die Bereitschaft zu Austausch und Kooperation ist hoch.                             | Nie – selten – häufig – immer |
| d) Ich weiß, an wen ich mich wenden kann, wenn ich Information oder Wissen benötige.   | Nie – selten – häufig – immer |
| e) Getreu dem Motto „Wissen ist Macht“ werden Informationen und Wissen zurückgehalten. | Nie – selten – häufig – immer |

**4. Es arbeiten Experten bei uns, die exklusives Wissen besitzen.**

Viele/wenige/keine/weiß ich nicht

**5. A) Haben Sie schon einmal die Situation erlebt, dass Ihnen Informationen oder Wissen für die Erledigung Ihrer Aufgabe fehlen?**

Ja       Nein

**5. B) Woran lag das?**

.....

.....

.....

.....

.....

**6. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, die Verteilung von Informationen und Wissen zu verbessern?**

unwichtig – eher unwichtig – eher wichtig – sehr wichtig

### III. Wissensnutzung

**1. Wieviel von Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit der Suche nach fachlichen Informationen und kompetenten AnsprechpartnerInnen?**

sehr viel – viel – wenig – sehr wenig

**2. Ist es üblich, dass andere Teams angefragt werden, wenn in Ihrem Team fachliche Informationen und/oder Wissen fehlen?**

Ja       Nein

**3. Wie häufig werden Erfahrungen aus Arbeitsprozessen gesammelt, gezielt ausgewertet und anderen zur Verfügung gestellt?**

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| a) in Ihrem Team            | Nie – selten – häufig – immer |
| b) im Jugendamt             | Nie – selten – häufig – immer |
| c) mit externen Fachkräften | Nie – selten – häufig – immer |



**4. Wie wichtig ist es Ihrer Meinung nach, eine Verbesserung bei der Nutzung und Verbreitung von Informationen und Wissen vorzunehmen?**

unwichtig – eher unwichtig – eher wichtig – sehr wichtig

**5. Welche konkreten Maßnahmen könnten Ihrer Meinung nach die Nutzung von Wissen innerhalb Ihres Teams aktivieren?**

.....

.....

.....

.....

.....

## IV. Wissensbewahrung

**1. Welche Speicherprogramme und Ablageorte nutzen Sie?**

- Laufwerk XY
- Festplatte
- Outlook
- Desktop
- Eigene (handschriftliche) Aufzeichnungen/Sammlungen
- Internet (Bookmarks → Lesezeichen)
- Access
- Word
- Excel
- Datenbanken

Bibliothek

Sonstige: .....

**2. Bitte schreiben Sie die drei von Ihnen am häufigsten genutzten Orte hier auf.**

.....

.....

.....

.....

.....

**3. Wie werden Erfahrungen ausscheidender MitarbeiterInnen im Team bewahrt?**

.....

.....

.....

.....

.....

**4. Sind Ihrer Meinung nach Informationen und Wissen verlorengegangen und könnte es hierfür folgende Gründe geben:**

- a) Es erfolgte keine Dokumentation des Wissens, da nicht  Ja  Nein  
klar war, wie bzw. ob man dieses Wissen für andere  
Arbeitssituationen hätte nutzen können.
- b) Vermutlich wurden Informationen und Wissen abgelegt,  Ja  Nein  
jedoch sind diese nicht mehr auffindbar.

- c) Es sind zu viele Informationen zu sichten.  Ja  Nein

In der Informationsfülle können wichtige Informationen schon mal untergehen.

- d) Ein Wissensträger hat das Team/die PG verlassen

**Drittantwort:** weiß ich nicht

## V. Sonstiges

Wenn Sie Anmerkungen zum Fragebogen haben, dann haben Sie hier Gelegenheit:

.....

.....

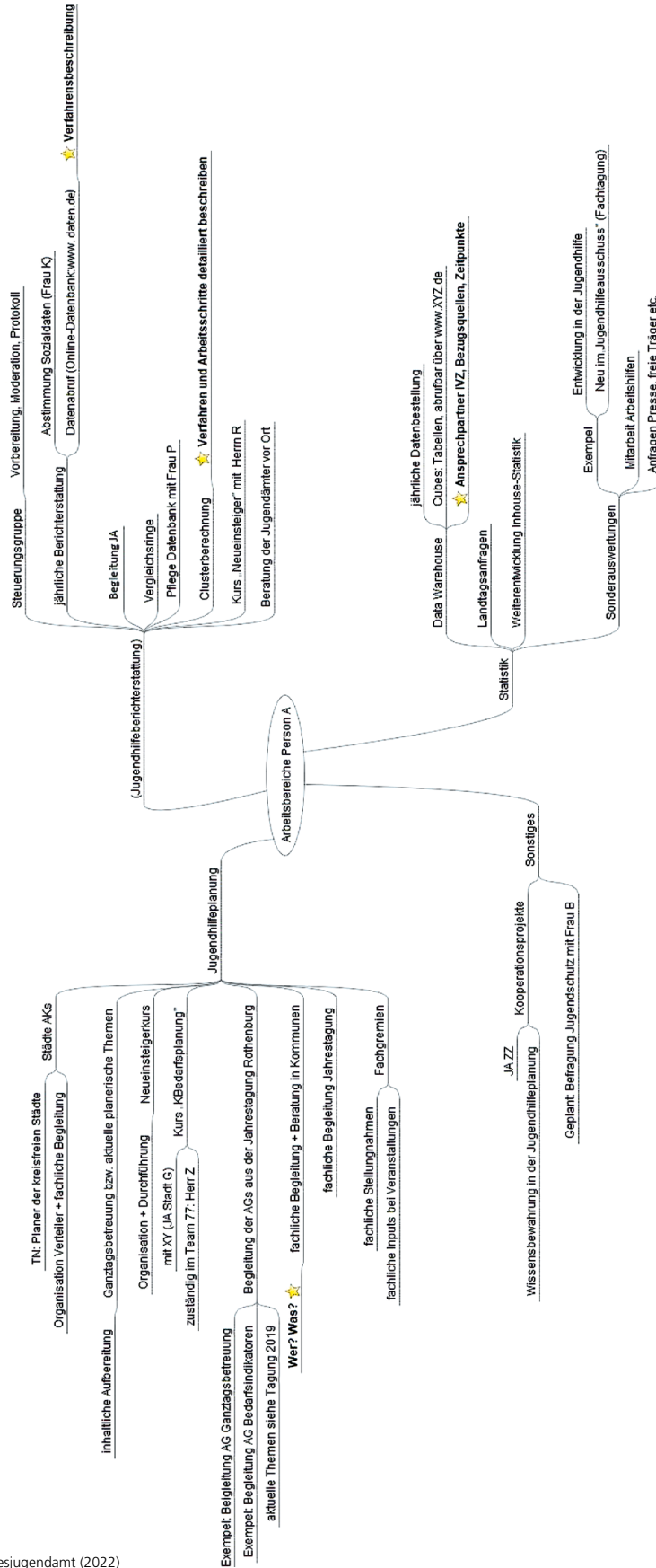
.....

.....

.....

Vielen Dank für Ihre Teilnahme an der Befragung!

# Anhang: Beispiel für eine Wissenslandkarte



**Deutsches Jugendinstitut e. V.**

Nockherstraße 2  
D-81541 München

Postfach 90 03 52  
D-81503 München

**Telefon** +49 89 62306-0

**Fax** +49 89 62306-162

**[www.dji.de](http://www.dji.de)**