

Wissensmanagement im Service Public

Fallstudie aus der kantonalen Verwaltung Luzern

* Edgar Huwiler, Justiz- und Sicherheitsdepartement Kanton Luzern

* Thomas Auer, Auer Consulting & Partner, Hedingen

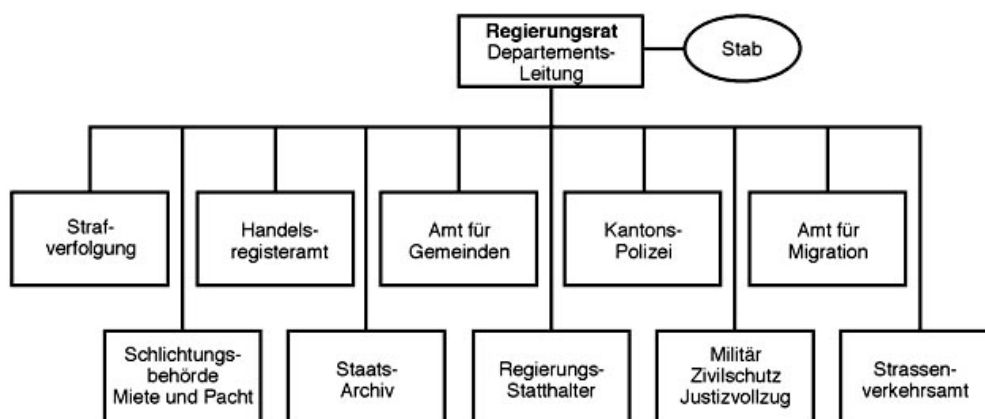
Einführung

Der Kanton Luzern wird vom gleichnamigen Hauptort aus verwaltet und regiert. Die Exekutive besteht aus fünf Regierungsräten, welche je einem Departement vorstehen. Eines davon ist das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD). Für die laufende Legislatur hat das JSD verschiedene Ziele formuliert. Zwei davon verlangen den nachhaltigen Umgang mit der Ressource Wissen.

JSD Legislaturziel Nr. 6	JSD Legislaturziel Nr. 10
«Seitenwechsel» Einsichten gewinnen: wissen, wie es die anderen machen.	Das Wissen und die Informationen sind zur richtigen Zeit am richtigen Ort verfügbar. Alle haben leichten Zugang zu dem für die Erfüllung der Aufgabe notwendigen Wissen. Das departementale Wissensmanagement ist so aufgebaut, dass eine grosse Durchlässigkeit besteht, welche die Konzentration des Wissens auf einzelne oder eine einzige Person verhindert.
Legislaturziele 6 und 10 im Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Luzern	

Somit galt es erst einmal, die 11 Dienststellen des Departements zu durchleuchten, wie weit sie bereits gerüstet sind, um die Legislaturziele 6 & 10 zu erreichen.

Das Justiz- und Sicherheitsdepartement (JSD) Luzern



Funktionales Organigramm JSD Luzern

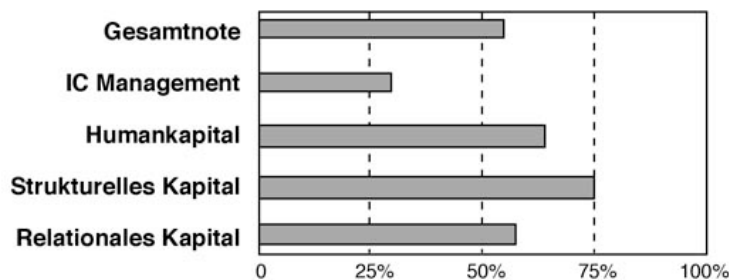
Das JSD ist eine hochgradig heterogene Organisation des Service Public. Jede der 11 Dienststellen ist für sich eine integrierte Organisation mit klar definierten Leistungsaufträgen. Fachliche Überschneidungen gibt es zwischen den Dienststellen mit demselben normativen Leistungsziel «Wahrung und Durchsetzung des geltenden Rechts».

Die weiteren Dienststellen zeichnen sich einerseits durch einen extrem vertikalen Leistungsauftrag aus, welcher auf den ersten Blick keine fachlichen Interferenzen zu anderen Dienststellen erkennen lässt. Andererseits ist gerade diese Vielfältigkeit ein Indiz, dass im JSD eine überdurchschnittlich facettenreiche „Wissens-Diversität“ vorhanden sein muss, die es auszuschöpfen gilt.

Charakteristisch beim JSD ist der überdurchschnittlich hohe Anteil von Mitarbeitenden in Tätigkeiten, die wenig oder keinen Bezug zu deren Erst-Ausbildungen aufweisen. Dies ist namentlich bei der Kantonspolizei (610 Mitarbeitende) und beim Justizvollzug (199 Mitarbeitende) durch eine vorgegebene typische Berufsbiografie erklärbar.

Statusaufnahme in den Dienststellen ^(*)

Mit dem Intellectual Capital Management System *ICMS-15649* wurden Audits durchgeführt. Dabei wurden instrumentale und soziale Aspekte der aktuellen Wissensarbeit auditiert: Der Status zu 58 ICMS-Forderungen betreffend der humanen, strukturellen und relationalen Ressourcenpflege wurde registriert und in individuellen Feedback-Meetings kommuniziert. Um einen Vergleich der Dienststellen zu ermöglichen, wurden mit einer Taxonomie — deren Benchmark die bestmögliche Erfüllung der Forderungen ist — die qualitativen Stellungnahmen quantifiziert.



Beispiel Quantifiziertes Resultat einer Dienststelle

Die quantifizierten Resultate pro Dienststelle ermöglichen zwar interne Benchmark-Vergleiche, sagen jedoch wenig darüber aus, wie diese zustande gekommen sind. Hierfür wurde jede Stellungnahme zu jeder Forderung separat kommentiert. Offen gelegte Schwachstellen — die in Opposition zu den Legislaturzielen stehen — wurden detailliert besprochen und mit Empfehlungen zu deren Behebung ergänzt.

• **Forderung 2:**

Die Organisation stellt sicher, dass LL in die Projektabläufe implementiert wird.

• **Stellungnahme der Organisation:**

„Bei wöchentlichen GL-Sitzungen werden unliebsame Überraschungen im Projektablauf thematisiert und im Protokoll festgehalten.“

• **Gestaltungsempfehlung zur Behebung der Schwachstelle:**

Integration eines institutionalisierten Lesson Learned in die Projektorganisation:
Dokumentation gemäss Vorgabe «Was hätte passieren sollen > Was ist effektiv passiert > Wie wurde das Problem gelöst?». Die Erkenntnisse werden nach Projektabschluss im IT-System inkl. der Namen der Beteiligten für spätere Projekte dokumentiert und den Berechtigten zugänglich gemacht.

Beispiel aus dem Forderungskatalog, Absatz Lesson Learned (LL)

^(*) Das Intellectual Capital Management System (ICMS-15649) und dessen Ablauf sind im Projekt-Flyer detailliert beschrieben > www.hrm-auer.ch/downloads/ICA_Flyer.pdf

Ein Nebenprodukt der Audits ist eine departement-interne Best Practices, welche nachahmenswerte Insellösungen transparent und allen zugänglich macht. Dabei zeigte es sich, dass jene Dienststellen, die schon mit Management-Systemen (z. B. EFQM, BSC) vertraut sind, bereits gut für Wissensmanagement-Initiativen gerüstet sind.

Identifikation und Behebung der Schwachstellen

Untersucht wurden die Instrumente und Prozesse, welche für die Pflege der organisationalen Problemlösungskompetenz bereits eingesetzt werden, ohne dass dies explizit als systematisches Wissensmanagement bezeichnet wird. Auch die übergeordneten Voraussetzungen für eine wissensbasierte Kultur (Commitment der obersten Leitung sowie eine periodische Wirkungskontrolle) wurden beurteilt. Vieles wird im JSD systematisch, informell und/oder heuristisch adäquat bis gut gemacht. Im Fokus stehen jedoch die offen gelegten Schwachstellen, die in Opposition zu den formulierten Legislaturzielen stehen. Dabei kam es zu den folgenden Erkenntnissen:

• *IC Management:*

In keiner der Dienststellen gibt es ein klares *Commitment der obersten Leitung* zum Stellenwert der wichtig(st)en Ressource Wissen; auch sind noch keine periodischen „Self-Assessments“ zur *Wirkungskontrolle von Wissensinitiativen* etabliert.

• *Humankapital:*

Im gesamten Departement wird bezüglich der *Transparenz von Wissensbeständen* der Fokus auf die Fähigkeiten des Individuums gerichtet, während das organisationale Wissen tabellarisch festgehalten ist. Bei Dienststellen mit einem Personalbestand von 50+ steht dies eindeutig in Opposition zu Legislaturziel Nr. 10: Organisationale Wissensquellen sind dann aussagefähig und nutzvoll, wenn sie in einer Übersicht grafisch erfasst sind.

Auch eine Herausforderung ist die *Externalisierung des impliziten Wissens*: Insbesondere wird den demografischen Fakten wenig Beachtung geschenkt: Es gibt einige Dienststellen, bei welchen die Altersgruppe 55+ prominent vertreten ist. Diese „Babyboomers“ werden das JSD in absehbarer Zeit mitsamt ihrem Erfahrungswissen verlassen.

• *Strukturelles Kapital:*

Ein gut funktionierendes Informationsmanagement ist die Basis für ein effizientes Wissensmanagement. Diese Grundanforderung wird von einigen Dienststellen sehr gut und von anderen mangelhaft erfüllt.

In allen JSD-Dienststellen wird das Wissensnutzungs-Controlling ausschliesslich informell gehandhabt. Die periodische systematische Überprüfung der Nutzungsergonomie wird jedoch im Legislaturziel Nr. 10 implizit verlangt. Es ist unumstritten, dass es neben den mentalen auch *technische* (Bedienerführung) und *physische* (Standorte der Wissensquellen) *Nutzungsbarrieren* gibt.

• *Relationales Kapital:*

Die *Stakeholder-Identifikation und -Kommunikation* ist im JSD ein mehrheitlich ungenügend genutztes Instrument des Wissenserwerbs. Ein Stakeholdersystem ist vergleichbar mit einem Expertensystem: Was Letzteres auf der individuellen Ebene anstrebt, wird mit einem Stakeholdersystem auf der organisationalen Ebene realisiert: Die Transparenz von externen Wissens-Beständen und -Quellen.

Auch das *externe Benchmarking* ist ein wertvolles Instrument, das im JSD mehrheitlich informell eingesetzt wird und sich auf periodische Kontakte auf Verbands- oder Vereinsebene beschränkt.

Externes Benchmarking bedeutet jedoch „sich messen“ mit einer oder mehreren Organisationen mit einem vergleichbaren Leistungsauftrag, womit der Kontext zum Legislaturziel Nr. 6 hergestellt ist.

Einführung eines departementalen Informationssystems

Um die angestrebte Wissenstransparenz und –Ergonomie zu erreichen, wird die IT-Infrastruktur für ein effizientes Informationssystem optimiert. Dies beinhaltet auf Dienststellenebene eine adäquate Kodifizierung und Pflege der Inhalte (= Content Management). Auf departementaler Ebene wird mit der Implementierung eines Expertensystems (Gelbe Seiten) angestrebt, das brach liegende grosse und facettenreiche Wissenskapital aus sämtlichen Dienststellen allen Mitarbeitenden zugänglich zu machen.

Einführung spezifischer Wissensmanagement-Instrumente ^(*2)

• *Lesson Learned:*

Während den Audits wurde allenthalben gestaunt, welchen Stellenwert das Instrument «Lesson Learned» geniesst, da es auf den ersten Blick keinen Bezug zu den formulierten Legislaturzielen aufweist. Letzteres ist falsch, denn die Lesson Learned-Erkenntnisse sind jenes Wissen, welches die grössten Effekte auf die mit einem systematischen Wissensmanagement angestrebte Effizienzsteigerung (d. h. Zeitersparnis führt zur Schaffung von Freiraum für produktiveres Arbeiten) erzielt. Dieses Instrument kann flächendeckend eingesetzt werden, um mit wenig Aufwand viel zu profitieren.

• *Externalisierung des impliziten Wissens:*

Bei den Audits wurde festgestellt, dass die Babyboomer-Generation punktuell überdurchschnittlich stark vertreten ist. Hier besteht die Gefahr, dass wertvolles Erfahrungswissen in absehbarer Zeit verloren geht. Das nachhaltige Ziel muss demnach "rechtzeitige Wissenssicherung" heissen. Hier sind Personalentwicklungsstrategien gefordert, da der Transfer des impliziten Wissens nur mit Eingriffen in die Aufbau- und Ablauforganisation gesteuert werden kann.

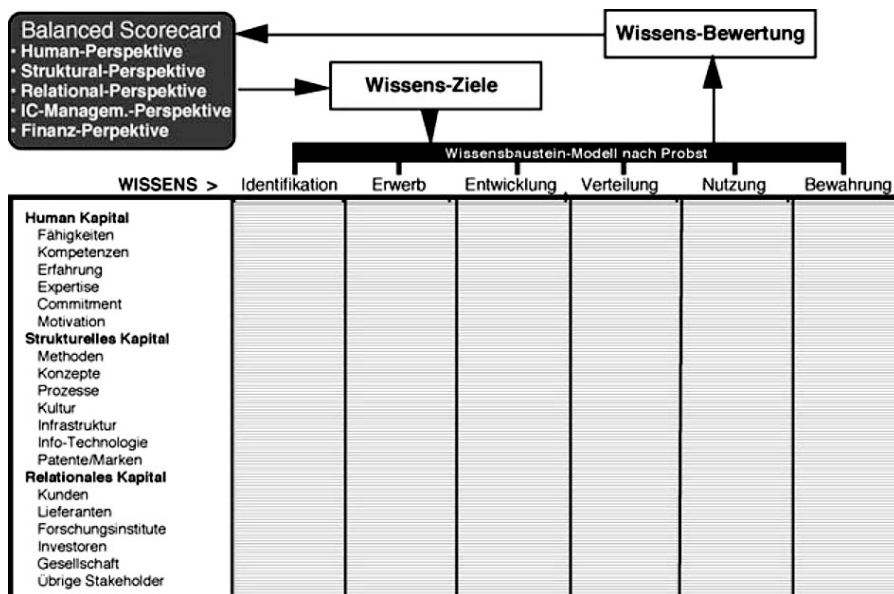
• *Bildung von Communities of Practices (CoP):*

Nach Behebung der Schwachstellen werden die internen und externen Beziehungsnetze der Dienststellen transparenter. Die externen entstehen in der Regel dadurch, indem sie ein gemeinsames übergeordnetes Ziel verfolgen. Diese Kooperation wird durch eine «Community of Practices (CoP)» optimiert. Eine CoP beschäftigt sich mit der Koordination, Steuerung und Bewertung von wissensbasierten Massnahmen, die verschiedene Dienststellen betreffen und von übergeordneten Organisationszielen abgeleitet sind.

• *Controlling der Wissensmanagement-Massnahmen:*

Als Instrument für die Zielsetzung und Steuerung der Wissensarbeit wird eine Wissensmatrix eingesetzt. Sie besteht in der horizontalen Achse aus den Kernprozessen des Wissens-Bausteinmodells von Probst. Diesen werden auf der vertikalen Achse die drei Komponenten des intellektuellen Kapitals gegenübergestellt. Die relevanten Wissensbestände werden den entsprechenden Komponenten des intellektuellen Kapitals (vertikale Achse) zugewiesen. Die Schnittpunkte in der Matrix ergeben sich durch den Charakter von wissensbasierten Massnahmen. Zum Beispiel wird mittels Externalisierung implizites Wissen zu organisationalem Wissen: In der Matrix werden die Inhalte im Kreuzungspunkt der beiden *Operanden Expertise* und *Wissensbewahrung* eingetragen.

(*2) Eine breite Übersicht über die Instrumente des Wissensmanagements bietet das Kompendium «ABC der Wissensgesellschaft». Buch-Flyer auf www.hrm-auer.ch/downloads/ABC_Flyer.pdf



Wissensmatrix zum Monitoring und Controlling der Wissensmanagement-Massnahmen

Diese Einträge umfassen das Wissensziel, die eingeleiteten Massnahmen, den aktuellen Status, die zuständigen Mitarbeitenden sowie die verwendeten Indikatoren. Der Matrix kann für die Steuerung der Wissensmassnahmen eine mutierte Balanced Scorecard (BSC) zugefügt werden, welche die Wissensaktivitäten durch die abgeleiteten Indikatoren messbar macht.

Fazit

Für das Erreichen der aufgeführten Legislaturziele wurde ein Zeitrahmen bis Ende 2009 gesetzt, was als ambitiös, jedoch realistisch bezeichnet wird. Im ersten Quartal 2009 wurde die Statusaufnahme mit der ICMS-Methode durchgeführt; im zweiten Quartal werden die offen gelegten Schwachstellen behoben. Der Masterplan sieht vor, im zweiten Halbjahr das departementale Expertensystem sowie sukzessive die spezifischen Wissens-Instrumente und –Prozesse zu implementieren. Wer nun denkt, dies beträfe nur die grossen Dienststellen, liegt falsch: Zum Beispiel gibt es im kleinen «Amt für Gemeinden» eine Abteilung mit 450 Stellenprozenten, welche sich mit dem „Projekt 2000+“ beschäftigt. Dabei geht es um die Fusionsprojekte von Luzerner Gemeinden: Eine wissensbasierte Tätigkeit *per se!* Damit wird die oft gehörte Meinung relativiert, dass Wissensmanagement als zweckmässiges Instrument exklusiv den grossen Organisationen nützt.

Die Autoren und ihr Hintergrund



Edgar Huwiler ist Leiter Controlling, Finanzen und Informatik im Justiz- und Sicherheitsdepartement des Kantons Luzern.

edgar.huwiler@lu.ch

www.lu.ch/index/justiz_sicherheit.htm



Thomas Auer ist spezialisiert für Wissensmanagementprojekte im Service Public und in der Finanzwelt. Er coacht, doziert und publiziert im deutschsprachigen Raum.

auer@hrm-auer.ch

www.hrm-auer.ch/intras.php