

---

## Version 1 - Entwurf bitte vertraulich behandeln

### Inhalt

1. Wissens- und Kompetenzziele festlegen .....	2
2. Wissen und Kompetenzen identifizieren .....	5
3. Wissen und Kompetenzen für die Verwaltung erwerben .....	7
4. Wissen und Kompetenzen innerhalb der Verwaltung entwickeln .....	9
5. Wissen verteilen .....	11
6. Wissen und Kompetenzen sinnvoll einsetzen .....	14
7. Wissen und Kompetenzen bewahren .....	18
8. Wissen und Kompetenzen bewerten .....	21

## 1. Wissens- und Kompetenzziele festlegen

**Ziel:** Wir kennen das Wissen und die Kompetenzen, die wir benötigen, um unsere Verwaltungsstrategie erfolgreich umsetzen zu können. Wir schaffen Bedingungen, damit Wissen und Kompetenzen sich in Verwaltungen wirkungsvoll für die Umsetzung der Verwaltungsziele entfalten können.

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
<p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i></p> <p><b>1.1 Wissen und Kompetenz zur Umsetzung der Verwaltungsziele (Strategie nach außen)</b></p> <p>Wir können das Wissen und die Kompetenzen benennen, die wir benötigen, um unsere Verwaltungsziele umzusetzen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir können die Kompetenzen für die Umsetzung unserer Verwaltungsziele benennen (siehe Übersicht „Kompetenzeinschätzung“)</li> <li>• Wir kennen die Bedarfe der Bürgerinnen und Bürger</li> <li>• Wir haben Wissen über Entwicklungen, Medienkompetenz, Trends</li> <li>• Wir besitzen Wissen über Besonderheiten z. B. regionale Spezifika</li> </ul>	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>

**1.2 Wissen und Kompetenz zur Umsetzung der Verwaltungsziele (Strategie nach innen)**

Wir können das Wissen und die Kompetenzen benennen, die wir benötigen, um unsere Verwaltungsziele zu realisieren.

**Zum Beispiel:**

- Wissen und Kompetenzen der MA
- Wissen über Kernprozesse und Abstimmungsabläufe
- Wissen über Führungsverhalten
- Kenntnisse über Leistungsfähigkeit und -bereitschaft
- Wissen zu relevanten Gesetzen, Vorschriften, Normen
- Wissen über Prozesse einer „Lernenden Organisation“



**1.3. Wissens- und Kompetenzziele der einzelnen MA**

Wir klären regelmäßig die persönlichen Ziele und Perspektiven mit jedem einzelnen MA / jeder einzelnen MA in Bezug auf Wissens- und Kompetenzentwicklung.

Möglichkeiten zur Verbesserung für Wissens- und Kompetenzziele:

- Kommunikationsfähigkeit
- Strategische Kenntnisse
- Problemlösefähigkeit
- Planungskompetenz
- Fachlichen Kompetenzen
- Kenntnisse im Projektmanagement
- Beratungsfähigkeit
- IT-Kenntnisse
- Medienkompetenz

**Zum Beispiel:**

- Regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Individuelle Entwicklungspläne / Zielvereinbarungen (zum Beispiel auf der Basis von Perspektivcoaching, Kompetenzbilanzen)
- Festlegung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
- formelle Abschlüsse, Aufstiegsqualifikation
- Teammeetings



## 2. Wissen und Kompetenzen identifizieren

**Ziel:** Wir kennen das interne und externe Wissen und die Kompetenzen, auf die wir zurückgreifen können.

<p>Erfolgreiche Praxis</p> <p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i></p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p><b>2.1 Wissen und Kompetenzen der MA identifizieren</b></p> <p>Wir haben ein festgelegtes Verfahren (Vorgehen, Methode, Systematik), um das vorhandene Wissen bzw. die Kompetenzen unserer MA zu identifizieren.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualifizierungsbedarfsanalyse</li> <li>• Qualifikations-/ Kompetenzmatrix unter Berücksichtigung unterschiedlicher Altersgruppen und Funktionen</li> <li>• Mitarbeitergespräche</li> </ul>	
<p><b>2.2 Wissen der Verwaltung identifizieren</b></p> <p>Wir identifizieren das organisationale Wissen (siehe Glossar) unserer Verwaltung und halten es fest.</p> <p>Beispiel für organisationales Wissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitbild</li> <li>• Medienkompetenz</li> <li>• festgelegte Arbeitsverfahren</li> <li>• Arbeitsanweisungen</li> <li>• Dienstvereinbarungen</li> <li>• Kompetenzbilanzierung</li> <li>• Erfolgsgeschichten der Verwaltung</li> </ul>	

<p><b>2.3 Wissens- und Kompetenzressourcen erschließen</b></p> <p>Wir sind in der Lage, unerschlossenes Wissen und Kompetenzen unserer MA für unsere Verwaltung zu erschließen und nutzbar zu machen.</p> <p><b>Beispiele für unerschlossenes Wissen und verborgene Kompetenzen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• frühere berufliche Erfahrungen</li> <li>• spezielle Qualifikation</li> <li>• Erfahrungen aus unterschiedlichen Kulturen</li> <li>• Kompetenzen aus Freizeitaktivitäten (wie Vereine, Initiativen, Kultur, soziales Engagement)</li> <li>• Spezielle Interessen (wie Umweltschutz, Technologien, Schreiben von Blogs)</li> <li>• IT-Kompetenzen</li> <li>• Kenntnisse im Arbeitsschutz (Ersthelfer, Sicherheitsbeauftragter, Feuerwehr)</li> </ul> <p><b>Erschließung zum Beispiel durch:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebenslauf / Personalinformationssystem</li> <li>• Mitarbeitergespräche</li> <li>• ‚Flurfunk‘</li> <li>• Private Gespräche</li> <li>• Pausengespräche</li> </ul> <p>-&gt; Hinweis: Datenschutz beachten</p>	
<p><b>2.4 Wissensdefizite kennen</b></p> <p>Wir wissen, wo unsere Wissensdefizite bestehen und wo sich durch aktuelle und zukünftige Entwicklungen (z. B. Arbeitsverfahren, Bedarfe der Bürger und Bürgerinnen) Wissensbedarfe ergeben.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bürger- und Bürgerinnenmeldungen auswerten</li> <li>• Bürger- und Bürgerinnenforderungen analysieren</li> <li>• sich mit anderen Verwaltungen austauschen</li> </ul>	

### 3. Wissen und Kompetenzen für die Verwaltung erwerben

**Ziel:** Wir kennen die Wissensbereiche und die Kompetenzen, die wir erwerben und hinzuziehen müssen, um unsere Ziele der Verwaltung zu erreichen.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
<p><b>3.1 Externes Wissen und Kompetenzen erwerben</b> Wir besitzen ein systematisches Verfahren (Vorgehen, Methode, Strategie), um das für uns notwendige Wissen zu erwerben, und kennen die externen Quellen, die über das notwendige Wissen und die benötigten Kompetenzen verfügen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internetrecherche, Newsletter, Blogs</li> <li>• Auswertung von Feedback der Bürgern und Bürgerinnen (Wünsche der Bürger und Bürgerinnen, Beschwerdemanagement)</li> <li>• Messe- und Kongressbesuche</li> <li>• Angebote von Weiterbildungsinstitutionen nutzen</li> <li>• Erwerb von Wissen durch Experten- und Expertinnenrunden, Kooperations- sowie Netzwerkpartnerinnen und -partner, Dienstleister und Dienstleisterinnen, Fachgremien</li> <li>• Fachzeitschriften</li> </ul>	
<p><b>3.2 Kooperation mit Externen</b> Wir kooperieren in einzelnen Projekten gezielt mit Fachleuten/Experten und Expertinnen, die über Spezialwissen zur Problemlösung verfügen oder dazu beitragen können.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmierer</li> <li>• Sicherheitsfachkräfte (SiFa), Arbeitsschutzbeauftragte</li> <li>• Berater und Beraterinnen (zum Beispiel Demografieberater und -beraterinnen, Change Managerinnen und Manager)</li> </ul>	

**3.3 Projektbezogene Personalrekrutierung**

Wir rekrutieren gezielt Fachpersonal für bestimmte Fachbereiche /einzelne Projekte, um unser Wissen und/oder unsere Kompetenzen zu erweitern.

Zum Beispiel:

- Spezialisten und Spezialistinnen projektbezogen engagieren
- Nutzung von Teilzeitarbeitskräften
- Zeitarbeit
- Projektbezogener Personalaustausch
- bereits verrentete MA

*Ihre Potenziale bei der systematischen Gewinnung von Auszubildenden und neuen MA können Sie mit dem INQA-Check „Führung“ ermitteln.*



#### 4. Wissen und Kompetenzen innerhalb der Verwaltung entwickeln

**Ziel:** Wir entwickeln auf Grundlage des bestehenden Wissens und der vorhandenen Kompetenzen neues Wissen und neue Kompetenzen

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
<p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i></p> <p><b>4.1 Vorhandenes Wissen der MA einbinden</b></p> <p>Wir geben MA die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tagesordnungspunkt in Teambesprechung</li> <li>• Teamzusammensetzung, die den Wissensaustausch fördert (zum Beispiel jung und alt, Kultur, Geschlecht)</li> <li>• Projektgruppen (z.B. Gesundheitszirkel, Arbeitskreise)</li> <li>• Ideenmanagement</li> <li>• Mitarbeiterbefragung</li> <li>• Zeit (Freiräume zur Ideenentwicklung)</li> <li>• Räumlichkeiten (z. B. Kaffeeecke)</li> <li>• positive Fehlerkultur</li> </ul>	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungsbedarf</p>

<p><b>4.2 Aus- und Weiterbildung der MA</b></p> <p>Wir sorgen für die Qualifikation der MA aller Altersgruppen (Kompetenzen, Schlüsselkompetenzen, Wissen). Dabei legen wir Wert auf die Eigenverantwortung unserer MA.</p> <p>Beispiele für Methoden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernen im Beruf (Lerntandems, Training-on-the-job)</li> <li>• Workshops</li> <li>• Seminare</li> <li>• Förderung des Selbststudiums</li> <li>• E-Learning, Online-Seminar (Webinare)</li> <li>• Seminarangebote von Organisationen nutzen (zum Beispiel über verschiedene Weiterbildungsangebote / Weiterbildungsinstitutionen)</li> </ul> <p>Beispiele für Inhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• IT-Kenntnisse</li> <li>• Medienkompetenz</li> <li>• Sprachen</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Sicheres und gesundheitsgerechtes Verhalten</li> </ul>	
<p><b>4.3 Kontinuierliche Wissens- und Kompetenzentwicklung</b></p> <p>Wir sorgen dafür, dass die Wissensentwicklung für die Verwaltung und die Kompetenzentwicklung für jeden einzelnen MA kontinuierlich und systematisch erfolgt.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regelmäßige Auswertung der Qualifikationsmatrix</li> <li>• Mitarbeitergespräche</li> <li>• Zielvereinbarungen</li> <li>• Mentoring (erfahrene MA dienen als Ansprechpartnerinnen und -partner für unerfahrene MA)</li> <li>• Thema auf Teambesprechungen</li> <li>• Thema im Führungskreis</li> <li>• Thema im Arbeitsschutzausschuss</li> </ul>	

## 5. Wissen verteilen

**Ziel:** Wir bringen die Informationen an die Orte in der Verwaltung, wo es benötigt wird. Nicht alle müssen alles wissen, aber alle müssen das wissen, was sie zur produktiven und zufriedenstellenden Erledigung der Arbeitsaufgaben benötigen.

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
<p><b>5.1 Ausreichende Information über Arbeitsaufgaben</b></p> <p>Wir sorgen dafür, dass unsere FK aktiv den MA alle Informationen zur Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zukommen lassen. Unseren MA ist bekannt, wo die Informationen zu finden sind.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einweisung in neue Arbeitsaufgaben – Arbeitsanweisung und Unterweisung</li> <li>• Unterweisung zum sicheren und gesundheitsgerechten Arbeiten, Dienstanweisungen</li> <li>• klare Regelungen über Verhalten und Informationsweitergabe an Schnittstellen (zum Beispiel zwischen Arbeitsbereichen, Teams)</li> <li>• Tätigkeitsbeschreibung</li> <li>• Handbücher</li> </ul>	
<p><b>5.2 Informationen über Neuigkeiten in der Verwaltung verteilen</b></p> <p>Wir haben ein Vorgehen, um unseren MA neue Informationen und / oder Erfahrungen mitzuteilen. Wir wissen, wen wir über welche Kommunikationswege erreichen können und wem wir welche Informationen weiter geben müssen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wikis im Intranet</li> <li>• Datenbanken</li> <li>• E-Mail-Verteiler</li> <li>• Wandzeitung, schwarzes Brett</li> </ul>	

<p><b>5.3 Wissensaustausch fördern</b></p> <p>Wir haben Methoden, den Austausch über Wissen und Erfahrungen zwischen unseren MA und Teams zu fördern (zum Beispiel zwischen Hierarchien, Ressorts, Kulturen, Altersgruppen).</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lern-Tandems</li> <li>• Jobrotation</li> <li>• Anlässe schaffen, sich persönlich kennen zu lernen (wie Ausflüge, Sportgruppen)</li> <li>• Einführungsseminare für neue MA</li> </ul>	
<p><b>5.4 Wissensförderliche Verwaltungskultur schaffen</b></p> <p>In unserer Verwaltung besteht eine Atmosphäre, in der es unseren MA Freude macht, nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen sowie diese für unsere Verwaltungsziele nutzbar zu machen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Möglichkeiten für informellen Austausch</li> <li>• Unsere Räumlichkeiten fördern den kommunikativen Austausch</li> <li>• Offenheit für (ungewöhnliche) Ideen</li> <li>• „Ruhige Stunde“ organisieren, sich bewusst Zeit für Konzentration nehmen</li> <li>• Pausen einlegen</li> <li>• Zeitpuffer einplanen, um auf Unvorhergesehenes reagieren zu können</li> </ul>	
<p><b>5.5 Informationsflut vermeiden</b></p> <p>Wir achten darauf, dass wir uns nicht gegenseitig mit Informationen überfluten.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mit den MA gemeinsam vereinbaren, welche Informationen geholt und welche gebracht werden</li> <li>• Möglichkeiten der Softwareprogramme nutzen (wie Spamfilter, Sortierfunktionen, spezielle Such- und Filterfunktionen)</li> <li>• Fortbildung zum Umgang mit Softwareprogrammen sowie zum Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>• Eigene E-Mail-Kultur / E-Mail-Knigge schaffen (aussagekräftige Betreffzeilen, überflüssige Anhänge vermeiden, CC-Funktion nicht zu oft nutzen, E-Mail-freie Tage / Zeiten)</li> <li>• Verzichtbare Newsletter und Informationen abbestellen</li> </ul>	

**5.6 Zu viele Informationen können verwirren**

Wir haben uns deutlich gemacht, dass zu viele Informationen verwirren und handlungsunfähig machen können ("jedes Wissen erzeugt Nicht-Wissen"). Wir konzentrieren uns auf das für unsere Zwecke relevante Wissen und akzeptieren, dass wir nicht alles wissen können.



## 6. Wissen und Kompetenzen sinnvoll einsetzen

**Ziel:** Wir schaffen Bedingungen, damit unser Wissen und unsere Kompetenzen möglichst umfassend dort genutzt werden können, wo sie wirksam Zufriedenheit und Qualität für unsere Verwaltung ermöglichen.

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
<p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i></p>	
<p><b>6.1 Wissens- und Kompetenzbarrieren der Organisation vermeiden</b></p> <p>Wir achten darauf, dass die Nutzung und Förderung von Wissen und Kompetenzen nicht durch Barrieren der Organisation begrenzt werden.</p> <p>Beispiele für Barrieren, die Wissens- und Kompetenznutzung verhindern können:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Gewohnheiten („Das haben wir schon immer so gemacht“), Ressortblindheit, starre Denkmuster</li> <li>Geheime Spielregeln (z. B. informelle Hierarchien)</li> <li>Schlechtes Vorbild- / Führungsverhalten</li> <li>Schwierigkeit des Zugangs zu Informationen</li> <li>Unverständliche Sprache</li> <li>Benutzerunfreundliche Software (Softwareergonomie beachten)</li> </ul>	

### 6.2 Wissens- und Kompetenzbarrieren von MA entgegenwirken

Wir achten darauf, dass die Nutzung und Förderung von Wissen und Kompetenzen einzelner MA nicht durch persönliche Barrieren begrenzt werden. Wir versuchen, diese persönlichen Barrieren durch gute Personalführung zu überwinden.

*Methoden zur guten Personalführung finden sich im INQA-Check „Führung“.*

Beispiele für persönliche Barrieren, die Wissens- und Kompetenznutzung verhindern können:

- Erstarrte Routinen beim Einzelnen
- Lernentwöhnung
- Bequemlichkeit
- Fehlendes Vertrauen
- Besserwisserei
- Fehlende Motivation
- Vorurteile
- Angst vor Veränderung
- Verteidigung eines vermeintlichen Wissensmonopols
- Karrierestreben (eigenen Vorteil für Karriere nutzen)



### 6.3 Nutzerfreundliche Software

Wir achten darauf, dass die im Arbeitsalltag genutzte Software nutzerfreundlich gestaltet ist (gute Softwareergonomie).

Kriterien der Gebrauchstauglichkeit für Software sind zum Beispiel:

- Selbstbeschreibungsfähig / Selbsterklärend
- Steuerbar
- Fehlertolerant
- Erwartungskonform
- Individualisierbar
- Lernförderlich
- Strukturierte Informationen (Menü- / Dialoggestaltung)
- Grafische Objekte
- Nutzerfreundliche Informationen und Systemmeldungen

Methoden, die Nutzerfreundlichkeit zu erhöhen, sind zum Beispiel:

- Kriterien für Software festlegen
- Beim Einkauf der Software Kriterien berücksichtigen; gegebenenfalls auch einen Software-Fachmann hinzuziehen
- Die MA regelmäßig nach Bedienproblemen mit der Software befragen
- Sich regelmäßig über neue Software informieren



**6.4 Lernförderliche Arbeitsgestaltung**

Wir gestalten die Arbeitsplätze unserer MA so, dass sie zur Nutzung von arbeitsrelevantem Wissen und zum Lernen einladen sowie zur Entfaltung der Kompetenzen wirksam beitragen (Belastungsfreiheit der Arbeitsumgebung).

Zum Beispiel:

- Ergonomische Gestaltung der Arbeitsumgebung (zum Beispiel Geräuschpegel, Licht, Luft, Temperatur, Arbeitsmittel, ausreichend Platz)
- Kommunikationsbereiche
- Einsatzmöglichkeiten für neues Wissen
- Vollständige Aufgabenstellung (zum Beispiel Übertragung und Übernahme von Verantwortung, Planung, Organisation)



## 7. Wissen und Kompetenzen bewahren

**Ziel:** Wir sichern Wahrgenommenes, Erlebtes und Erfahrenes über den Augenblick und über einzelne Personen hinaus. Wir bewahren diese Erkenntnisse in der Verwaltung um es personen- und zeitunabhängig zu nutzen.

*Das Bewahren und Absichern der erforderlichen Kompetenzen wird zusätzlich über eine gute Personalführung gewährleistet.*

Erfolgreiche Praxis <i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i> <i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i>	Handlungsbedarf
<p><b>7.1 Kriterien für die Bewahrung von Wissen</b></p> <p>Wir haben Kriterien, welches Wissen bewahrt werden soll bzw. welche Informationen nicht mehr benötigt werden.</p> <p>Beispiele für Kriterien:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nützlichkeit / Dokumentation für die Abläufe</li> <li>• Nützlichkeit / Dokumentation für die Bürger und Bürgerinnen</li> <li>• Gesetzliche Aufbewahrungsfristen</li> </ul> <p>Inhaltliche (strategische) Kriterien für aufzubewahrende Informationen können zum Beispiel sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Störungsfreie und sichere Abläufe</li> <li>• Verfahren und sonstige bedeutende verwaltungsinterne Daten</li> <li>• Attraktivität für ‚gute Leute‘</li> </ul>	
<p><b>7.2 Wissensbestände dokumentieren</b></p> <p>Wir dokumentieren vorhandene Wissensbestände. Die Dokumentation liegt strukturiert vor und ist jedem / jeder MA bei Bedarf zugänglich (Datenschutz und Nutzungsrechte beachten).</p> <p>Zum Beispiel in:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsschutz-Handbüchern (wie Gefährdungsbeurteilungen, Unterweisungsnachweise)</li> <li>• Fallbeschreibungen</li> </ul>	

<p><b>7.3 Wissen personenunabhängig in der Verwaltung halten</b></p> <p>Wir sorgen dafür, dass das vorhandene Wissen auch bei einem Wechsel oder beim Ausfall von einzelnen MA in der Verwaltung erhalten bleibt.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Überprüfen, welche Personen für die Verwaltung kritisches und / oder unverzichtbares Wissen besitzen</li> <li>• Die Kenntnisse einzelner MA über individuelle Abläufe / Ansprechpartner und -partnerinnen in ihrem Arbeitsbereich schriftlich festhalten und regelmäßig aktualisieren; Mentoring (erfahrene MA dienen als Ansprechpartner und -partnerinnen für unerfahrene MA)</li> <li>• Diese individuellen Kenntnisse in die dienstlichen Dokumentationen einpflegen (wie Checklisten, Dienstanweisungen, Gefährdungsbeurteilungen)</li> <li>• Stellvertretungsregelung; sicherstellen, dass die Stellvertretung die Arbeit jederzeit übernehmen können</li> <li>• Rechtzeitig vor dem Dienstaustritt von MA: frühzeitiges Einarbeiten von neuen beziehungsweise von anderen MA</li> </ul>	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>
<p><b>7.4 Verborgenes Wissen ausscheidender MA sichern</b></p> <p>Wir versuchen, das verborgene Wissen (implizites Wissen) und Kompetenzen unserer ausscheidenden MA frühzeitig zu sichern.</p> <p>Verborgenes Wissen kann zum Beispiel sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spezieller Umgang mit Bürgern und Bürgerinnen</li> <li>• Individuelle Routinen in Arbeitsabläufen und -verfahren</li> <li>• Individuelles Ablage- / Lagerungssystem</li> <li>• Problemlösestrategien</li> </ul> <p>Beispiele, wie dieses verborgene Wissen sichtbar gemacht werden kann:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitweiliges Begleiten des ausscheidenden MA (Tandems)</li> <li>• Ausführliches strukturiertes Übergabegespräch (z. B. Triaden-Gespräch)</li> <li>• MA bitten, die Abläufe zu dokumentieren (Wissenslandkarte, Job Map)</li> <li>• Kontinuierliche Rotation der Arbeitsaufgaben, um verborgenes Wissen möglichst gering zu halten</li> <li>• Mentoring (erfahrene MA dienen als Ansprechpartnerinnen und -partner für unerfahrene MA)</li> </ul>	 <p>vorrangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>

**7.5 Dokumentiertes Wissen absichern**

Die Dokumente, in denen wir das Wissen der Verwaltung zusammengetragen haben, sind ausreichend geschützt.

**Zum Beispiel:**

- Gegenüber unautorisiertem Zugriff (Firewall)
- Gegenüber Datenverlust zum Beispiel durch Feuer, Wasser (Backup)
- Brandschutz



## 8. Wissen und Kompetenzen bewerten

**Ziel:** Wir überprüfen und bewerten das Wissen und die Kompetenzen in der Verwaltung, um Verbesserungen vorzunehmen und um die jeweilige strategische Ausrichtung der Verwaltung effektiv umsetzen zu können.

<p>Erfolgreiche Praxis</p> <p><i>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.</i></p> <p><i>Legende: MA = Mitarbeiterin (sg.) bzw. Mitarbeiterinnen (pl.) und Mitarbeiter; FK = Führungskraft (sg.) bzw. Führungskräfte (pl.)</i></p>	Handlungsbedarf
<p><b>8.1 Kompetenzprofile unserer MA bewerten und weiter entwickeln</b></p> <p>Wir überprüfen die bestehenden Kompetenzprofile und legen entsprechende Handlungsbedarfe fest.</p> <p style="margin-left: 20px;">➔ Nutzen Sie dazu die Kompetenzeinschätzung auf Seite x.</p>	
<p><b>8.2 Erreichung der Wissensziele in der Verwaltung bewerten</b></p> <p>Wir überprüfen und bewerten entsprechend der formulierten Wissensziele die Zielerreichung, um Anpassungen / Veränderungen vorzunehmen.</p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Durch konsequente und systematische Anwendung des vorliegenden Checks</li> <li>• in Mitarbeitergesprächen</li> <li>• in Teambesprechungen mit MA</li> <li>• mit Hilfe von systematischen Analyse-Tools wie Wissensmessungen (Wissensbilanz), Aktualisierung von Kompetenzportfolios</li> </ul>	

<p><b>8.3 Wissen ständig aktualisieren und weiter entwickeln</b></p> <p>Wir haben ein Verfahren, wie wir unsere Wissensbestände permanent bewerten, entsprechend aktualisieren und weiter entwickeln. Dabei achten wir darauf, dass diejenigen Wissensbestände weiter ausgebaut und verbessert werden, die für die Umsetzung der Verwaltungsstrategie erforderlich sind.</p> <p><i>Das Verfahren besteht zum Beispiel aus der konsequenten Anwendung der Punkte 1 bis 4 dieses Checks unter dem Gesichtspunkt Weiterentwicklung und Verbesserung.</i></p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Benennung eines / einer Verantwortlichen, der / die das Verfahren steuert und die Ergebnisse kontrolliert</li> <li>• Verfahren, mit dem unsere Wissensbestände weiter vernetzt und neues an bestehendes Wissen angeknüpft werden kann (wie Zertifizierung, INQA-Check „Führung“, Servicebarometer)</li> <li>• bei Bedarf generationenübergreifende Arbeitsgruppen einrichten, um vorhandene Wissenspotenziale zu verknüpfen</li> </ul>	 <p>vorangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>
<p><b>8.4 Daten pflegen und bewerten</b></p> <p>Wir haben ein Verfahren festgelegt, wie mit Hilfe der Kriterien für veraltetes Wissen (siehe 7.1) die Daten gepflegt und veraltete aussortiert werden.</p> <p>Zum Beispiel bei Planung berücksichtigen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwortlichkeiten und Termine für Prüfung der Relevanz der Daten festlegen</li> <li>• Zeitressourcen zur Datenpflege zur Verfügung stellen</li> <li>• Möglichkeit der geeigneten Entsorgung schaffen</li> </ul>	 <p>vorangig angehen</p> <p>zurzeit kein Handlungs- bedarf</p>