

Erfolgreiches Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd

Thomas Braun, Familienkasse Bayern Süd

I. Prolog

1.1 Eine Lektion aus der Vergangenheit

Herbst 1973: Ein ungewohntes Bild auf deutschen Autobahnen – Menschen auf Fahrrädern statt Autos. Der Grund? Ein plötzlicher globaler Schock: Das Ölembargo infolge des *Jom-Kippur-Krieges* machte die Abhängigkeit der Wirtschaft vom Öl brutal sichtbar. Die Folgen waren dramatisch: Innerhalb weniger Jahre stiegen die Insolvenzen um über 30 %, Unternehmen gerieten in existenzielle Krisen – viele unvorbereitet. Erstmals wurde deutlich:

1. **Abhängigkeit von knappen Ressourcen** – damals Öl, heute zunehmend Wissen und Innovation.
2. **Dynamik, Komplexität und Volatilität** – plötzliche Veränderungen erfordern schnelle Anpassung.

Doch während viele scheiterten, ging *Royal Dutch Shell* gestärkt aus der Krise hervor. Der Grund? Das Unternehmen hatte frühzeitig **Szenario-Planung** eingeführt: „*Was wäre, wenn morgen die Ölförderung ausfällt?*“ Während andere lachten, war *Royal Dutch Shell* vorbereitet. Diese Voraussicht zahlte sich aus – ein Konzept, das **Arie de Geus, Leiter der Strategic Planning Group von Royal Dutch Shell**, später in einem Satz zusammenfasste: „*Die Fähigkeit, schneller zu lernen als die Wettbewerber, mag vielleicht der einzige nachhaltige Wettbewerbsvorteil sein.*“ Ein Wendepunkt für das organisationale Lernen:

Plötzlich stellte sich die Frage, die heute aktueller denn je ist: Wie müssen wir uns als Organisation aufstellen, um Veränderungen erfolgreich zu bewältigen?

1.2 Wissensmanagement als Schlüssel zur Anpassungsfähigkeit

Unsere Arbeitswelt hat sich seither grundlegend verändert:

- **Vernetzter** – Wissen muss systematisch geteilt werden.
- **Komplexer** – Herausforderungen erfordern interdisziplinäre Lösungen.
- **Dynamischer** – Anpassungsfähigkeit entscheidet über Erfolg oder Scheitern.

Drei Fähigkeiten sind für Organisationen heute essenziell:

1. **Dynamic Capabilities:** Schnelle Integration neuer Kompetenzen.
2. **Resilienz:** Fähigkeit, sich nach Störungen zu stabilisieren.
3. **Absorptive Capacity:** Neues Wissen erkennen, aufnehmen und in Innovation verwandeln.

1.3 Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd

In einer **dynamischen Verwaltungslandschaft** ist Wissensmanagement (WM) kein Selbstzweck, sondern eine Notwendigkeit. Die Familienkasse Bayern Süd, mit 600 Mitarbeitenden an acht Standorten, steht vor besonderen Herausforderungen: Geografische Dispersion mit dezentralen Strukturen, komplexe Prozesse und die Notwendigkeit, Wissen effizient zu nutzen. Daher wurde ein umfassendes WM-System etabliert, basierend auf sechs strategischen Leitfäden:

1. **Grundlagen des Wissensmanagements** – Theoretische Konzepte und Zielsetzungen.
2. **Organisations- und Wissenskultur** – Förderung einer offenen und lernenden Behörde.
3. **Wissensziele und -strategien** – Steuerung von Wissensprozessen.
4. **Organisations- und Rollenkonzept** – Klare Rollen und Verantwortlichkeiten.
5. **Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement** – Integration in operative Abläufe.
6. **Umsetzungsprojekte** – Praxisnahe Implementierung und Optimierung.

Diese Leitfäden wurden 2019–2021 unter der Projektleitung von **Thomas Braun, Regionaler Leiter der Familienkasse Bayern Süd** in Zusammenarbeit mit der **Universität Regensburg** entwickelt – insbesondere mit **Prof. Dr. Susanne Leist (Wirtschaftsinformatik III)** und **Prof. Dr. Thomas Steger (Führung und Organisation)**. Wissenschaftliche Analysen und praxisnahe Erhebungen flossen ein, sodass das WM-System theoretisch fundiert und praktisch erprobt ist.

Ein zentraler Leitgedanke der Initiative: „*Wie kann Wissensmanagement dazu beitragen, die Familienkasse Bayern Süd zu einer Qualitätsorganisation zu entwickeln?*“ Implizites Wissen – das Wissen, das oft unbewusst vorhanden, aber entscheidend für die Qualität unserer Arbeit ist – muss systematisch erfasst und nutzbar gemacht werden. Wie müssen wir als Familienkasse Bayern Süd aufgestellt sein, um diesen Herausforderungen gerecht zu werden? Diese Frage bildet den Ausgangspunkt für den vorliegenden Beitrag. Es zeigt, wie Wissensmanagement uns hilft, Veränderungen aktiv zu gestalten, Wissen strategisch einzusetzen und unsere Organisation zukunftsfähig zu machen.

2. Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Der nachhaltige Erfolg des WM-Systems in der Familienkasse Bayern Süd beruht auf mehreren zentralen Faktoren. Besonders bedeutsam sind dabei „humanfactors“ als DNA des Wissensmanagements, Wissensprozesse (Probst et al., 2010) und die strategische Verankerung.

2.1 Motivation

Die Bedeutung von Wissen hat sich gewandelt: Früher hieß es „*Was ich nicht weiß, macht mich nicht heiß*“ – heute gilt „*Wissen ist die einzige Ressource, die sich durch Gebrauch vermehrt*“ als Credo der modernen Wissensgesellschaft. Schon *Platon*, *Newton* und *Franklin* erkannten die zentrale Rolle des **Wissens als Erfolgsfaktor** – nicht nur für Unternehmen, sondern auch für Non-Profit-Organisationen wie die Familienkasse Bayern Süd.

Wissensmanagement wird angesichts wachsender Informationsmengen und steigender Komplexität unerlässlich. Die Herausforderung besteht darin, Wissen effizient zu organisieren, zu nutzen und weiterzugeben, um Qualität und Effizienz nachhaltig zu sichern.

1. **Effektive Entscheidungsfindung:** Wissen ermöglicht wirkungsvolle Entscheidungen.
2. **Steigerung der Prozesseffizienz:** Wissen unterstützt und steigert die Effizienz von Prozessen.
3. **Förderung von Innovation:** Wissen trägt zur Innovationsfähigkeit bei.
4. **Schaffung von Wettbewerbsvorteilen:** Durch effektives Wissensmanagement können Organisationen Wettbewerbsvorteile erzielen.
5. **Sicherung von Wissen bei Personalfluktuations:** Wissensmanagement schützt vor Wissensverlust bei Personalwechsel.
6. **Unterstützung der Zusammenarbeit:** Wissensmanagement fördert die Zusammenarbeit beim Erreichen gemeinsamer Ziele.
7. **Förderung von kontinuierlichem Lernen:** Wissensmanagement schafft durch einfachen Zugang Entwicklungschancen für Personen durch Lernen, praktische Anwendung und Austausch.

Für die Familienkasse Bayern Süd ist Wissensmanagement essenziell, um den Wandel zu einer Qualitätsorganisation zu unterstützen. Durch gezielte Wissenssteuerung können Herausforderungen wie alternde Belegschaften, Wissensinseln und ineffiziente Prozesse bewältigt werden. Ohne eine strukturierte

Wissensstrategie drohen Wissensverluste, Prozesseffizienz, wiederholte Fehler und verringerte Innovationskraft. Ein integratives Wissensmanagement trägt maßgeblich zur kontinuierlichen Verbesserung bei und sichert langfristig den Erfolg der Organisation.

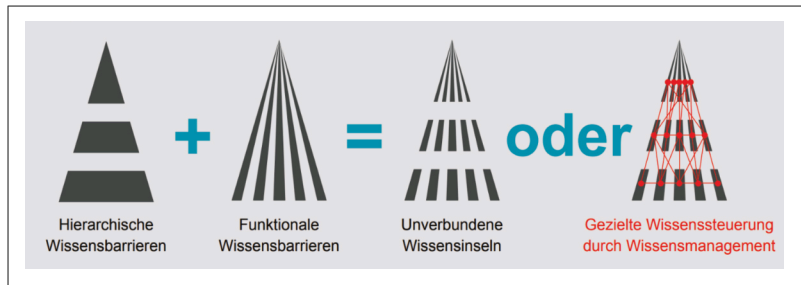


Abbildung 1: Unverbundene Wissensinseln oder gezielte Wissenssteuerung (eigene Darstellung)

2.2 Definitionen und theoretische Grundlagen

2.2.1 Wissensmanagement

Information wird erst durch Kontext und Erfahrung zu Wissen. Während Informationsmanagement darauf abzielt, Informationen bereitzustellen, steht beim Wissensmanagement der Mensch im Mittelpunkt: Wissen soll vernetzt, weiterentwickelt und gezielt genutzt werden. Wissensmanagement verbindet **Informationsmanagement** (strukturiertes Bereitstellen von Wissen) mit **Kompetenzmanagement** (Fähigkeiten, Wissen in Handlungen umzusetzen).

Eine gängige Definition lautet: „*Wissensmanagement ist eine strukturierte Initiative zur Verbesserung der Erzeugung, Verteilung und Nutzung von Wissen in einer Organisation.*“ (Davenport & Prusak, 1998)

2.2.2 MOT-Modell und „human factors“ als DNA des Wissensmanagements

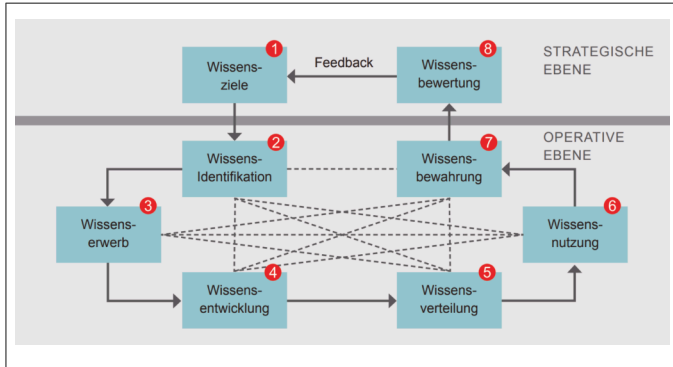
Das MOT-Modell umfasst **drei Dimensionen des Wissensmanagements**, die in einer bewusst gewählten Reihenfolge angeordnet sind. Diese Rangfolge setzt einen gezielten Kontrast zum TOM-Modell (Technik – Organisation – Mensch).

- **Mensch:** Wissen entsteht durch Austausch und Vertrauen. Eine offene Organisationskultur ist entscheidend.
- **Organisation:** Wissensmanagement muss in Strukturen und Prozesse eingebettet werden.
- **Technik:** IT-Systeme sollen Wissensprozesse unterstützen, nicht dominieren.

Die Familienkasse Bayern Süd bietet Informationen im Überfluss. Doch erst der Mensch macht Informationen zu Wissen. Erfolgreiches Wissensmanagement erfordert daher eine Perspektive, die den Mitarbeitenden („Mensch“) zum Ausgangs- und Mittelpunkt nimmt. Demgegenüber müssen „Organisation“ und „Technik“ als unterstützende Faktoren gelten. Wie die DNA für den Organismus dezentral im Zellkern jeder Zelle gespeichert ist, entsteht auch Wissen in der Familienkasse Bayern Süd dezentral und kann erfolgreich nur dezentral weiterentwickelt werden. Um vorhandenes Wissen besser nutzen zu können, müssen wir zuerst unsere Vorstellung davon kritisch hinterfragen und mit ei-

Durch gezieltes Wissensmanagement kann die Familienkasse Bayern Süd Wissen strategisch steuern, Innovationskraft stärken und Wissensverluste vermeiden. Ein Beispiel für Wissensentwicklung ist das **SECI-Modell** (Nonaka & Takeuchi, 1995), das Wissen in vier Schritten transformiert:

Abbildung 2: Wissensbausteinmodell nach [Probst et al. 2010] (eigene Darstellung)



1. **Wissensziele:** Strategische Orientierung für Wissensmanagement.
2. **Wissensidentifikation:** Transparenz über vorhandenes Wissen.
3. **Wissenserwerb:** Gewinnung von Wissen aus externen Quellen.
4. **Wissensentwicklung:** Schaffung neuen Wissens durch Innovation.
5. **Wissens(ver)teilung:** Wissen gezielt weitergeben und vernetzen.
6. **Wissensnutzung:** Wissen in Entscheidungen und Handlungen umsetzen.
7. **Wissensbewahrung:** Sicherung von Wissen durch Dokumentation.
8. **Wissensbewertung:** Messen und Optimieren von Wissensprozessen.

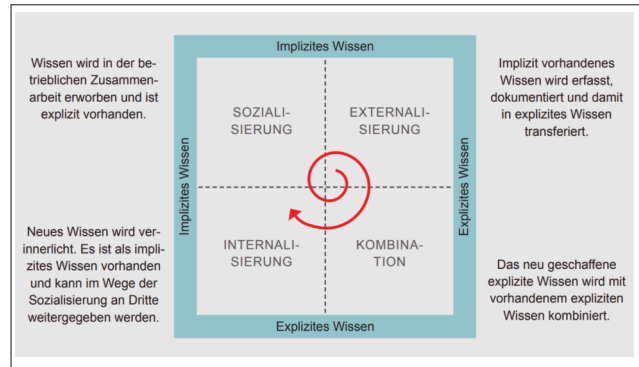


Abbildung 3: Wissensentwicklungsspirale (SECI Modell) [Nonaka und Takeuchi 1995] (eigene Darstellung)

- **Sozialisierung:** Implizites Wissen wird durch Interaktion geteilt.
- **Externalisierung:** Implizites Wissen wird dokumentiert.
- **Kombination:** Neues Wissen entsteht durch Verknüpfung bestehender Informationen.
- **Internalisierung:** Neues Wissen wird verinnerlicht und praktisch angewendet.

Eine positive Wissenskultur ist ein Umfeld, in dem Wissen als wertvolle Ressource betrachtet wird. Die Mitarbeitenden müssen bereit sein, ihr Wissen zu teilen und voneinander zu lernen. Hierfür ist ein offener und kooperativer Umgang unabdingbar.

Die Familienkasse Bayern Süd hat hierfür folgende Werte und Praktiken proaktiv gefördert:

2.3.1 Team- und aufgabenübergreifende Zusammenarbeit

Die Familienkasse Bayern Süd verfolgt einen team- und aufgabenübergreifenden Ansatz („*Wir im Süden*“) auf Basis einer Stärken- und Entwicklungsorientierung („*Vom Nachbarn lernen*“). Der Leitgedanke „*Kooperation statt Konkurrenz*“ spiegelt hierbei das Vertrauen in die Fähigkeiten und das Fachwissen der Mitarbeitenden sowie die Stärke der Gemeinschaft wider. Dieser Ansatz stellt den Wert der Ressource Wissen in den Fokus und fördert das gemeinsame Lernen. Der Wissensaustausch findet nicht

nur innerhalb von Teams, sondern auch zwischen verschiedenen Abteilungen und Bereichen statt.

2.3.2 *Gemeinsames Lernen*

Wissen wird gemeinsam erarbeitet und geteilt, sowohl formell als auch informell. Hierzu dienen diverse Lern- und Kommunikationsformate wie „Let’s talk about...“, aufgabenspezifische Fachdialoge oder Jobrotation-Modelle („*Aktion Seitensprung*“). Als Erfolgsfaktoren erweisen sich hier die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit aller Mitarbeitenden, die Betrachtung des Lernens als kontinuierlichen Prozess sowie die kollegiale Wertschätzung im Umgang mit der Ressource Wissen.

2.3.3 *Aus Fehlerkultur wird Lernkultur*

Wie oft haben Sie mit Mitgefühl und Verständnis auf einen Fehler in Ihrer Umgebung reagiert? Haben Sie versucht, diese Person aufzubauen oder dazu beigetragen, dass sie sich schlechter fühlt?

Unser Ziel ist es, eine konstruktive Fehlerkultur in der Familienkasse Bayern Süd zu etablieren, die Angst vor Fehlern abbaut und stattdessen eine offene Lernkultur fördert. Fehler sind Teil jeder Entwicklung, insbesondere wenn es darum geht, Neues zu wagen. Eine Kultur, die Fehler nur nach „richtig“ und „falsch“ bewertet, hemmt Innovation und Fortschritt. Fehler sind keine Schuld, sondern Lernchancen. Wer aus Fehlern lernt, entwickelt sich weiter – als Einzelperson, als Team und als Organisation.

Fehlerkultur bedeutet mehr als Fehlervermeidung

Sie schafft eine Atmosphäre des Vertrauens, in der Wissen offen geteilt wird, ohne Angst vor negativen Konsequenzen. Eine konstruktive Fehlerkultur steigert die Arbeitsmotivation und ermöglicht kontinuierliche Verbesserungen. Laurence J. Peter formulierte es treffend: „*Fehler vermeidet man, indem man Erfahrung sammelt. Erfahrung sammelt man, indem man Fehler macht.*“ Diese Erkenntnis ist der Schlüssel zu mehr Agilität und Innovationskraft in der Familienkasse Bayern Süd.

Die Notwendigkeit einer positiven Fehlerkultur

In vielen Organisationen dominiert noch immer eine Kultur der Fehlervermeidung. Mitarbeitende neigen dazu, Fehler zu vertuschen oder gar nicht erst Risiken einzugehen, um keine Konsequenzen fürchten zu müssen. Dies führt zu Stillstand, da wertvolle Lernpotenziale ungenutzt bleiben. Ein Umdenken ist erforderlich: Fehler sollten als wertvolle Informationsquelle für Verbesserungen betrachtet werden. Entscheidend ist, dass Fehler analysiert und in konstruktive Lösungen überführt werden.

Die Führungskräfte spielen dabei eine zentrale Rolle. Sie müssen eine Umgebung schaffen, in der Offenheit und Vertrauen herrschen. Wer sich sicher fühlt, kann innovativer und mutiger agieren. Daher sind unsere Führungskräfte dazu aufgefordert, Fehler nicht nur zu akzeptieren, sondern aktiv als Lernchance zu nutzen und ihre eigene Fehlertoleranz vorzuleben.

Strategie für eine positive Fehlerkultur

Eine differenzierte Strategie im Umgang mit Fehlern ist notwendig, um eine nachhaltige Lernkultur zu etablieren:

- **Fehlerakzeptanz & Vorbildwirkung:** Die Führungsebene muss vorangehen, eigene Fehler transparent machen und den Mitarbeitenden die Angst vor Fehlern nehmen. Ein offener Umgang mit eigenen Fehlern signalisiert, dass Fehler als Lernmöglichkeit gesehen werden.
- **Angstfreiheit:** Fehler sind Teil des Entwicklungsprozesses und müssen offen angesprochen werden können, ohne dass sie als persönliches Versagen gewertet werden. Hierbei ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, in der Mitarbeitende sich gegenseitig unterstützen, statt sich für Fehler zu kritisieren.
- **Differenzierter Blick:** Wo ist eine Null-Fehler-Kultur erforderlich (z. B. in sicherheitskritischen Bereichen), und wo können wir bewusster mit Fehlern umgehen? Fehler müssen kontextbezogen betrachtet werden.
- **Partizipation:** Mitarbeitende werden aktiv ermutigt, Optimierungsvorschläge einzubringen. Ein Fehler- und Qualitätsboard schafft Transparenz und Struktur.
- **Lösungsfokussierte Kommunikation:** Statt nach Schuldigen zu suchen, wird gefragt: „Wie lässt sich das nächste Mal vermeiden?“ Diese Fragetechnik fördert eine analytische Denkweise und verhindert Schuldzuweisungen.
- **Vertrauen & Verantwortung:** Eine offene Kommunikationskultur fördert Eigenverantwortung und Engagement. Wer Verantwortung für eigene Fehler übernimmt, kann aktiv zur Verbesserung beitragen.
- **Lernkurve:** Welche Fehler haben wir gemacht? Was haben wir daraus gelernt? Welche Chancen ergeben sich daraus? Eine systematische Reflexion von Fehlern ist essenziell für den langfristigen Erfolg.

Praxisnahe Maßnahmen zur Umsetzung

Eine nachhaltige Fehlerkultur in der Familienkasse Bayern Süd lässt sich nicht von heute auf morgen umsetzen, sondern muss aktiv gefördert werden. Folgende Maßnahmen tragen dazu bei:

1. **Regelmäßige Fehler-Review-Meetings:** Strukturiertes Besprechen von Fehlern und Ableitung von „Lessons Learned“.
2. **Offene Feedback-Systeme:** Konstruktive Fehleranalysen werden gefördert, indem Fehler nicht bestraft, sondern als Lernchance genutzt werden.
3. **Belohnung konstruktiver Fehleranalysen:** Mitarbeitende, die durch Fehleranalyse Verbesserungen anstoßen, werden positiv hervorgehoben.
4. **Schulungen zur Selbstreflexion:** Mitarbeitende und Führungskräfte lernen, Fehler zu analysieren und Lösungsansätze zu entwickeln.
5. **Standardisierte Methoden zur Fehleranalyse:** Einheitliche Vorgehensweisen helfen, Fehler strukturiert zu untersuchen und daraus konkrete Verbesserungen abzuleiten.
6. **Kommunikation von Erfolgsgeschichten:** Erfolgsgeschichten, in denen Fehler als Lernchance genutzt wurden, zeigen positive Beispiele und bestärken Mitarbeitende.
7. **Regelmäßige Anpassung der Maßnahmen:** Fehlerkultur ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßig evaluiert und optimiert werden muss.
8. **Fehler als Motor für Innovation begreifen:** Mitarbeitende werden ermutigt, neue Wege zu gehen und auch aus unerwarteten Fehlern Innovationspotenzial zu ziehen.

Fazit: Fehler als Chance begreifen

Fehler sind unvermeidlich – entscheidend ist der konstruktive Umgang mit ihnen. Eine positive Fehlerkultur ermöglicht nicht nur ein besseres Arbeitsklima, sondern fördert auch Innovation, Weiterentwicklung und Effizienz. Die Familienkasse Bayern Süd versteht Fehler als Lernchance und setzt gezielt auf eine Kultur des offenen Austauschs.

Ein nachhaltiger Mindset-Wandel braucht Zeit und gezielte Unterstützung. Doch wenn Mitarbeitende keine Angst mehr haben, Fehler einzugestehen, ist ein großer Schritt in Richtung einer lernenden Organisation getan. Die Etablie-

rung einer positiven Fehlerkultur ist ein entscheidender Faktor, um langfristig erfolgreich und zukunftsfähig zu bleiben.

2.4 Führungsaufgabe Wissensmanagement

Wissensorientierte Führungskräfte nehmen bezogen auf Wissensteilung und Zusammenarbeit eine Vorbildfunktion ein. Zu den wesentlichen wissensorientierten Führungsaufgaben gehören die Schaffung und Weiterentwicklung einer Wissenskultur sowie die Mitarbeiter für das Wissensmanagement zu sensibilisieren und ihre intrinsische Motivation mit den Zielen des Wissensmanagements in Einklang zu bringen. Wissensorientierte **Führungskräfte agieren als Coach und Trainer** bei fachlichen und sozialen Fragen und schaffen eine Arbeitsatmosphäre, in der Wissen durch Lernen erweitert und gerne geteilt wird.

Wissensmanagement als Führungsaufgabe erfordert ein **modernes Führungsverständnis**, das weniger auf Hierarchie, sondern auf partnerschaftliche und transparente Zusammenarbeit setzt. Dafür sind persönliche und soziale Kompetenzen ebenso essenziell wie ein reflektiertes Führungsverhalten, das eine situationsgerechte Mitarbeiterführung ermöglicht. Wissensorientierte Führung gelingt durch eine Handlungskompetenz, die die Lean-Philosophie mit werte- und zielorientierter (transformationaler) sowie situativer Führung vereint. Hierzu werden die Führungskräfte der Familienkasse Bayern Süd bereits im Onboarding befähigt und fortlaufend ermutigt.

2.5 Wissensziele

Welches Wissen ist für den Erfolg der Familienkasse Bayern Süd entscheidend? Und wird es morgen das gleiche sein? Kompetenzen entwerfen sich im Fähigkeitswettbewerb immer schneller und müssen daher systematisch entwickelt und gepflegt werden. Wissensvorsprünge müssen erkämpft und in konkrete Nutzungsstrategien übersetzt werden.

Kennen wir unsere Hebelfähigkeiten und nutzen wir diese konsequent für neue Herausforderungen? Was tun wir, damit es sich für den Einzelnen lohnt, gezielt Wissen aufzubauen, die eigenen Fähigkeiten zu verbessern und das neue Wissen an die Familienkasse zurückzugeben? Um bei den Veränderungsprozessen alle Aspekte zu berücksichtigen, geben definierte Wissensziele den Aktivitäten eine Richtung.

2.5.1 Die Rolle der Wissensziele im Wissensmanagement

Wissensziele geben unserem Wissensmanagement eine Richtung! Sie sind essenziell, um den Umgang mit Wissen strategisch auszurichten und beantworten zentrale Fragen wie:

- Welches Wissen ist für den Erfolg der Familienkasse entscheidend?
- Wie kann gezielte Wissensgenerierung und -weitergabe gefördert werden?
- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um Wissen systematisch nutzbar zu machen?

Wissensziele werden als **ergänzende Dimension der strategischen Organisationsplanung** betrachtet, die dazu beiträgt, Wissen als kritischen Erfolgsfaktor zu etablieren.

2.5.2 Drei Ebenen der Wissensziele

Die Wissensziele der Familienkasse Bayern Süd orientieren sich am **St. Galler Management-Modell** und sind in drei Ebenen gegliedert:



Abbildung 4: Wissensziele nach Ebenen (eigene Darstellung)

Normative Wissensziele (Vision)

Diese Ziele definieren die langfristige Vision und organisationskulturellen Leitplanken für das Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd. Sie bilden die Basis für alle weiteren Wissensziele.

Unsere normativen Wissensziele:

- „Wir teilen Wissen.“
- „Wir nutzen Experten- und Erfahrungswissen.“
- „Wir bereiten unser Wissen nutzer- und zweckorientiert auf.“
- „Wir gewähren und nehmen uns Freiräume für den Umgang mit Wissen.“
- „Wissen ist die Grundlage auf unserem Weg zur Qualitätsorganisation.“
- „Wir fördern offene Kommunikation und Zusammenarbeit.“

- „Wir fördern eine Offenheit für Veränderung und Innovation.“
- „Wir denken frei von Hierarchien.“
- „Wir erlauben Fehler.“
- „Wir machen alle mit!“

Strategische Wissensziele (Langfristige Planung)

Die strategischen Ziele der Familienkasse Bayern Süd konkretisieren die normativen Vorgaben und definieren langfristige Maßnahmen zur Umsetzung der Vision.

Unsere strategischen Wissensziele:

- „Experten- und Erfahrungswissen ist vollständig zu sammeln, aufzubereiten und zu teilen.“
- „Wissensmanagement zielt auf Stärkung und Ausbau der Kompetenzen von Mitarbeitern, Führungskräften und Teams.“
- „Gezielte Förderung der Partizipation auf allen Ebenen.“
- „Wissensmanagementsysteme sind intuitiv bedienbar auszugestalten.“
- „Veränderungen und Innovationen sind für die Weiterentwicklung der Familienkasse durch gezielte Maßnahmen voranzutreiben.“
- „Eine Wissenslandkarte und Expertenforen sind aufzubauen und zu pflegen.“
- „Neue Wissensfelder sind für die Weiterentwicklung der Familienkasse aufzubauen.“
- „Erstellung eines Fehlerkultur-Leitfadens für die Familienkasse.“
- „Wissensmanagement unterstützt uns bei der internationalen Zusammenarbeit – einschließlich der institutionellen Vernetzung.“
- „Politisches Denken und Agieren wird forciert.“
- „Wir stärken die IT- und Medienkompetenz unserer Fach- und Führungskräfte systematisch, um eine digitale Arbeitskultur zu etablieren und 'Digital First' als bevorzugten Kommunikationsweg für Kundenanliegen nachhaltig zu verankern.“
- „Wir verankern das Verständnis von Familienpolitik als komplexe Querschnittsaufgabe und entwickeln

ein zielgerichtetes Netzwerkmanagement, um Schnittstellen effektiv zu gestalten und Synergien optimal zu nutzen.“

Operative Wissensziele (Konkrete Umsetzung)

Diese Ziele übersetzen die strategischen Vorgaben der Familienkasse Bayern Süd in konkrete, messbare Maßnahmen für den Arbeitsalltag.

Unsere operativen Wissensziele:

- „Wir wollen unser Wissensmanagement gesamthaft und geschäftsprozessorientiert aufbauen und pflegen.“
- „Wir wollen Multiplikatoren in der Familienkasse Bayern Süd gewinnen, um Wissen zu managen.“
- „Wir wollen durch die Einbeziehung von Praktikern bei der Entwicklung von Systemen die Usability sicherstellen.“
- „Wir wollen, dass der ‚Leistungs- und Entwicklungsdialog‘ gezielt zum Wissenserwerb und zur Wissensweitergabe motivieren.“
- „Wir wollen durch offene Kommunikation und Zusammenarbeit sowie regelmäßige Updates zu Projektständen die Transparenz erhöhen.“
- „Wir wollen, dass Führungskräfte und Mitarbeitende Gestaltungsspielräume auch wirklich nutzen.“
- „Wir wollen, dass Mitarbeitende bei der unmittelbaren Führungskraft aktiv Freiräume einfordern.“
- „Wir wollen die Einarbeitungsprozesse durch das Wissensmanagement noch besser unterstützen.“
- „Wir wollen durch ein strukturiertes Ausscheiden von Mitarbeitenden den Wissenstransfer verbessern.“
- „Wir wollen Hospitationen stärker nutzen, um Erfahrungsaustausch und Veränderungskompetenz zu fördern.“
- „Wir wollen eine Best-Practice Plattform einrichten, um von der Praxis zu lernen und bewährte Erfolgsverfahren und -methoden zu teilen.“
- „Wir wollen neue Anreizsysteme schaffen, um Partizipation zu fördern und die Bereitschaft zu erhöhen, Wissen zu teilen und zu generieren.“
- „Wir wollen, dass die Führungskräfte die Einführung einer Fehlerkultur sicherstellen und diese nachhalten.“

2.5.3 Zusammenhang der Zielebenen

Die Wissensziele der Familienkasse Bayern Süd werden durch eine **Zielkaskade** operationalisiert. Hierdurch stellen wir sicher, dass sich operative Maßnahmen aus strategischen und normativen Zielen ableiten: **Normative Wissensziele** (Vision) → **Strategische Wissensziele** (Langfristige Planung) → **Operative Wissensziele** (Konkrete Umsetzung). Dadurch wird ein durchgängiger Umsetzungsprozess geschaffen, der verhindert, dass Wissensziele abstrakt bleiben.

2.5.4 Handlungsoptionen und Maßnahmen

Um die Wissensziele in die Praxis zu überführen, wurden gezielte **Handlungsoptionen** definiert, darunter:

- **Transfer von implizitem in explizites Wissen** (Erfahrungswissen systematisch dokumentieren)
- **Förderung des kollektiven Wissens** (Einbindung und Schulung der Mitarbeitenden)
- **Integration externen Wissens** (Kooperationen, externe Schulungen, Benchmarking)
- **Technologische Unterstützung** (Entwicklung und Implementierung eines intuitiven Wissensmanagementsystems)
- **Kulturwandel und Führungskompetenzen** (Etablierung einer lernförderlichen Unternehmenskultur)

2.6 Kontinuierliche Verbesserung

Bedürfnisse und Anforderungen an das WM-System können sich im Laufe der Zeit verändern, z.B. durch neue Technologien, neue Geschäftsstrategien oder veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen. Zudem können bestimmte Prozesse des Wissensmanagements mit der Dauer ineffizient werden oder unnötige Schritte enthalten. Aus diesem Grund werden die Prozesse und Praktiken des Wissensmanagements in der Familienkasse Bayern Süd im Rahmen der **kontinuierlichen Verbesserung (KVP)** fortlaufend überprüft, analysiert und optimiert. Grundlage hierfür bildet das **EFQM-Modell** als ein weltweit anerkanntes Management-Framework, das Organisationen bei der Bewältigung von Veränderungen und bei der Leistungssteigerung Orientierung bietet.

2.7 Unterstützung durch die Managementebene

Die Managementebene der Familienkasse Bayern Süd verantwortet die strategische Ausrichtung des Wissensmanagements sowie die Zuteilung von Ressourcen. Darüber hinaus agiert sie als Vorbild für die Bedeutung des Wissensmanagements in der Organisation. Durch die stetige

Betonung der Wichtigkeit des Themas sowie das aktive Mitwirken an Prozessen und Praktiken erkennen die Mitarbeitenden, dass Wissensmanagement nicht nur eine „nette Idee“ ist, sondern ein wichtiger Faktor für den Unternehmenserfolg.

Im Rahmen von regelmäßigen Kommunikationsformaten informiert die Leitung der Familienkasse Bayern Süd sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende über die Erfolge und Verbesserungspotenziale des WM-Systems. Neben klassischen Kennzahlen (KPI) erfolgt hierbei auch eine qualitative Betrachtung, z.B. durch Heranziehen der Ergebnisse von Mitarbeiterbefragungen. Dies verleiht dem Wissensmanagement nicht nur Legitimation und Durchsetzungskraft, sondern unterstützt zeitgleich den kulturellen Wandel in der Organisation.

3. Umsetzungsprojekte und Best-Practices

Nachfolgend werden einige wesentliche Umsetzungsprojekte und Best-Practices aufgeführt, die erfolgreich umgesetzt wurden und Wissensmanagement in der Familienkasse Bayern Süd greifbar gemacht haben. Es handelt sich dabei sowohl um zentral als auch regional entwickelte Ansätze.

3.1 Qualifizierung und Onboarding

Qualifizierung und Wissensmanagement sind zwei Seiten derselben Medaille. Sie sind eng miteinander verbunden und tragen gemeinsam zum Erfolg der Familienkasse Bayern Süd bei. Nachfolgende Praktiken aus dem Bereich der Qualifizierung sind aus dem Wissensmanagement entstanden:

3.1.1 Qualifizierungsmatrix und Schulungskonzept

Die systematische Erfassung vorhandener Kompetenzen und die Identifikation von Entwicklungsbedarfen erfolgen mittels einer detaillierten Qualifizierungsmatrix. Darauf aufbauend wird ein umfassendes Schulungskonzept entwickelt, das Präsenzs Schulungen, E-Learning-Module und Webinare kombiniert, um fachliche, methodische und soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden nachhaltig zu fördern.

3.1.2 Schulungsdatenbank (Übungsbüro)

Die digitale Schulungsdatenbank „SCHULX-3“ stellt interaktive Übungen, Video-Tutorials und praxisnahe Fallstudien bereit, die speziell auf die Anforderungen der Familienkasse Bayern Süd zugeschnitten sind. Diese Plattform ermöglicht flexibles, selbstgesteuertes Lernen und trägt maßgeblich zur kontinuierlichen Weiterbildung bei.

3.1.3 Strukturierte Einarbeitung

Standardisierte Einarbeitungspläne, Checklisten, umfassende Begrüßungsmappen sowie gezielte Begrüßungsveranstaltungen (Onboarding-Tage) gewährleisten, dass neue Mitarbeitende schnell in die bestehende Wissenskultur integriert werden. Dies ist insbesondere vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Verlusts von Erfahrungswissen von großer Bedeutung.

3.1.4 Mentoring, Coaching und Patensysteme

Erfahrene Mitarbeitende fungieren als Mentoren und fördern den Transfer von implizitem Wissen. So wird sichergestellt, dass kritische Expertise auch bei Personalwechseln erhalten bleibt.

3.1.5 Wissenstransfer (Expert Debriefing)

Expert Debriefing ist ein strukturierter Prozess zur Erfassung und Weitergabe von Expertenwissen, besonders relevant beim Ausscheiden von Mitarbeitenden. Ziel ist es, wertvolles Wissen zu bewahren und für die Organisation zugänglich zu machen. Dieser Prozess wird in der Familienkasse Bayern Süd durch die regionale Wissenslotsin unterstützt. Der Rekrutierungsprozess wird bestenfalls so abgestimmt, dass der neue Stelleninhaber seine Tätigkeit bereits vor Ausscheiden der etablierten Kraft aufnimmt. Dies ermöglicht eine zeitliche Überschneidung, die zum Wissenstransfer genutzt werden kann. Der Wissenstransfer erfolgt in Interviewform unter Beteiligung der Wissenslotsin und wird über eine Mindmap visualisiert und dokumentiert.

3.1.6 Freiwillige Angebote

Lebenslanges Lernen ist ein zentraler Aspekt der Wissenskultur der Familienkasse Bayern Süd. Aus diesem Grund wurde ein breites Angebot an regelmäßigen, virtuellen Qualifizierungsmodulen (z.B. „Let’s talk about...“) entwickelt, welche auf freiwilliger Basis und mit wechselndem thematischem Schwerpunkt durchgeführt werden. Der Mitarbeitende entscheidet dabei selbst, ob ihn das Modul anspricht und für seine Tätigkeit relevant ist.

3.2 Digitale Wissensplattformen

3.2.1 FamKa-Wiki

Das FamKa-Wiki dient als zentrale Plattform, auf der alle relevanten Informationen, Handbücher und Prozessdokumente abgelegt und regelmäßig aktualisiert werden. Intelligente Suchfunktionen und Versionierung garantieren, dass stets die aktuellsten Informationen verfügbar sind. Foren, Diskussionsseiten und Feedback-Mechanismen fördern den interdisziplinären Austausch und unterstützen den kontinuierlichen Ausbau der Wissensbasis. Die techni-

sche Anbindung an das BA-Intranet und andere IT-Systeme sorgt für einen konsistenten Informationsfluss, der den zielgerichteten Wissenstransfer erleichtert.

3.2.2 Social Intranet

Das Social Intranet fungiert als zentraler Knotenpunkt für alle internen Neuigkeiten, Mitteilungen und Wissensressourcen. Interaktive Funktionen wie Foren, Chatrooms und Projektbereiche fördern den teamübergreifenden Austausch und unterstützen den Aufbau einer offenen Kommunikationskultur. Die enge Verzahnung des FamKa-Wiki mit dem BA-Intranet gewährleistet einen konsistenten und zielgruppenspezifischen Informationsfluss, wodurch alle relevanten Inhalte effizient verteilt und genutzt werden.

3.2.3 Business Process Model and Notation (BPMN)

Mithilfe der Modellierungssoftware ARIS werden alle behördlichen Prozesse systematisch erfasst und dokumentiert. Diese einheitliche Dokumentation schafft Transparenz, minimiert Fehlerquellen und ermöglicht einen reibungslosen Wissenstransfer. Durch digitale Checklisten und automatisierte Benachrichtigungen werden Bearbeitungszeiten signifikant verkürzt und die Effizienz gesteigert. Die kontinuierliche Überwachung mittels Dashboards und KPI-basierter Analysen ermöglichen es, Prozesse in Echtzeit zu optimieren.

3.3 Experten- und Netzwerkverzeichnis (Yellow Pages)

Das Experten- und Netzwerkverzeichnis dient als zentrales Werkzeug, um innerhalb der Familienkasse Bayern Süd schnell und effizient den richtigen Ansprechpartner für bestimmte Fragen oder Probleme zu finden. Hierfür wurden detaillierte Profile angelegt, welche Informationen zu Fachgebieten, Kompetenzen, Kontakten („ich kenne jemanden, der jemanden kennt“), Erfahrungen, Projekte und Interessensbereiche enthalten. Eine leistungsfähige Suchfunktion ermöglicht es Nutzern, schnell und einfach nach Experten zu suchen.

3.4 Binnenkommunikation

Binnenkommunikation ist ein unverzichtbarer Bestandteil des Wissensmanagements. Sie fördert den Austausch von Wissen, schafft eine Wissenskultur, verbessert die Zusammenarbeit und erleichtert das Lernen. Die Familienkasse Bayern Süd hat über die Jahre ein vielfältiges Angebot an Binnenkommunikationsformaten etabliert. Durch die unterschiedlichen Kanäle und Plattformen werden alle Ebenen sowie diverse Ziel- bzw. Interessengruppen innerhalb der Organisation angesprochen. Sie finden je nach Bedarf virtuell oder in Präsenz statt. Nachfolgend sind die wesentlichen Formate genannt:

1. Leitungsrunden
2. Führungskräfte-Videokonferenzen
3. Netzwerk-Jour-Fixe
4. Steuerungskreise in allen Aufgabengebieten
5. Fachdialoge für Führungs- und Fachexperten
6. Arbeitstagungen der Führungskräfte
7. Mitarbeiterversammlungen
8. Mitarbeiterkongresse

Unterstützt werden diese Kommunikationsformate durch aufgaben- und teambezogene OneNote-Boards, welche den Informationsaustausch unterstützen und die Kollaboration erleichtern.

4. Zusammenfassung und Ausblick

Das Wissensmanagement der Familienkasse Bayern Süd basiert auf einer konsequenten strategischen Verankerung, einer offenen und lernenden Organisationskultur sowie der Integration modernster digitaler Lösungen. Die in diesem Beitrag dargestellten Best Practices und Umsetzungsprojekte – von FamKa-Wiki über das Social Intranet bis hin zu strukturierten Einarbeitungsprozessen, umfassenden Qualifizierungsmaßnahmen und einem innovativen Fehler-Lern-Management – belegen eindrucksvoll, wie theoretische Konzepte in der Praxis erfolgreich umgesetzt werden können.

Ein zentrales Leitmotiv lautet: „*Wie und womit sorgt Wissensmanagement dafür, dass die Familienkasse eine Qualitätsorganisation werden kann?*“ Die Antwort liegt im intelligenten Umgang mit Wissen, der sowohl das explizite als auch das implizite, erfahrungsbasierte Wissen systematisch erfasst, weitergibt und kontinuierlich verbessert. Das Beispiel einer Raffinerie, in der der Verlust von Instandhaltungswissen zum Ausfall kritischer Gasverdichter führte, verdeutlicht, wie gravierend Qualitätsprobleme werden können, wenn essenzielles Expertenwissen nicht gesichert wird. Vergleichbar mit alltäglichen Handlungen – wie dem Rückwärtseinparken oder dem Werfen einer Bowlingkugel, deren genaue Abläufe oft unbewusst ablaufen – spielt auch das implizite Wissen der Mitarbeitenden eine zentrale Rolle bei der Sicherung von Servicequalität und Verwaltungsexzellenz.

Die normativen Wissensziele, die sich an den Grundsätzen einer modernen öffentlichen Verwaltung orientieren, umfassen insbesondere die Sicherstellung von Verwaltungsexzellenz, Transparenz, kontinuierlichem Lernen und

Innovationsförderung. Durch systematische Evaluierungen, interne Audits und Benchmarking werden diese Ziele kontinuierlich überprüft und an aktuelle Herausforderungen angepasst. Der verstärkte Einsatz moderner Technologien, wie KI-gestützten Analysetools, und der Ausbau digitaler Plattformen werden künftig die Innovationskraft und Effizienz weiter steigern.

Zusammenfassend bietet dieser Beitrag eine fundierte, praxisorientierte Grundlage und dient als Best Practice-Beispiel für Behörden, die ihre Wissensprozesse optimieren

und zukunftsorientiert gestalten möchten. Wissensmanagement sichert die Qualität, denn das Expertentum im öffentlichen Dienst basiert nicht nur auf fachlichem Wissen („*Wissen, dass...*“), sondern auf der Kombination von Handlungswissen („*Wissen, wie ...*“), Netzwerkwissen („*Wissen, wer ...*“) und ziel- sowie wertbezogenem Wissen („*Wissen, warum ...*“). Nur durch diese ganzheitliche Herangehensweise kann die Familienkasse ihren Anspruch als beste Dienstleisterin für Familien und als Vorbild für eine moderne öffentliche Verwaltung erfüllen. ■

*Rückmeldung an Autor und Redaktion
dossier@gfwm.de*

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Braun, Thomas (2021): Leitfaden zur erfolgreichen Praxis im Wissensmanagement der Familienkasse der Bundesagentur für Arbeit (Band 01 bis 06).
- Davenport, Thomas H., Prusak, Laurence (1998): *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.
- Garwin, David A. (1993): *Building a Learning Organization*. Harvard Business Review 71.4, S. 73–91.
- Harry, Mikel, Schroeder, Richard (2005): *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Crown Pub.
- Kolb, David A. (1983): *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*.
- Nonaka, Ikujiro, Takeuchi, Hirotaka (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press.
- Pande, Peter S., Neuman, Robert P., Cavanagh, Roland R. (2000): *The Six Sigma Way: How GE, Motorola, and Other Top Companies are Honing their Performance*. McGraw-Hill Professional, New York, NY.
- Probst, Gilbert JB, Raub, Steffen, Romhardt, Kai (2010): *Wissen managen*. Springer.
- Schein, Edgar H. (1984): *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review 25.2, S. 3–16.
- Skinner, B. F. (1953): *Science and Human Behavior*.
- Sveiby, K.E. (1997): *The New Organizational Wealth*.

Thomas Braun leitet die Familienkasse Bayern Süd. In seiner Führungsrolle mit geschäftsstrategischen Aufgaben verantwortet er 600 Mitarbeitende an acht Standorten, betreut 980.000 Kundinnen und Kunden und verwaltet ein Finanzvolumen von 5,2 Milliarden Euro. Als Repräsentant vertritt er die Organisation in strategischen Netzwerken zur Familien-, Finanz- und Behördenstrukturpolitik. Er verfügt über langjährige Erfahrung in der Arbeitsmarkt-, Beschäftigungs- und Familienpolitik und hat sich intensiv mit Wissensmanagement und Organisationsentwicklung

befasst. Er unterstützte das internationale Projekt „*Professionalisation and Stabilisation of the Ukrainian Municipal Management*“ in Kiew im Auftrag des Auswärtigen Amtes und war Honorarprofessor am Heinrich-Vetter-Forschungsinstitut (HVFI) sowie an der Hochschule der Wirtschaft für Management (HdWM). Sein Ziel ist es, „*Wissen gezielt einzusetzen, um Organisationen nachhaltig und zukunftsfähig zu gestalten*“. Profil auf LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/thomas-braun-27003132a/>