

Anja Christine Waibel

# Wissensmanagement in der Sozialhilfe

Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der  
Sozialarbeitenden am Beispiel des Sozialdienstes Ostermündigen

Master-Thesis des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit  
der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich  
Januar 2017



Sozialwissenschaftlicher Fachverlag Edition Soziothek  
des Fachbereichs Soziale Arbeit der Berner Fachhochschule BFH

Schriftenreihe Master-Thesen des Kooperationsstudiengangs Master of Science in Sozialer Arbeit  
der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich

In dieser Schriftenreihe werden Master-Thesen von Studierenden des Kooperationsstudiengangs Master  
of Science in Sozialer Arbeit der Fachhochschulen Bern, Luzern, St. Gallen und Zürich publiziert, die mit  
Bestnote beurteilt und zur Publikation empfohlen wurden.

Anja Christine Waibel: Wissensmanagement in der Sozialhilfe. Modell im Umgang mit dem  
praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden am Beispiel des Sozialdienstes Ostermundigen

© 2017 Edition Soziothek Bern  
ISBN 978-3-03796-618-1

Edition Soziothek  
c/o Berner Fachhochschule BFH  
Fachbereich Soziale Arbeit  
Hallerstrasse 10  
3012 Bern  
[www.soziothek.ch](http://www.soziothek.ch)

Jede Art der Vervielfältigung ohne Genehmigung des Verlags ist unzulässig.

# WISSENSMANAGEMENT IN DER SOZIALHILFE

Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen  
der Sozialarbeitenden

*am Beispiel des Sozialdienstes Ostermündigen*

# WISSENSMANAGEMENT IN DER SOZIALHILFE

Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen  
der Sozialarbeitenden

*am Beispiel des Sozialdienstes Ostermundigen*

## MASTER-THESIS

**Verfasserin** Anja Christine Waibel

**Studienbeginn** Herbst 2013

**Studiengang** Master in Sozialer Arbeit, Bern | Luzern | St. Gallen | Zürich

**Fachbegleitung** Prof. Dr. Peter Neuenschwander

**Abgabedatum** 11. Januar 2017

## **Abstract**

Das Umfeld von öffentlichen Sozialdiensten wird zunehmend komplexer, was sich auf die Leistungserbringung der individuellen Sozialhilfe auswirkt. Um den steigenden Anforderungen gerecht werden zu können, sind die Sozialarbeitenden auf unterstützende organisationale Strukturen angewiesen. Das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe ist breit, weshalb ein passender Umgang mit Wissen unabdingbar ist. Rund um das Thema Wissensmanagement besteht viel Literatur, jedoch fehlt ein passendes Modell für öffentliche Sozialdienste. Am Beispiel des Sozialdienstes Ostermundigen wird deshalb der Frage nachgegangen, wie ein passendes Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden aussieht. Zur Beantwortung dieser Fragestellung erfolgte in einem ersten Schritt eine Literaturanalyse und in einem zweiten Schritt wurden sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Sozialdienstes Ostermundigen leitfadengestützte Expertinnen- und Experteninterviews geführt. Die erhobenen Daten wurden mittels der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse nach Kuckartz ausgewertet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Gestaltung eines passenden Umgangs mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden primär Leitungsaufgabe ist und ein Wissensmanagement sowohl zentral als auch standardisiert organisiert sein sollte. Der Umgang mit Wissen ist beim Sozialdienst Ostermundigen zum Erhebungszeitpunkt kaum zentral organisiert und erfolgt wenig standardisiert. Die Wissensbewahrung stellt ein persönliches und alleine kaum lösbares Problem der Sozialarbeitenden dar. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement sind auf Ebene der Gemeinden genügend personelle und finanzielle Ressourcen sowie auch entsprechendes Fachwissen erforderlich. Der Sozialdienst Ostermundigen scheint im Kanton Bern nicht der einzige Sozialdienst ohne passendes Wissensmanagement zu sein. Entsprechend wären Unterstützungsangebote auf Ebene des Kantons empfehlenswert.

## **Dank**

Herzlichen Dank allen, die mich im Rahmen meiner Master-Thesis unterstützt haben.

**Inhaltsverzeichnis**

1	Einleitung .....	1
1.1	Ausgangssituation.....	1
1.2	Problemstellung .....	2
1.3	Relevanz der Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit.....	3
1.4	Stand der Forschung .....	4
1.4.1	Wissensmanagement im Bereich öffentlicher Verwaltungen .....	4
1.4.2	Wissensmanagement im Bereich von Organisationen der Sozialen Arbeit .....	6
1.4.3	Wissensmanagement im Bereich öffentlicher Sozialdienste.....	8
1.5	Zielsetzung .....	9
1.6	Fragestellungen .....	10
1.6.1	Hauptfragestellung.....	10
1.6.2	Unterfragestellungen.....	10
1.7	Aufbau der Master-Thesis.....	12
2	Individuelle Sozialhilfe .....	13
2.1	Gesetzlicher Auftrag .....	13
2.2	Organisation auf kantonaler Ebene.....	14
2.3	Organisation auf Ebene der Gemeinde Ostermundigen .....	14
3	Wissensmanagement .....	16
3.1	Definition von Wissensmanagement .....	16
3.2	Definition von Wissen .....	17
3.3	Wissen im Kontext öffentlicher Verwaltungen .....	18
3.4	Arten von Wissen.....	19
3.5	Formen von Wissen .....	20
3.6	Organisationale Wissensbasis .....	21
3.7	Organisationales Lernen.....	22
3.8	Anforderungen ans Wissensmanagement .....	22

---

3.9	Wissensmanagement-Modelle .....	23
3.9.1	Bausteinmodell .....	24
3.9.2	Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements.....	26
3.10	Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements.....	27
3.10.1	Personal.....	28
3.10.2	Struktur .....	29
3.10.3	Kultur .....	29
3.10.4	Wissensmanagement-Aktivitäten .....	30
4	Methodisches Vorgehen .....	31
4.1	Literaturanalyse .....	31
4.2	Leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten .....	31
4.2.1	Entwicklung der Interviewleitfäden .....	32
4.2.2	Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner .....	33
4.2.3	Durchführung der Interviews .....	36
4.2.4	Datenaufbereitung .....	37
4.2.5	Datenauswertung.....	37
4.3	Reflexion der eigenen Involviertheit .....	39
5	Darstellung der Ergebnisse .....	40
5.1	Praxisrelevantes Wissen.....	40
5.1.1	Materielles Wissen.....	40
5.1.2	Prozesswissen .....	41
5.1.3	Kontextwissen.....	41
5.1.4	Anwendungswissen .....	42
5.2	Wissensbestände.....	42
5.2.1	Intern .....	42
5.2.2	Extern .....	43
5.3	Aktueller Umgang mit Wissen .....	45
5.3.1	Wissenserwerb .....	45
5.3.2	Wissensgenerierung .....	46

---

5.3.3	Wissensteilung.....	47
5.3.4	Wissensidentifikation.....	48
5.3.5	Wissensnutzung.....	51
5.3.6	Wissensverteilung.....	55
5.3.7	Wissensbewahrung.....	58
5.4	Anforderungen an ein Wissensmanagement.....	60
5.4.1	Personal.....	62
5.4.2	Struktur .....	64
5.4.3	Kultur .....	67
5.5	Bedarf im Umgang mit Wissen.....	67
5.5.1	Personal.....	68
5.5.2	Struktur .....	69
5.5.3	Kultur .....	73
6	Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden .....	75
7	Handlungsempfehlungen für den Bereich der individuellen Sozialhilfe .....	83
7.1	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Sozialen Arbeit .....	83
7.2	Handlungsempfehlungen auf Ebene der Gemeinden.....	84
7.3	Handlungsempfehlungen auf Ebene des Kantons.....	84
8	Schlussfolgerungen.....	87
	Literaturverzeichnis .....	89
	Anhang Master-Thesis .....	94

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

### Abbildungen

Abbildung 1: Organigramm des Sozialdienstes Ostermundigen .....	15
Abbildung 2: Wissenswürfel.....	20
Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements .....	24
Abbildung 4: Wissensmanagement-Referenzmodell des Fraunhofer IPK .....	26
Abbildung 5: Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements .....	28
Abbildung 6: Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden ..	78

### Tabellen

Tabelle 1: Übersicht Interviewinhalte nach Interviewtyp.....	32
Tabelle 2: Übersicht Merkmale Sampling externer Sozialdienste.....	34
Tabelle 3: Übersicht Merkmale Sampling Sozialarbeitende Sozialdienst Ostermundigen .....	36
Tabelle 4: Übersicht durchgeführte Interviews.....	36

## 1 Einleitung

### 1.1 Ausgangssituation

Das gesellschaftliche und politische Umfeld von öffentlichen Verwaltungen wird zunehmend komplexer, was sich auf die öffentliche Leistungserbringung auswirkt: Öffentliche Verwaltungen stehen vor der Herausforderung, sich laufend den jeweiligen Bedingungen anzupassen und veränderte Rahmenbedingungen zu berücksichtigen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 30f.). Davon betroffen ist auch der Bereich der individuellen Sozialhilfe: Sozialarbeitende öffentlicher Sozialdienste haben ein immer umfangreicheres Praxiswissen zu managen, um der Komplexität und Vielfalt der Fälle gerecht zu werden und dabei stets die aktuellsten Vorgaben zu beachten. Damit sie die Leistungen trotz der immer komplexeren Situationen effizient erbringen können, ist ein guter Umgang mit der Ressource Wissen von Bedeutung (vgl. ebd., S. 181).

Die Qualität der Leistungen, welche durch die Sozialarbeitenden erbracht werden, wird beeinflusst durch die Beschaffenheit der organisationalen Strukturen (vgl. Mayrhofer, 2009, S. 1). Im Kanton Bern gehört die Gestaltung der organisationalen Strukturen von Sozialdiensten zur Aufgabe der Gemeinden: Die Sozialhilfeverordnung (SHV) des Kantons Bern regelt in Art. 2 Abs. 1, dass die Gemeinden für die Organisation des Sozialdienstes zuständig sind. In Art. 18 Abs. 2 des Sozialhilfegesetzes (SHG) des Kantons Bern ist festgelegt, dass die Gemeinden dafür zu sorgen haben, dass der Sozialdienst effizient organisiert ist. Dies gilt entsprechend auch für den Umgang mit Wissen.

Auf kantonaler Ebene stellt die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern (GEF) den kommunalen bzw. regionalen Sozialbehörden eine Checkliste zur Organisationsprüfung zur Verfügung. Darin enthalten ist auch die Frage, ob die Mitarbeitenden über die notwendigen Informationen verfügen, um ihren Auftrag zu erfüllen (vgl. Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 41). Zudem hat die Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern als Dienstleistung an die Sozialdienste und auch mit dem Ziel einer einheitlichen Praxis in der individuellen Sozialhilfe den Fachverband Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz (BKSE) beauftragt, ein Handbuch für die Ausrichtung der individuellen Sozialhilfe zu erarbeiten. Dieses Handbuch beinhaltet geltende Richtlinien und Erlasse und wird den Sozialdiensten online zur Verfügung gestellt. Die Einträge werden stets aktuell gehalten. Die Sozialdienste des Kantons Bern sind jedoch nicht verpflichtet, dieses Handbuch zu benutzen (vgl. Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz, 2015, o.S.). Zudem deckt das darin enthaltene Wissen nur einen Teil des praxisrelevanten Wissens der Sozialarbeitenden ab.

Die Sozialdienste des Kantons Bern haben sich also einen bedeutenden Teil des relevanten Wissens selbst zu erschliessen. Dabei kommt dem Management von Wissen eine

zentrale Bedeutung zu, denn eine blossе Ansammlung von Wissen ist nicht mit Qualität gleichzusetzen (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 28). Kommt Wissen verstreut vor, muss dieses gesammelt, zweckmässig strukturiert und den Mitarbeitenden zugänglich gemacht werden (vgl. Wendt, 1998, S. 7). Wie eine Organisation mit dem relevanten Wissen umgeht, wird vor allem dann sichtbar, wenn neue Mitarbeitende eingearbeitet werden. Sind diese beim Erschliessen des praxisrelevanten Wissens stark von den bestehenden Mitarbeitenden abhängig, ist dies ein Anzeichen, dass das relevante organisationale Wissen vor allem in den Köpfen der Mitarbeitenden verfügbar und wenig verschriftlicht ist (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 25f.). Dies wird spätestens dann zum Problem, wenn beim Weggang von Mitarbeitenden wertvolles Wissen verloren geht. Mit Hilfe eines passenden Wissensmanagements kann diesem Problem entgegengewirkt werden (vgl. Reinmann, 2009, S. 17).

## 1.2 Problemstellung

Der Sozialdienst Ostermundigen<sup>1</sup> ist einer der Sozialdienste des Kantons Bern, die vor der Herausforderung stehen, den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen zeitgemäss zu gestalten, um den gestiegenen Anforderungen längerfristig gerecht werden zu können. Über ein unterstützendes Wissensmanagement verfügt er (noch) nicht.

Die Wissensbestände des Sozialdienstes Ostermundigen sind gross, das Wissen ist jedoch nicht immer verschriftlicht und die bestehenden schriftlichen Quellen sind wenig strukturiert, verstreut und nicht durchgängig auf dem aktuellsten Stand. Der Sozialdienst Ostermundigen benutzt zum Beispiel in Ergänzung zu den gesetzlichen Bestimmungen und den SKOS-Richtlinien ein veraltetes gemeindeeigenes Handbuch, in welchem Richtlinien für die Ausrichtung der individuellen Sozialhilfe festgehalten sind. Dieses Handbuch wurde schon lange nicht mehr aktualisiert, da seit 2014 ein Wechsel zum BKSE-Handbuch geplant ist.<sup>2</sup> So werden ergänzende Entscheide, welche die Richtlinien betreffen, nicht automatisch im Handbuch ergänzt, sondern sind meist nur Bestandteil von Protokollen. Wird das Handbuch nicht stets auf dem Laufenden gehalten, ist dieses kein zuverlässiges Arbeitsinstrument.

---

<sup>1</sup> Der Bereich Sozialhilfe der Abteilung Soziales der Gemeindeverwaltung Ostermundigen wird in vorliegender Master-Thesis zugunsten einer besseren Lesbarkeit kurz Sozialdienst Ostermundigen genannt.

<sup>2</sup> Am 30. Juni 2014 hat die Sozialkommission (SOKO) Ostermundigen den Grundsatzentscheid zur Übernahme des BKSE-Handbuchs gefällt. Vor dem Wechsel vom gemeindeeigenen Handbuch zum BKSE-Handbuch, muss der Sozialdienst Ostermundigen jedoch zuerst einen Umsetzungsplan vorlegen (vgl. Gemeinde Ostermundigen, 2014, S. 21f.). Zum Zeitpunkt der Interviewdurchführung war dieser Umsetzungsplan noch ausstehend und entsprechend auch der Handbuchwechsel immer noch pendent.

Die Suche nach dem passenden Wissen nimmt im Arbeitsalltag regelmässig viel Zeit in Anspruch. Selbst langjährige Mitarbeitende sind immer wieder damit konfrontiert, das notwendige Wissen zusammensuchen zu müssen. Wissen wird oft in mündlicher Form geteilt, rasch auf das erforderliche Wissen zuzugreifen, ist meist nicht möglich. Dies erschwert die Einarbeitung neuer Sozialarbeitender und birgt die Gefahr einer uneinheitlichen Praxis.

Die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen sind darauf angewiesen, einen optimalen Zugang zu dem für sie praxisrelevanten Wissen zu haben, um ihren Auftrag ordnungsgemäss und effizient erfüllen zu können.

### **1.3 Relevanz der Problemstellung für die Praxis der Sozialen Arbeit**

Wissen ist im Bereich der individuellen Sozialhilfe von wesentlicher Bedeutung, denn Sozialarbeitende öffentlicher Sozialdienste sind typische Wissensarbeitende. Dies lässt sich daran erkennen, dass keine (Unterstützungs-)Situation gleich ist, weshalb jeder Fall für sich neuartig ist. Die Tätigkeit von Wissensarbeitenden ist geprägt von vielen Sonderfällen, komplex und wenig planbar, wodurch eine hohe Dynamik entsteht, welche sich in spontanen zusätzlichen Arbeiten und in Zeitdruck äussert. Um die Arbeit bewältigen zu können, ist eine stetige Anpassung an die neuen Anforderungen notwendig. Dies hat zur Folge, dass der Kommunikations- und Kooperationsaufwand hoch ist (vgl. Hube, 2005, S. 62f.). In solchen Praxisfeldern sind die einzelnen Fachpersonen alleine kaum mehr in der Lage, das komplette für sie praxisrelevante Wissen zu kennen und den Überblick darüber zu behalten (vgl. ebd., S. 21). Zudem besteht ohne einen passenden Umgang mit Wissen die Gefahr von Wissensverlusten und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden ist erschwert. So kann ein passendes Wissensmanagement die Arbeit der Sozialarbeitenden unterstützen und damit zu ihrer Arbeitszufriedenheit beitragen.

Weiter sollen durch ein Wissensmanagement die Qualität und Effizienz der Leistungen in sozialen Organisationen fortlaufend verbessert und damit die Unterstützung der Klientinnen und Klienten kontinuierlich optimiert werden (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 9). Gestaltet sich die Suche nach dem passenden Wissen aufwändig, geht damit viel Arbeitszeit auf Kosten der direkten Arbeit mit den Klientinnen und Klienten verloren (vgl. ebd., S. 13). So empfiehlt die Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) in ihrem Grundlagendokument zur Good Practice von Sozialdiensten unter Punkt 4.3 eine IT-gestützte Wissensmanagementplattform, welche das praxisrelevante Wissen systematisch vermittelt (vgl. Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2008, S. 10). Ein IT-gestütztes Wissensmanagement kann einen systematischen Umgang mit dem vorhandenen Wissen unterstützen und die verwaltungstechnischen Aufgaben effizienter gestalten (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 13).

Nicht zuletzt kann Wissensmanagement auch dazu beitragen, eine einheitliche Haltung und Praxis der Sozialarbeitenden zu fördern, Ungleichbehandlungen der Klientinnen und Klienten soweit wie möglich zu vermeiden sowie besser auf die Besonderheiten der einzelnen Klientinnen und Klienten eingehen zu können. Haben die Sozialarbeitenden Zugang zu dem für sie im Einzelfall benötigten Wissen, ist es ihnen eher möglich, für die Klientinnen und Klienten eine passende Unterstützung zu finden. Im besten Fall wirkt sich dies positiv auf die Lebensqualität der Klientinnen und Klienten aus.

Hier stellt sich die Frage nach einem passenden Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Bereichs der individuellen Sozialhilfe. Obwohl das Thema Wissensmanagement für die Soziale Arbeit von Bedeutung ist, scheint in Bezug auf den Umgang mit Wissen im Bereich der individuellen Sozialhilfe kein wirklicher öffentlicher fachlicher Diskurs stattzufinden (siehe auch Kapitel 1.4.3).

#### **1.4 Stand der Forschung**

Zum Thema Wissensmanagement bestehen zahlreiche Arbeiten. Das richtige Wissensmanagement-Modell gibt es jedoch nicht. Dies ist nicht zuletzt dadurch bedingt, dass die verschiedenen Modelle von unterschiedlichen Disziplinen geprägt sind und die Erkenntnisinteressen voneinander abweichen. Um das jeweils passende Modell ausfindig zu machen, ist auf dessen Nützlichkeit im jeweiligen Kontext zu achten (vgl. Probst & Romhardt, 1997, S. 4f.). Forschungsprojekte, welche im Bereich öffentlicher Sozialdienste Wissensmanagement-Modelle untersuchten, konnten jedoch keine gefunden werden. Auch die Suche nach entsprechenden empirischen Ergebnissen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit oder öffentlicher Verwaltungen blieb ohne Erfolg. So wird an dieser Stelle allgemein auf empirische Erkenntnisse zum Thema Wissensmanagement rund um den Bereich öffentlicher Sozialdienste eingegangen. Dabei werden die gefundenen Forschungsergebnisse auf drei Ebenen dargestellt: Zuerst auf Ebene öffentlicher Verwaltungen, in welche öffentliche Sozialdienste eingebettet sind. Danach auf Ebene von Organisationen der Sozialen Arbeit, zu welchen öffentliche Sozialdienste gezählt werden und abschliessend auf Ebene öffentlicher Sozialdienste selbst.

##### **1.4.1 Wissensmanagement im Bereich öffentlicher Verwaltungen**

Im Bereich öffentlicher Verwaltungen wurden zwei Arbeiten aus Deutschland gefunden:

Zum einen hat sich Dragusanu im Rahmen ihrer Dissertation am Beispiel einer deutschen öffentlichen Verwaltung spezifisch mit der Frage auseinandergesetzt, wie Wissen gesichert werden kann, wenn Mitarbeitende die Stelle wechseln oder von der Organisation ausscheiden. Sie führte zuerst auf Leitungsebene explorative Expertinnen- und Experten-

interviews und befragte anschliessend mittels Fragebogen Mitarbeitende. Im Rahmen ihrer Untersuchung kam sie unter anderem zum Ergebnis, dass die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeitenden steigt, wenn die Steuerung der Einarbeitung durch die Vorgesetzten übernommen wird und die Zuständigkeiten aller am Prozess Beteiligten klar geregelt sind. Zudem stellte sie fest, dass die Zufriedenheit zunimmt, je mehr die Wissenssicherung beim Stellenwechsel in Form von Checklisten vorhanden ist. Dazu gehört beispielsweise ein standardisierter Einarbeitungsplan, anhand dessen immer wieder der Stand der Einarbeitung überprüft werden kann. Um Wissensverluste beim Weggang von Mitarbeitenden zu vermeiden und die nachfolgende Person besser einarbeiten zu können, empfiehlt Dragusanu unmittelbar vor dem Austritt eine Wissensidentifikation durchzuführen, indem wichtige Aspekte (z.B. offene Pendenzen, wichtige Kontakte) einheitlich dokumentiert werden. Nicht zuletzt betont sie die Bedeutung eines zentralen übersichtlich strukturierten Verzeichnisses, welches einen Überblick über das vorhandene Wissen ermöglicht, damit sich neue Mitarbeitende zurecht finden können und Zugriff auf das für sie relevante Wissen haben (vgl. Dragusanu, 2006).

Zum anderen haben die Hochschule Harz und die Materna GmbH in Deutschland gemeinsam eine empirische Studie zum Thema Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen (mit einem Einzugsgebiet ab 30'000 Einwohnerinnen und Einwohnern) durchgeführt. Ziel der Studie war es, den aktuellen Stand des Wissensmanagements der öffentlichen Verwaltungen in Deutschland zu erheben. Dazu führten sie eine teilstandardisierte Online-Befragung durch (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 24f.). Die Studie kam unter anderem zum Ergebnis, dass in vielen Verwaltungen das Thema Wissensmanagement noch wenig ausgereift ist bzw. noch ganz am Anfang steht. Ist bereits ein Wissensmanagement vorhanden, wird dieses zu wenig systematisch und nicht nachhaltig geführt. Im Abschlussbericht wird aufgezeigt, dass im Sinne eines ganzheitlichen Wissensmanagements Erfahrungs- und Fachwissen nicht nur personenbezogen weitergegeben werden sollte, sondern unbedingt der ganzen Organisation zugänglich gemacht werden muss (vgl. ebd., S. 66ff.).

Häufig genannte Hemmfaktoren für die Einführung eines Wissensmanagements sind der zusätzliche Arbeitsaufwand, fehlende Finanzierungsmöglichkeiten, mangelnde Zeitressourcen der Mitarbeitenden sowie fehlendes Grundlagenwissen. Als Beweggründe für die Einführung eines Wissensmanagements werden von den Befragten vor allem die Sicherstellung der Dienstleistungsqualität, die organisationale Vernetzung sowie das Management von Prozessen genannt (vgl. ebd., S. 9f.).

Die Hochschule Harz und Materna GmbH leiten aus ihren Studienergebnissen einige Erfolgsfaktoren ab. So empfehlen sie beispielsweise, das Wissensmanagement ganzheitlich

zu führen, die Mitarbeitenden stetig zu beteiligen sowie eine offene Kommunikation zu leben. Zudem erachten sie es als sinnvoll, für diesen Arbeitsbereich spezifisch personelle Ressourcen einzusetzen und Wissensmanagement konsequent durch Informationstechnologien zu unterstützen. Weiter sei entscheidend, dass die Inhalte der Informationstechnologien in Bezug auf Aktualität und Qualität gesichert sind und die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben, Rückmeldungen zu geben, welche dann im System auch berücksichtigt werden (vgl. ebd., S. 68f.). Auf Basis der empirischen Ergebnisse haben sie folgende Handlungsempfehlungen formuliert:

1. Die Einführung eines Wissensmanagements sollte mit einem Pilotprojekt begonnen werden. Zu prüfen sind geeignete Kooperationen mit anderen Verwaltungen, um voneinander zu profitieren und Ressourcen einzusparen.
2. Die Leitung der Verwaltung muss von der Notwendigkeit des Wissensmanagements überzeugt sein/werden und dieses unterstützen. Sie ist in der Pflicht, zusammen mit weiteren Beteiligten die notwendigen Anforderungen für ein Wissensmanagement zu beschreiben und diese sicherzustellen.
3. Damit ein Wissensmanagement nachhaltig umgesetzt werden kann, muss die Verwaltungskultur stimmen und sich allenfalls ändern. So sind beispielsweise Vertrauen und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern unabdingbar. Voraussetzungen für ein reziprokes Verhalten zu schaffen, ist für ein Wissensmanagement zentral.
4. Bei der Einführung eines Wissensmanagements sind die Prinzipien des Change Managements zu berücksichtigen. Dazu gehört etwa, alle Beteiligten frühzeitig einzubinden und breite Akzeptanz herzustellen.
5. Bei knappen finanziellen und personellen Ressourcen ist es empfehlenswert, Prioritäten zu setzen und das Wissensmanagement Schritt für Schritt einzuführen (vgl. ebd., S. 69ff.).

Die Studie der Hochschule Harz und Materna GmbH zeigt, dass bei den Verwaltungen die Bereitschaft für die Einführung eines Wissensmanagements vorhanden ist. Allerdings waren bisher die notwendigen Ressourcen und die erforderlichen Voraussetzungen in den Bereichen Technologie, Personal und Organisation nicht ausreichend (vgl. ebd., S. 72).

#### **1.4.2 Wissensmanagement im Bereich von Organisationen der Sozialen Arbeit**

Nachfolgende zwei Projekte aus der Schweiz wurden im Zusammenhang mit Wissensmanagement im Bereich von Organisationen der Sozialen Arbeit gefunden.

Ein Projekt stammt vom Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz und der Kantonalen Kinder- und Jugendförderung okay zürich, welche im Rahmen einer schweizweiten Machbarkeitsstudie gemeinsam der Frage nachgegangen sind, wie das über alle Akteurinnen und Akteure der Kinder- und Jugendförderung verteilte Wissen besser gesammelt und geteilt werden kann. Dabei sollte geprüft werden, ob für die Kinder- und Jugendarbeit eine Online-Plattform in einer Wikipedia ähnlichen Form passend ist. Zudem stellte sich die Frage nach alternativen Plattformen, welche dem Bedarf der Zielgruppe entsprechen würden. Die Daten wurden mittels qualitativer Interviews sowie einer anschließenden Online-Befragung erhoben. Die Studie kam zum Ergebnis, dass sich die potentiellen Nutzenden unter anderem eine regelmässige Pflege und Qualitätskontrolle der Inhalte wünschen und deshalb von einer Wikipedia ähnlichen Softwarelösung abzuraten ist. Empfohlen wird eine für den Bereich der Kinder- und Jugendförderung eigenständige und moderierte Online-Plattform, welche von einer für die Plattform verantwortlichen und fachlich qualifizierten Stelle betrieben und gepflegt wird (vgl. Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz & Kantonale Kinder- und Jugendförderung okay zürich, 2014).

Das zweite Projekt wurde von Mersch und Schenker im Rahmen eines Projektpraktikums des Masterstudiums in Sozialer Arbeit der Fachhochschule Nordwestschweiz in Zusammenarbeit mit Mitarbeitenden der Offenen Jugendarbeit Zürich (OJA) durchgeführt. Das Projekt konzentriert sich auf den Umgang mit Wissen in der OJA mit dem Ziel, für diese ein Konzept für ein optimales organisationsinternes Wissensmanagement zu erarbeiten, welches die Lösungskompetenz der Mitarbeitenden stärkt und die Lernfähigkeit der Organisation fördert. Beim Vorgehen war eine kooperative Konzeptentwicklung durch Verbindung von Forschung und Praxis leitend, wodurch ein Theorie-Praxis-Transfer stattfinden konnte. Mersch und Schenker machen darauf aufmerksam, dass für ein Gelingen eines Wissensmanagement-Projektes klare Rahmenbedingungen wichtig sind. So sind beispielsweise genügend zeitliche und finanzielle Ressourcen zentral, damit der projektbedingte Mehraufwand ohne zu starken Druck neben der täglichen Arbeit geleistet werden kann. Zudem ist es förderlich, wenn die Organisationsleitung offen für Veränderungen ist und die Bereitschaft hat, sich auf einen Entwicklungsprozess einzulassen (vgl. Mersch & Schenker, 2015).

Auffallend ist, dass bei der Literaturrecherche aus dem Bereich der Sozialen Arbeit einzig zwei Projekte aus der Kinder- und Jugendarbeit gefunden werden konnten. Dass aus diesem Bereich nicht mehr Arbeiten gefunden wurden, könnte damit zusammenhängen, dass organisationales Wissensmanagement vor allem ein Thema der Betriebswirtschaft ist. Die Sozialwirtschaft hat sich bis jetzt nur vereinzelt damit befasst, obwohl Wissen für Organisationen der Sozialen Arbeit eine wichtige Arbeitsressource darstellt (vgl. Kreidenweis &

Steincke, 2006, S. 9). Kreidenweis und Steincke vermuten, dass sich soziale Organisationen bisher kaum mit dem Thema Wissensmanagement beschäftigt haben, weil sie sich mit finanziellen Problemen oder der Erfüllung von gesetzlichen Vorgaben beschäftigt haben und aufgrund knapper personeller oder finanzieller Ressourcen die Prioritäten anders gesetzt wurden (vgl. ebd., S. 36).

### 1.4.3 Wissensmanagement im Bereich öffentlicher Sozialdienste

Forschungsliteratur über den Umgang mit Wissen im Bereich öffentlicher Sozialdienste konnte nicht gefunden werden. Die Hochschule Luzern - Soziale Arbeit kommt zwar im Rahmen einer Studie zum Thema Management von kleinen und mittelgrossen Sozialdiensten zum Ergebnis, dass sich in den letzten Jahren viele Sozialdienste ein grosses Wissen angeeignet haben, dieses allerdings vor allem personenbezogen verfügbar ist und sich deshalb einige Sozialdienste mit der Frage beschäftigen, wie sie dieses Wissen sichern und der Organisation zugänglich machen können. Ein Lösungsvorschlag ist jedoch nicht Bestandteil der erwähnten Studie (vgl. Hochschule Luzern - Soziale Arbeit, 2011, S. 45f.). Auch scheint zum Thema Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe kein öffentlicher fachlicher Diskurs stattzufinden, obwohl die BKSE am 22. November 2011 eine Tagung zum Thema „Umgang mit der Informations- und Datenflut“ durchführte (vgl. Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz, o.J.a, o.S.). Dies lässt vermuten, dass das Thema Umgang mit Wissen auf öffentlichen Sozialdiensten zwar aktuell ist, jedoch noch am Anfang steht. Auch bei der angefragten Vertretung der BKSE sind keine Studien über Wissensmanagement im Bereich von öffentlichen Sozialdiensten bekannt (persönliche Kommunikation, 24. März 2016). Ebenso führte eine Nachfrage bei einer Vertretung der GEF zum Ergebnis, dass keine Literatur zum Thema Umgang mit Wissen im Bereich von öffentlichen Sozialdiensten bekannt ist (persönliche Kommunikation, 11. April 2016).

Am 27. Januar 2016 fragte die damalige Bereichsleiterin des Sozialdienstes Ostermundigen bei den Leitungspersonen der ERFA-Regionalgruppe Bern<sup>3</sup> nach, ob der von ihnen geführte Sozialdienst über einen guten Umgang mit Wissen verfügt und sie allenfalls für ein Interview zur Verfügung stehen würden. Insgesamt schrieb sie Vertreterinnen und Vertreter von 16 Sozialdiensten an, wovon ihr Leitungspersonen von total fünf verschiedenen Sozialdiensten antworteten. Unter diesen Rückmeldungen war nur eine Sozialdienstleitung, welche angab, über einen guten Umgang mit Wissen zu verfügen. Eine Sozialdienstleitung erklärte, den Umgang mit Wissen gerade neu zu gestalten, konnte aber noch keine

---

<sup>3</sup> Die Sozialdienstleitenden des Kantons Bern treffen sich regelmässig in regionalen Gruppen zum Erfahrungsaustausch (ERFA) (vgl. Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz, o.J.b, o.S.). Die Leitung des Sozialdienstes Ostermundigen ist in der Regionalgruppe Bern vertreten.

Ergebnisse vorweisen. Die Leitung eines anderen Sozialdienstes teilte mit, zwar einen SharePoint zu besitzen, jedoch für vorliegende Master-Thesis nichts beisteuern zu können. Zwei Sozialdienstleitende teilten mit, nichts beitragen zu können, jedoch am Thema interessiert zu sein. Davon erklärte eine Leitungsperson, dass bei ihrem Sozialdienst die Erarbeitung eines konkreten Informations- und Wissensmanagements schon seit rund zwei Jahren geplant ist (persönliche Kommunikation, 17. Februar 2016).

Die Rückmeldungen<sup>4</sup> der Sozialdienstleitenden auf die Anfrage der ehemaligen Bereichsleiterin des Sozialdienstes Ostermundigen lassen vermuten, dass der Umgang mit Wissen bei den Sozialdiensten in der Region Bern zwar ein Thema ist, jedoch noch am Anfang steht. Die meisten Organisationen funktionieren auch ohne ein Wissensmanagement – allerdings mit der Gefahr von Qualitätseinbussen (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 28).

Die Diskrepanz zwischen Interesse und fehlender Umsetzung könnte einerseits daran liegen, dass die Gemeinden für die Organisation der Sozialdienste verantwortlich sind (vgl. Art. 2 Abs. 1 SHV) und ihnen von Seiten Kanton keine speziellen Vorgaben oder umfassendere Unterstützungsangebote zum Management von Wissen zur Verfügung stehen. Dazu kommt, dass die Fallzahlen auf Sozialdiensten seit den neunziger Jahren stark gestiegen sind (vgl. Maeder & Nadai, 2003, S. 152). So ist die Situation auf Sozialdiensten von hohen Fallzahlen sowie von einer hohen Mitarbeitenden-Fluktuation geprägt (vgl. Engler & Steger, 2013, S. 24). Die Vermutung von Kreidenweis und Steincke (siehe Kapitel 1.4.2), dass der Aufbau eines Wissensmanagements aufgrund knapper Ressourcen nicht prioritär behandelt wurde, scheint hier zuzutreffen.

## 1.5 Zielsetzung

Aufgrund der fehlenden Evidenz zum Thema Wissensmanagement im Kontext von öffentlichen Sozialdiensten, stellt sich die Frage nach der Ausgestaltung eines Modells, das sich im Bereich der individuellen Sozialhilfe bewähren kann. Vorliegende Master-Thesis soll sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, wobei folgende Eingrenzung vorgenommen wird:

- Der Fokus liegt auf dem Sozialdienst Ostermundigen. Die Autorin arbeitet seit sieben Jahren als Sozialarbeiterin beim Sozialdienst Ostermundigen. Mit ihrer Master-Thesis will sie einen Beitrag zur Optimierung der Strukturen des Sozialdienstes Ostermundigen leisten.

---

<sup>4</sup> Interessant wäre es herauszufinden, weshalb nur Leitungspersonen von fünf Sozialdiensten eine Rückmeldung gegeben haben.

- Der Sozialdienst Ostermündigen besteht aus verschiedenen Dienststellen (siehe Kapitel 2.3), welche sich in ihrer Funktion unterscheiden. Bei unterschiedlichem Wissensbedarf kann es sinnvoll sein, Wissensmanagement zuerst einmal auf einen Bereich einzugrenzen, um dort ein möglichst passgenaues Modell im Umgang mit Wissen ausfindig machen zu können (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 31f.). So findet innerhalb des Sozialdienstes Ostermündigen eine Eingrenzung auf das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden statt, da dieses für die Soziale Arbeit von primärer Relevanz ist.

Konkretes Ziel vorliegender Master-Thesis ist es demzufolge, für den Sozialdienst Ostermündigen ein für die Sozialarbeitenden passendes Wissensmanagement-Modell zu entwerfen und damit einen Beitrag für einen optimierten Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zu leisten. Dazu soll auf theoretischer und praktischer Ebene Grundlagenwissen erarbeitet werden.

## 1.6 Fragestellungen

Nachfolgend werden die Hauptfragestellung sowie die zur Beantwortung der Hauptfragestellung formulierten Unterfragestellungen beschrieben.

### 1.6.1 Hauptfragestellung

Abgeleitet aus der geschilderten Problemstellung und Zielsetzung, lautet die forschungsleitende Hauptfragestellung wie folgt:

Wie sieht ein für den Sozialdienst Ostermündigen passendes Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden aus?

### 1.6.2 Unterfragestellungen

Zur Beantwortung der Hauptfragestellung wurden folgende fünf Unterfragestellungen formuliert. Dabei geht es darum, ein Bild über die aktuelle Situation sowie auch über einen optimalen Zustand zu erhalten.

Bevor über ein geeignetes Modell zur Unterstützung im Umgang mit der Ressource Wissen nachgedacht wird, muss zuerst geklärt werden, was dieses beinhalten soll (vgl. ebd., S. 21). Dies verlangt eine Beschreibung des Wissens, auf welches Sozialarbeitende im Bereich der individuellen Sozialhilfe zur Erfüllung ihres Auftrages angewiesen sind. Daraus ergibt sich folgende Fragestellung:

Welches Wissen ist für die Praxis der Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe relevant?

In der Folge stellt sich die Frage, woher die Sozialarbeitenden das praxisrelevante Wissen nehmen. Um einen Überblick über die Wissensquellen zu erhalten, die den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen für ihre Arbeit zur Verfügung stehen, soll der Wissensbestand der Sozialarbeitenden eruiert werden. Dazu wurde folgende Fragestellung formuliert:

Welche für die Praxis der Sozialarbeitenden relevanten Wissensbestände sind beim Sozialdienst Ostermundigen vorhanden?

Bei der Einführung eines Wissensmanagements ist es wichtig, den aktuellen Umgang mit Wissen zu berücksichtigen (vgl. Mertins, Kohl, & Orth, 2016, S. 38). Um spezifisch vom Sozialdienst Ostermundigen einen Anhaltspunkt über den aktuellen Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zu erhalten, soll folgender Fragestellung nachgegangen werden:

Wie geht der Sozialdienst Ostermundigen aktuell mit dem für die Sozialarbeitenden praxisrelevanten Wissen um?

Weiter stellt sich die Frage, wie der Umgang mit Wissen gestaltet sein sollte. Klar ist: Wissen kann nur schwer gesteuert werden. Wissensmanagement kann jedoch begünstigende Bedingungen schaffen, damit das relevante Wissen in einer Organisation allen verfügbar gemacht werden kann, die es benötigen. So ist es wichtig festzulegen, welchen Anforderungen das Modell im Umgang mit Wissen entsprechen soll (vgl. Kreidenweis & Steincke, 2006, S. 34). Daraus abgeleitet wurde folgende Fragestellung formuliert:

Welche Anforderungen erfüllt ein Modell, welches Sozialarbeitende des Bereichs der individuellen Sozialhilfe im Umgang mit dem für sie praxisrelevanten Wissen unterstützt?

Damit Wissensmanagement in der Praxis erfolgreich sein kann, muss das erarbeitete Modell nicht zuletzt auch auf Akzeptanz der Nutzenden stossen. Deshalb hat sich ein Wissensmanagement konsequent am Bedarf der Nutzenden zu orientieren (vgl. ebd., S. 134; Probst & Romhardt, 1997, S. 16). Somit ist auch folgende Fragestellung von zentraler Bedeutung:

Welches ist der Bedarf des Sozialdienstes Ostermundigen in Bezug auf den Umgang mit dem für die Sozialarbeitenden praxisrelevanten Wissen?

Durch die Diskussion der Ergebnisse dieser Unterfragestellungen soll die Hauptfragestellung beantwortet werden.

### **1.7 Aufbau der Master-Thesis**

Vorliegende Master-Thesis ist wie folgt aufgebaut: Nach dem einleitenden Kapitel wird auf den gesetzlichen Auftrag der individuellen Sozialhilfe und deren Organisation auf kantonaler Ebene sowie auf Ebene der Gemeinde Ostermundigen eingegangen (Kapitel 2). Darauf folgen theoretische Grundlagen zum Thema Wissensmanagement mit Fokus auf öffentliche Verwaltungen (Kapitel 3). In einem nächsten Schritt werden das methodische Vorgehen beschrieben (Kapitel 4) und die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt, wobei gleichzeitig die Unterfragestellungen beantwortet werden (Kapitel 5). Im Anschluss werden die Ergebnisse diskutiert und die Hauptfragestellung beantwortet bzw. ein Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden entworfen (Kapitel 6). Abschliessend werden für den Bereich der individuellen Sozialhilfe Handlungsempfehlungen formuliert (Kapitel 7) und Schlussfolgerungen gezogen (Kapitel 8).

## 2 Individuelle Sozialhilfe

In diesem Kapitel wird auf den organisationalen Kontext vorliegender Arbeit eingegangen und der gesetzliche Auftrag der individuellen Sozialhilfe sowie deren Organisation auf Behördenebene mit Fokus auf den Sozialdienst Ostermundigen beschrieben. Dabei wird auch der Bereich der Sozialarbeitenden aufgezeigt, mit welchem sich vorliegende Arbeit auseinandersetzt.

### 2.1 Gesetzlicher Auftrag

Der Auftrag der individuellen Sozialhilfe und somit auch die Aufgaben der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen sind stark gesetzlich geprägt. Auf Bundesebene ist definiert, dass die Kantone für die Sozialhilfe zuständig sind. So sind im Kanton Bern die gesetzlichen Grundlagen der individuellen Sozialhilfe in der Kantonsverfassung festgehalten. Die Grundsätze sind im Sozialhilfegesetz (SHG) und in der Sozialhilfeverordnung (SHV) geregelt. Sie werden ergänzt durch die Richtlinien der Schweizerischen Konferenz für Sozialhilfe (SKOS) (vgl. Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 13f.) sowie durch die Direktionsverordnung über die Bemessung von situationsbedingten Leistungen (SILDV). In Ostermundigen regelt auf Gemeindeebene die Verordnung über die Organisation der Gemeindeverwaltung (OrgVO) die Aufgaben des Sozialdienstes (vgl. Art. 54 OrgVO). Zudem besitzt der Sozialdienst Ostermundigen ergänzend zu den SKOS-Richtlinien ein gemeindeeigenes Handbuch (Unterstützungsrichtlinien), über dessen Inhalt die Sozialkommission der Gemeinde Ostermundigen entscheidet.

Die unter Art. 54 Abs. 1 OrgVO genannten Aufgaben entsprechen dem Art. 19 Abs. 1 SHG und umfassen die tägliche Arbeit der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen, d.h. die Sozialhilfe im Einzelfall zu vollziehen, wozu „insbesondere

- a die präventive Beratung,
- b die Abklärung der persönlichen und wirtschaftlichen Verhältnisse,
- c die Festlegung und Vereinbarung von individuellen Zielen,
- d die Beratung und Betreuung,
- e die Anordnung von Massnahmen,
- f die Festsetzung und Gewährung von Leistungen“ (Art. 19 Abs. 1 SHG) gehören.

Die individuelle Sozialhilfe kann grob in persönliche und wirtschaftliche Hilfe unterteilt werden (vgl. Art. 22 SHG).

Obwohl die Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe an gesetzliche Vorgaben gebunden sind, besteht bei der Umsetzung immer ein gewisser Gestaltungsspielraum, was innerhalb eines Sozialdienstes zu einer uneinheitlichen Praxis führen kann.

## 2.2 Organisation auf kantonaler Ebene

Im Kanton Bern werden die Grundsätze und Ziele der individuellen Sozialhilfe durch den Kanton festgelegt. Gleichzeitig sorgt er auch für die Bereitstellung, Finanzierung, Koordination sowie für die Überprüfung der erforderlichen Leistungsangebote (vgl. Art. 12 SHG).

Auf kantonaler Ebene handeln folgende Behörden im Bereich der individuellen Sozialhilfe:

- Der **Grosse Rat** ist der Gesetzgeber, der den strategischen Rahmen bestimmt und die Budgethoheit besitzt.
- Der **Regierungsrat** bewilligt die Leitbilder, Planungen und Berichte, welche auf Ebene der Gesundheits- und Fürsorgedirektion entwickelt wurden. Zudem stellt er die Mittel bereit, welche im Einzelfall notwendig sind.
- Die **Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF)** ist dafür verantwortlich, politische Vorgaben zu konkretisieren und das Sozialhilfegesetz umzusetzen. Zum Vollzug ihrer Aufgaben steht ihr unter anderem das **Sozialamt** zur Verfügung. Im Bereich der individuellen Sozialhilfe plant und koordiniert dieses die Sozialhilfetätigkeit der Gemeinden und ist dafür zuständig, die Gemeinden zu informieren und sie in Fachfragen zu beraten. Ausserdem erhebt das Sozialamt den Bedarf an Leistungen und hat die Aufgabe, eine genügende Leistungsversorgung sicherzustellen.
- Das **Regierungsstatthalteramt** ist dafür zuständig, die Sozialhilfetätigkeit der Gemeinden zu beaufsichtigen. Zudem beurteilt es erstinstanzlich Beschwerden gegen Verfügungen der Sozialdienste (vgl. Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern, 2013, S. 18f.).

Durch die kantonale Steuerung im Bereich der individuellen Sozialhilfe wird der Sozialdienst Ostermundigen durch die Vorgaben des Kantons beeinflusst.

## 2.3 Organisation auf Ebene der Gemeinde Ostermundigen

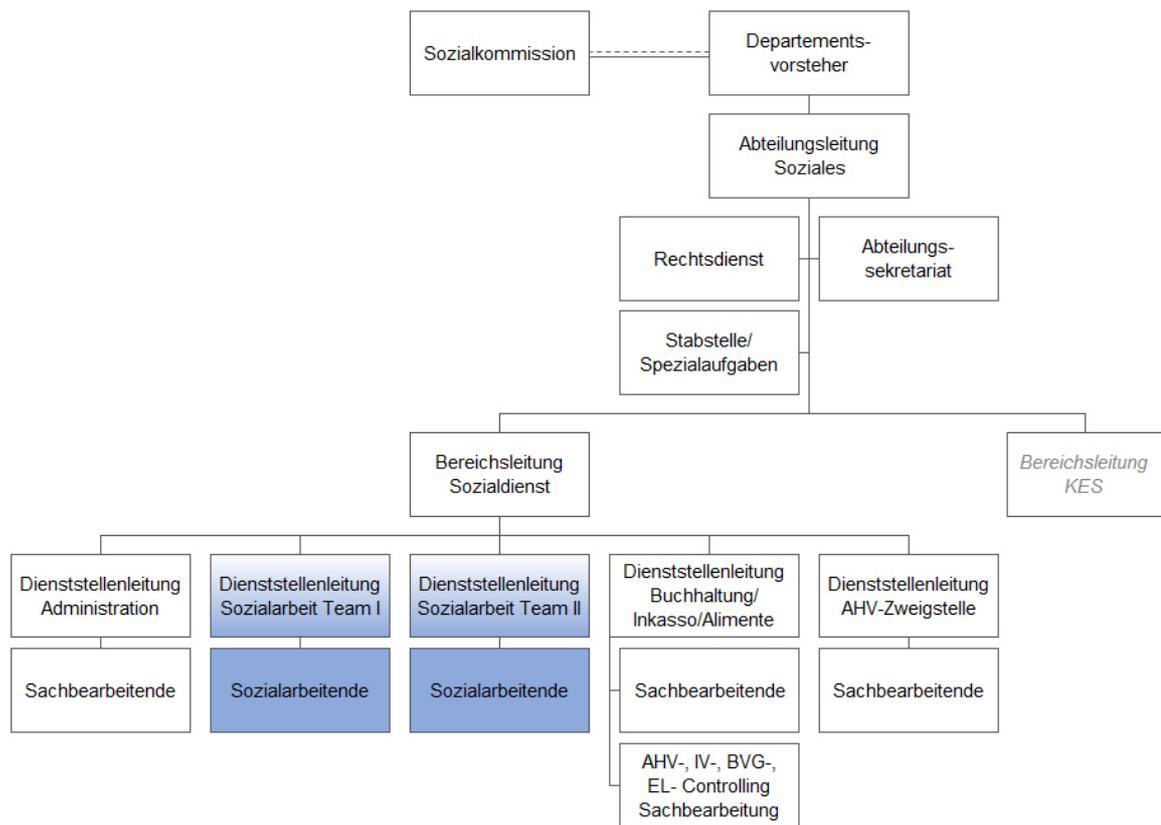
Der Sozialdienst Ostermundigen ist Teil der Abteilung Soziales und zuständig für den Vollzug der individuellen Sozialhilfe für die Gemeinde Ostermundigen. Folgendes Organigramm<sup>5</sup> zeigt, wie der Sozialdienst Ostermundigen aufgebaut ist<sup>6</sup>:

---

<sup>5</sup> Die Strukturen der Abteilung Soziales erfuhren per 01.01.2017 eine Veränderung, davon ist auch der Bereich Sozialhilfe (Sozialdienst) betroffen. Diese Anpassungen haben jedoch keinen Einfluss auf vorliegende Master-Thesis. So wurde an dieser Stelle das Organigramm gewählt, bei welchem die Strukturen ersichtlich sind, welche zum Zeitpunkt der Erarbeitung vorliegender Arbeit massgebend waren.

<sup>6</sup> Auf den Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz (KES) wird aus Gründen der Eingrenzung nicht weiter eingegangen.

Abbildung 1: Organigramm des Sozialdienstes Ostermundigen



Quelle: In Anlehnung an Gemeinde Ostermundigen (o.J.a, S. 1), (o.J.b, S. 1).

Die blaue Markierung in obenstehendem Organigramm zeigt den Bereich, für den ein Modell zum besseren Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen erarbeitet werden soll. Die beiden Sozialarbeit-Teams bestehen aus gesamthaft 14 Sozialarbeitenden: Je einer Dienststellenleiterin (Sozialarbeiterin mit Gruppenleitungsfunktion) und je sechs Sozialarbeitenden. Das für die Sozialarbeitenden praxisrelevante Wissen betrifft die beiden Dienststellenleitenden Sozialarbeit in zweierlei Hinsicht: Einerseits führen sie selbst auch Sozialhilfedossiers und andererseits sind sie für die ihnen unterstellten Sozialarbeitenden Ansprechperson für Fragen rund um die Klientinnen- und Klientenarbeit. Das praxisrelevante Wissen der Dienststellenleitenden Sozialarbeit ist jedoch noch etwas breiter als das der Sozialarbeitenden, weil dieses beispielsweise auch Führungswissen beinhaltet, welches nicht zum praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden gezählt werden kann.

Da die Autorin beim Sozialdienst Ostermundigen als Sozialarbeiterin angestellt ist, kennt sie die Mitarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen und verfügt bereits über eine Innensicht der Organisation. Dieser Aspekt wird beim methodischen Vorgehen (Kapitel 4) reflektierend berücksichtigt.

### 3 Wissensmanagement

In den vergangenen Jahren haben sich verschiedene Disziplinen mit dem Thema Wissensmanagement auseinandergesetzt, wodurch zu diesem Thema viele unterschiedliche Modelle entstanden sind. Dies hat zur Folge, dass verschiedenste Herangehensweisen mit unterschiedlichen Sichtweisen auf das Thema Wissensmanagement existieren (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 39). Erfahrungen zeigten, dass beim organisationalen Wissensmanagement nebst der Technologie auch die Faktoren Mensch und Organisation eine wichtige Rolle spielen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 27ff.).

Ein Erfolgsmodell in dem Sinne gibt es nicht, das Wissensmanagement sollte jedoch dem jeweiligen Kontext angepasst sein (vgl. Lenk, Meyerholt, & Wengelowski, 2014, S. 59). Für eine Organisation ist es deshalb wichtig, eine für die eigene Organisation passende Herangehensweise zu finden (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 39). So sind bei der Erarbeitung eines passenden Modells im Umgang mit Wissen für den Bereich der individuellen Sozialhilfe auch die Besonderheiten öffentlicher Verwaltungen zu beachten. In diesem Kapitel werden deshalb zentrale Begriffe und Aspekte zum Thema Wissensmanagement mit Fokus auf öffentliche Verwaltungen eingeführt.

#### 3.1 Definition von Wissensmanagement

Was genau unter Wissensmanagement verstanden wird, hängt stark damit zusammen, welche Zielsetzungen damit verbunden sind (vgl. Amelingmeyer, 2004, S. 28; Lehner, 2014, S. 36). Wissensmanagement ist in vier unterschiedlichen Bereichen ein wichtiges Thema: In der Unternehmens-/Organisationspraxis, in der Beratungsbranche sowie in Wissenschaft und Bildung. So hat Wissensmanagement abhängig vom Handlungsfeld verschiedene Funktionen und entsprechend unterscheiden sich die Interessen und das Verständnis von Wissensmanagement (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 13).

Bei vorliegender Arbeit steht das Handlungsfeld der Organisationspraxis im Zentrum. Doch auch im Bereich von organisationalem Wissensmanagement besteht keine einheitliche Definition, wie folgende zwei Beispiele zeigen:

„Wissensmanagement umfasst alle Verfahren, Methoden, Instrumente und Werkzeuge, die einen systematischen Umgang mit Wissen in allen Bereichen des Unternehmens unterstützen, um die Leistungsfähigkeit der Geschäftsprozesse zu verbessern und somit zur Erreichung der Unternehmensziele beitragen“ (Mertins et al., 2016, S. 32).

„Wissensmanagement meint die (Meta-)Steuerung und Gestaltung von Rahmenbedingungen sowie die Förderung von Wissensträgern derart, dass ein systematischer (versus

zufälliger) und verantwortungsvoller (versus nicht begründbarer) Umgang mit personalem und öffentlichem Wissen wahrscheinlicher wird“ (Reinmann, 2009, S. 29).

Bei Wissensmanagement geht es zusammengefasst um die Gestaltung von passenden Rahmenbedingungen, welche sich auf die gewünschte Weise auf den Umgang mit Wissen auswirken (vgl. Pixner, 2012, S. 5). Eine wissensorientierte Organisationsführung kann also verschiedene Reifegrade haben und muss somit nicht perfekt sein, um dabei von Wissensmanagement zu sprechen (vgl. North, 2016, S. 40ff.).

### 3.2 Definition von Wissen

In der Fachliteratur finden sich verschiedene Definitionen zum Wissensbegriff. Dies liegt auch hier unter anderem daran, dass sich verschiedene Disziplinen wie beispielsweise Philosophie, Psychologie und Informations- und Kommunikationswissenschaften mit der Beschreibung von Wissen beschäftigt haben und sich die Definitionen je nach Perspektive stark unterscheiden können (vgl. Reinmann, 2009, S. 24). Insofern gibt es keine allgemeingültige Definition von Wissen. Der Wissensbegriff, wie er gewöhnlich im Wissensmanagement verwendet wird, unterscheidet sich allerdings vom wissenschaftlichen Verständnis von Wissen als rein intersubjektiv nachprüfbarer Wahrheit (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 39).

Aufgrund der fehlenden allgemeingültigen Definition von Wissen empfiehlt Frey-Luxemburger, in der Praxis mit dem Wissensbegriff pragmatisch umzugehen (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 20). Einen pragmatischen Umgang benutzt die Wissensökonomie; hier ist der Wissensbegriff funktional orientiert und zur Basis von Wissen gehören Daten sowie Informationen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 40). Insofern schliesst Wissensmanagement Daten- und Informationsmanagement<sup>7</sup> mit ein (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 23). So ist es aus informationswissenschaftlicher Perspektive von Bedeutung, zwischen Daten, Informationen und Wissen zu differenzieren, da es sich dabei um zentrale Grundbegriffe des Wissensmanagements handelt:

- *Daten* bestehen aus Zeichen, welche nach bestimmten Regeln aneinander gereiht sind. Ein Beispiel hierfür sind Wörter, diese sind aus Buchstaben zusammengesetzt. Daten erhalten eine Bedeutung, wenn sie in einem bestimmten Kontext stehen. Sie sind materiell und können in technischen Systemen gespeichert werden.

---

<sup>7</sup> Beim Datenmanagement wird explizierbares Wissen in Form von Daten strukturiert, gespeichert und bereitgestellt. Beim Informationsmanagement geht es vor allem um den Austausch von explizierbarem individuellem und kollektivem Wissen mittels Informationstechnologie (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 23).

- *Informationen* entstehen, wenn eine Person Daten in einem bestimmten Kontext als relevant ansieht und diese brauchen kann. So besteht beispielsweise ein Text aus vielen Daten und wird erst zur Information, wenn ihn jemand liest, der den Inhalt versteht und diesen verwerten kann. Informationen bestehen aus einer immateriellen Art von Daten und sind abhängig vom erkennenden Subjekt.
- *Wissen* entsteht in einem Lernprozess: Wenn eine Person eine Information wahrnimmt und diese während der Verarbeitung mit den vorhandenen Wissensbeständen verknüpft. Auf diese Weise verändert ein Mensch sein Wissen. Dieses Wissen existiert grundsätzlich nur in seinem Kopf (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 43ff.). Wissen wird also von Menschen konstruiert und ist beeinflusst von persönlichen Vorkenntnissen, individuellen Erfahrungen und Überzeugungen der jeweiligen Person (vgl. Mandl & Krause, 2001, S. 4).

Um Wissen für andere zugänglich zu machen, produziert der Mensch wieder Daten, welche für eine andere Person zur Information werden, wenn diese sie als relevant erachtet und versteht (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 45).

Wissen hat zwei mögliche Ausprägungen: Eine denkende (kognitive) und eine handelnde (operative). Wissensmanagement geht von einem handlungsorientierten Wissensbegriff aus und umfasst deshalb nicht nur den kognitiven Erkenntnisaspekt (Wissen), sondern auch den aus der handelnden Erfahrung gewonnen operativen Aspekt (Können). Kognitives Wissen kann schriftlich festgehalten werden, operatives Wissen hingegen nur schwer oder gar nicht. Operatives Wissen kann deshalb teilweise nur durch Beobachtung oder Nachahmung von Person zu Person weitergegeben werden (vgl. ebd., S. 46f.).

Für vorliegende Arbeit scheint somit die Definition des Wissensbegriffs von Probst, Raub und Romhardt passend: „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).

### **3.3 Wissen im Kontext öffentlicher Verwaltungen**

Bei einem Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen sind besondere Rahmenbedingungen zu beachten (vgl. Pixner, 2012, S. 3). Zudem hat die Wissensproduktion in öffentlichen Verwaltungen im Vergleich zu gewinnorientierten Unternehmen meist eine andere Zielsetzung: Bei gewinnorientierten Unternehmen steht der Wettbewerb sowie die

Gewinnmaximierung im Zentrum und das Wissen wird aufgrund des Konkurrenzdenkens geschützt. Bei öffentlichen Verwaltungen steht hingegen eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität im Vordergrund. Wissen dient hier dazu, um im Rahmen des amtlichen Auftrages eine öffentliche Dienstleistung wirkungsbezogen zu erfüllen. Wissensprodukte als geistiges Eigentum vor Konkurrenz zu schützen, ist bei öffentlichen Verwaltungen in der Regel nicht üblich, da dieses Wissen prinzipiell öffentlich ist. Allerdings bestehen für öffentliche Verwaltungen Vorgaben; so haben sie die Pflicht, gewisses Wissen zu bewahren (Archivierungspflicht) und bestimmtes Wissen aufgrund des Datenschutzes im Interesse der Betroffenen zu schützen. Rechtliches Wissen wie Gesetze, Verordnungen und Regelwerke wird bei öffentlichen Verwaltungen in schriftlicher Form verwaltet und unterliegt einer öffentlichen bzw. demokratischen Kontrolle. Dabei handelt es sich grundsätzlich um öffentliches Wissen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 35ff.). Dies macht ersichtlich, dass öffentliche Verwaltungen Wissensmanagement-Lösungen aus der Privatwirtschaft nicht ohne entsprechende Anpassungen übernehmen können (vgl. Pixner, 2012, S. 9).

### 3.4 Arten von Wissen

Um das für das jeweilige Handlungsfeld relevante Wissen ausfindig machen zu können, ist eine Differenzierung nach Wissensarten notwendig. Doch auch bei den Wissensarten besteht in der Literatur keine einheitliche Differenzierung (vgl. Lenk et al., 2014, S. 84). Für vorliegende Arbeit wird die Differenzierung von Lenk et al. verwendet, welche im Kontext von Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen die drei Wissensarten materielles Wissen, Prozesswissen und Kontextwissen unterscheiden:

- *Materielles Wissen* bezieht sich auf den zu bearbeitenden Fall und die Regeln, nach welchen dieser Fall zu behandeln ist. So schliesst es auch Wissen von vergangenen Fällen (z.B. Präzedenzfälle) mit ein. Materielles Wissen kann in Faktenwissen, juristisches sowie technisches Regelwissen unterteilt werden.
- *Prozesswissen* umfasst das Wissen über das Vorgehen bei der Bearbeitung von Fällen. Dabei wird zwischen Routineprozessen und offenen Entscheidungsprozessen unterschieden.
- *Kontextwissen* beinhaltet das Wissen über die Umgebung des eigenen Praxisfelds (Weltwissen). Dieses Wissen dient zur Reflexion des Handelns und kann nicht eindeutig vom materiellen Wissen abgegrenzt werden. Ein grosser Teil des Wissens, das durch Arbeitserfahrung gesammelt wird, kann hierzu gezählt werden (vgl. ebd., S. 84f.).

Die Inhalte des praxisrelevanten Wissens unterstehen einem regelmässigen Wandel (vgl. Probst et al., 2012, S. 24). Vor allem das Rechtswissen stellt für das Wissensmanagement

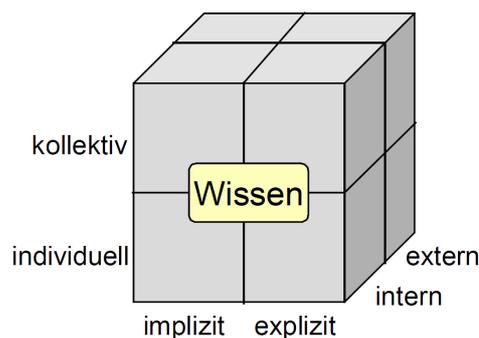
in öffentlichen Verwaltungen eine besondere Herausforderung dar, weil dieses Wissen bei staatlichem Handeln zwingend laufend auf dem aktuellsten Stand sein muss (vgl. Lenk et al., 2014, S. 84).

### 3.5 Formen von Wissen

Das Wissen einer Organisation kann auch in verschiedene Formen unterteilt werden. Eine solche Differenzierung ist wichtig, weil sich nicht alle Wissensformen auf die gleiche Weise in Worte fassen lassen (vgl. Pixner, 2012, S. 5). Bei der Gestaltung einer unterstützenden Wissensumgebung ist deshalb unbedingt die Form des praxisrelevanten Wissens zu berücksichtigen (vgl. Computer Sciences Corporation, 2001, S. 3).

Mittelmann unterscheidet sechs verschiedene Formen von Wissen und stellt diese in einem dreidimensionalen Wissenswürfel dar:

Abbildung 2: Wissenswürfel



Quelle: Mittelmann (1999, S. 2).

Nachfolgend werden die drei Begriffspaare des Wissenswürfels kurz beschrieben:

#### Individuelles vs. kollektives Wissen

Individuelles Wissen ist an eine Person gebunden. Im Gegensatz dazu ist kollektives Wissen Bestandteil von Prozessen, Routinen sowie Normen der Organisation (vgl. Mittelmann, 1999, S. 2).

#### Implizites vs. explizites Wissen

Grundsätzlich existiert Wissen nur in den Köpfen der Menschen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 49). Implizites Wissen ist derjenige Teil des Wissens, welcher durch Erfahrung gewonnen und nicht direkt artikuliert werden kann. Explizites Wissen ist hingegen direkt artikulierbar (vgl. Reinmann, 2009, S. 25). Da explizites Wissen verschriftlicht werden kann, eignet es sich gut, um etwa in einer technischen Plattform geteilt zu werden (vgl.

Mittelmann, 1999, S. 2). Diese Unterteilung verdeutlicht, dass für ein professionelles Wissensmanagement eine Informationsplattform alleine nicht ausreichend ist (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 27).

Der ununterbrochene Kreislauf von Wissens-Internalisierung und -Externalisierung stellt die Basis von Lernen und Kommunikation dar. Dadurch kann mittels Wissensmanagement bedeutendes Erfahrungswissen greifbar gemacht werden (vgl. ebd., S. 50). Entsprechend ist ein Wissensmanagement-Modell wichtig, welches organisationales Lernen (siehe Kapitel 3.7) fördert (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 34).

### Internes vs. externes Wissen

Internes Wissen ist innerhalb der Organisation vorhanden. Externes Wissen ist beispielsweise bei externen beratenden Personen oder anderen Organisationen zu finden (vgl. Mittelmann, 1999, S. 2).

Wissensmanagement hat zum Ziel, individuelles Wissen in kollektives Wissen zu transferieren, implizites Wissen in explizites Wissen umzuwandeln sowie relevantes externes Wissen intern verfügbar zu machen (vgl. Hilger, Kohl, & Krenn, 2010, S. 10). Bei standardisierbaren Arbeiten wird der Fokus des Wissensmanagements auf die Explizierung des Wissens gelegt. In diesem Fall wird implizites Wissen beispielsweise in Form von Vorlagen und Checklisten verschriftlicht. Sind die Arbeiten kaum standardisierbar, wird der direkte Austausch zwischen den Mitarbeitenden empfohlen (vgl. Heisig, 2002, S. 261).

### 3.6 Organisationale Wissensbasis

Die organisationale Wissensbasis besteht aus allen individuellen und kollektiven Wissensbeständen, welche einer Organisation zur Erfüllung ihrer Aufgaben zur Verfügung stehen. Dazu zählen auch die Daten- und Informationsbestände, welche die Basis des Wissens darstellen (vgl. Probst et al., 2012, S. 23). Zu den Wissensquellen einer Organisation gehören Personen, Dokumente und Informationstechnologien (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 194).

Die Wissensbestände sind dynamisch, so unterliegt die Wissensbasis einem stetigen Wandel: Eine Organisation kann ihr Wissen erweitern, aber auch nicht mehr benötigtes Wissen aussondern (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 31). Ein Wandel der Wissensbasis kann nach Amelingmeyer aus folgenden drei Gründen ausgelöst werden:

- *Veränderungen in der Umwelt:* Wenn sich die Organisation den geänderten Anforderungen anpasst.
- *Veränderungen der Wissensverfügbarkeit:* Wenn sich die Verfügbarkeit von Wissensträgern und das an sie gebundene Wissen ändert.

- *Veränderungen der Wissensinhalte*: Durch individuelle und kollektive Lernprozesse oder Veränderung der Wissensinhalte materieller Wissensspeicher (vgl. Amelingmeyer, 2004, S. 118).

Veränderungen der Wissensbasis stehen in einem Zusammenhang mit organisationalem Lernen (vgl. Probst et al., 2012, S. 24).

### 3.7 Organisationales Lernen

Bei der Gestaltung eines Wissensmanagements sollte es Ziel sein, eine lernende Organisation zu schaffen, da eine entsprechende organisationale Lernkultur von erfolgskritischer Bedeutung ist (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 34). Unter Lernen wird ein Prozess verstanden, welcher die Verhaltensdispositionen eines Individuums verändert. Ein Lerneffekt ist dann erkennbar, wenn der gleiche Reiz eine veränderte Reaktion auslöst (vgl. Lehner, 2014, S. 123).

Bei organisationalem Lernen geht es um das Lernen einer Organisation als Einheit, im Unterschied zu individuellem Lernen der einzelnen Mitarbeitenden einer Organisation (vgl. Reinmann, 2009, S. 50). Organisationales Lernen setzt jedoch individuelles Lernen bzw. lernende Mitarbeitende voraus (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 131). „Organisationales Lernen betrifft die Veränderung der organisationalen Wissensbasis, die Schaffung kollektiver Bezugsrahmen sowie die Erhöhung der organisationalen Problemlösungs- und Handlungskompetenz“ (Probst et al., 2012, S. 24).

Individuelles Lernen kann beispielsweise durch Lernen in der Gruppe (Nachahmung, Diskussion, gemeinsame Wissensgenerierung) organisationales Lernen auslösen. Damit organisationales Lernen möglich ist, muss die Organisation entsprechende Gefässe anbieten (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 150-153).

### 3.8 Anforderungen ans Wissensmanagement

Auch die Anforderungen an ein Wissensmanagement sind davon abhängig, wozu dieses eingesetzt wird (vgl. Lehner, 2014, S. 34). Lenk et al. formulieren für den Umgang mit Wissen in öffentlichen Verwaltungen drei zentrale Anforderungen:

- Wissensmanagement muss *soziotechnisch* verstanden werden: Sowohl der Mensch wie auch die Technik müssen im Zusammenhang mit dem organisationalen Kontext der jeweiligen Verwaltung berücksichtigt werden. Dabei geht es um ein aufeinander abgestimmtes Zusammenwirken von menschlichen, organisationalen und technischen Aspekten.

- Wissensmanagement muss *aufgabenbezogen* sein: Öffentliche Verwaltungen haben im Interesse der Öffentlichkeit eine klar umrissene Aufgabe zu erfüllen, an welcher sich der Umgang mit Wissen zu orientieren hat.
- Wissensmanagement muss *rechtskonform* sein: Öffentliches Handeln muss die rechtlichen Vorgaben respektieren und somit die rechtsstaatlichen Grundsätze berücksichtigen.

Diese drei Voraussetzungen sollen der Praxis Anhaltspunkte geben, wie das Wissensmanagement im jeweiligen Kontext gestaltet werden könnte. Damit unterstreichen Lenk et al., dass es keine bewährten Verfahren geben kann, welche kritiklos von Organisation zu Organisation übertragen werden können, sondern dass die individuelle Abstimmung von Bedeutung ist (vgl. Lenk et al., 2014, S. 11f.).

### 3.9 Wissensmanagement-Modelle

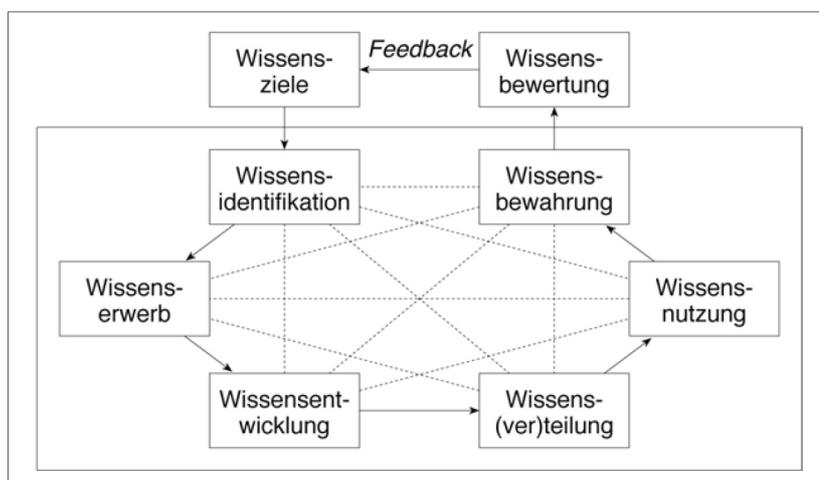
Zum Thema Wissensmanagement bestehen zahlreiche theoretische Modelle, welche jedoch aufgrund ihrer Komplexität und den unterschiedlichen Blickwinkeln nur schwer miteinander zu vergleichen sind. In der Praxis sollte das gewählte Modell auf die jeweilige Organisation abgestimmt sein. Es kann auch aus einer Kombination von mehreren Modellen bestehen, da die verschiedenen Wissensmanagement-Modelle oftmals unterschiedliche Aspekte fokussieren (vgl. Pixner, 2012, S. 6). Dank solcher Modelle ist es möglich, innerhalb komplexer Beziehungen auf wesentliche Zusammenhänge hinzuweisen. Theoretische Modelle bieten für die Organisationspraxis eine Systematik für Entscheidungen und Interpretationen in Bezug auf die Einführung und Anwendung von Wissensmanagement (vgl. Mertins et al., 2016, S. 31). Nachfolgend werden zwei Modelle dargestellt, welche für vorliegende Arbeit von Relevanz sind. So wird einerseits das Bausteinmodell beschrieben, da die Hochschule Harz und die Materna GmbH dieses für die Verwendung im Bereich von öffentlichen Verwaltungen als geeignet ansehen (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 13). Zudem wird im Kapitel 3.10 (Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements) auf dieses Modell Bezug genommen. Nebst dem Bausteinmodell wird auch auf das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement eingegangen. Dieses scheint von Bedeutung, da in öffentlichen Verwaltungen sehr viel Wissen in Prozessen und Abläufen verankert ist. Gerade im gesetzlichen Bereich steckt viel explizites Wissen in rechtlichen Grundlagen, beispielsweise in Gesetzen, Verordnungen oder Weisungen, welche die Arbeit beeinflussen (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 194). Damit ein Wissensmanagement erfolgreich sein kann, sollte es in die Alltagsroutinen und Arbeitsprozesse der Organisation eingebunden sein (vgl. Bundesministerium für

Wirtschaft und Technologie, 2007, S. 28). Deshalb ist es wichtig, Wissen auf organisationaler Ebene mit den Geschäftsprozessen zu verknüpfen (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 7).

### 3.9.1 Bausteinmodell

Das Bausteinmodell von Probst et al. versteht sich als Leitfaden für Interventionen des Wissensmanagements, um allfällige Probleme im Umgang mit Wissen lokalisieren und verstehen zu können. Das Modell besteht aus zwei Kreisläufen, einem inneren und einem äusseren. Der innere Kreislauf befindet sich auf operativer Ebene und umfasst sechs Kernprozesse des Wissensmanagements (Aktivitäten), welche alle miteinander verbunden sind. Bei Interventionen innerhalb eines Kernprozesses ist deshalb immer zu berücksichtigen, dass diese auch Auswirkungen auf andere Kernprozesse haben. Oftmals liegt das Problem jedoch im äusseren Kreislauf bzw. auf strategischer Ebene, wenn die Wissensziele nicht stimmig oder nicht richtig verankert sind. Durch die beiden Bausteine Wissensziele und Wissensbewertung, welche den äusseren Kreislauf bilden, wird das Modell zu einem Management-Regelkreis (vgl. Probst et al., 2012, S. 30-33).

Abbildung 3: Bausteine des Wissensmanagements



Quelle: Probst et al. (2012, S. 34).

Nachfolgend werden die acht Bausteine des Wissensmanagements nach Probst et al. kurz beschrieben:

#### Wissensidentifikation

Durch die Identifikation von intern und extern vorhandenem Wissen wird Transparenz geschaffen. Dies ist nicht zuletzt wichtig, um Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Ein professionelles Wissensmanagement muss deshalb die Mitarbeitenden bei der Wissenssuche unterstützen.

### **Wissenserwerb**

Beim Wissenserwerb wird Wissen von Quellen importiert, welche ausserhalb der Organisation liegen. Wissen kann jedoch auch durch Anstellung von Personen mit Spezialwissen erschlossen werden.

### **Wissensentwicklung**

Im Gegensatz zum Wissenserwerb geht es bei der Wissensentwicklung um die interne Entwicklung von Wissen. Dabei liegt der Fokus beispielsweise auf der Schaffung von neuen Fähigkeiten, Dienstleistungen und der Optimierung von Prozessen.

### **Wissens(ver)teilung**

Die Wissens(ver)teilung bezieht sich auf die Verbreitung von internem Wissen, um dieses für alle Mitarbeitenden der Organisation zugänglich zu machen.

### **Wissensnutzung**

Die Wissensnutzung ist das Ziel des Wissensmanagements. Barrieren können die Nutzung von Wissen jedoch verhindern. Somit geht es darum sicherzustellen, dass Wissen organisationsintern produktiv genutzt werden kann.

### **Wissensbewahrung**

Um den Verlust von Wissen zu vermeiden, soll dieses gezielt bewahrt werden. Dabei ist bewusst darauf zu achten, dass das relevante Wissen selektioniert, passend gespeichert und regelmässig aktualisiert wird. Die Wissensbewahrung wird durch technische Speichermedien unterstützt.

### **Wissensziele**

Wissensziele dienen dazu, dem Umgang mit Wissen einen orientierenden Rahmen zu geben. Dabei wird zwischen drei verschiedenen Ebenen von Zielen unterschieden: Normative Wissensziele (Schaffung einer wissensbewussten Organisationskultur), strategische Wissensziele (Definition des Kernwissens), operative Wissensziele (Massnahmen zur Umsetzung des Wissensmanagements).

### **Wissensbewertung**

Anhand von im Rahmen der Wissenszielformulierung festgelegten Indikatoren, werden die normativen, strategischen und operativen Wissensziele bewertet. Dieser Controlling-Schritt ermöglicht es, Interventionen im Umgang mit Wissen allenfalls wirksam zu korrigieren (vgl. ebd., S. 31ff.).

Beim Bausteinmodell von Probst et al. handelt es sich zwar um ein bekanntes, jedoch in der Literatur teilweise kritisiertes Modell. So bemängelt beispielsweise Ostertag, dass bei diesem Modell das Wissensmanagement nicht ausdrücklich an die Geschäftsprozesse angebunden ist (vgl. Ostertag, 2004, S. 40). North kritisiert, dass das Bausteinmodell nicht explizit wissensfördernde Rahmenbedingungen berücksichtigt (vgl. North, 2016, S. 171). Auf diese beiden Punkte wird in den nächsten Kapiteln (3.9.2 und 3.10) eingegangen.

### 3.9.2 Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements

Geschäftsprozessorientiertes Wissensmanagement ermöglicht einen effizienten, systematischen Umgang mit dem Wissen in einer Organisation (vgl. Heisig, 2002, S. 254). Das geschäftsprozessorientierte Wissensmanagement-Referenzmodell des Fraunhofer IPK bildet einen empirisch fundierten Ausgangspunkt, um in einer Organisation den aktuellen Umgang mit Wissen zu analysieren, zu gestalten oder ein Wissensmanagement einzuführen (vgl. Mertins et al., 2016, S. 31f.).

Abbildung 4: Wissensmanagement-Referenzmodell des Fraunhofer IPK



Quelle: Mertins et al. (2016, S. 32).

Das Wissensmanagement-Referenzmodell des Fraunhofer IPK besteht aus folgenden drei Ebenen:

- Im Zentrum des Referenzmodells stehen die relevanten **Geschäftsprozesse** sowie das praxisrelevante Wissen (**Wissensdomänen**). Im Rahmen der Leistungserstellung entsteht eine *Wissensnachfrage*. Dabei wird ersichtlich, welches Wissen erforderlich ist. Das *Wissensangebot* bestimmt, welches Wissen angewendet werden kann. Dadurch wird das praxisrelevante Wissen laufend kontextbezogen bestimmt.

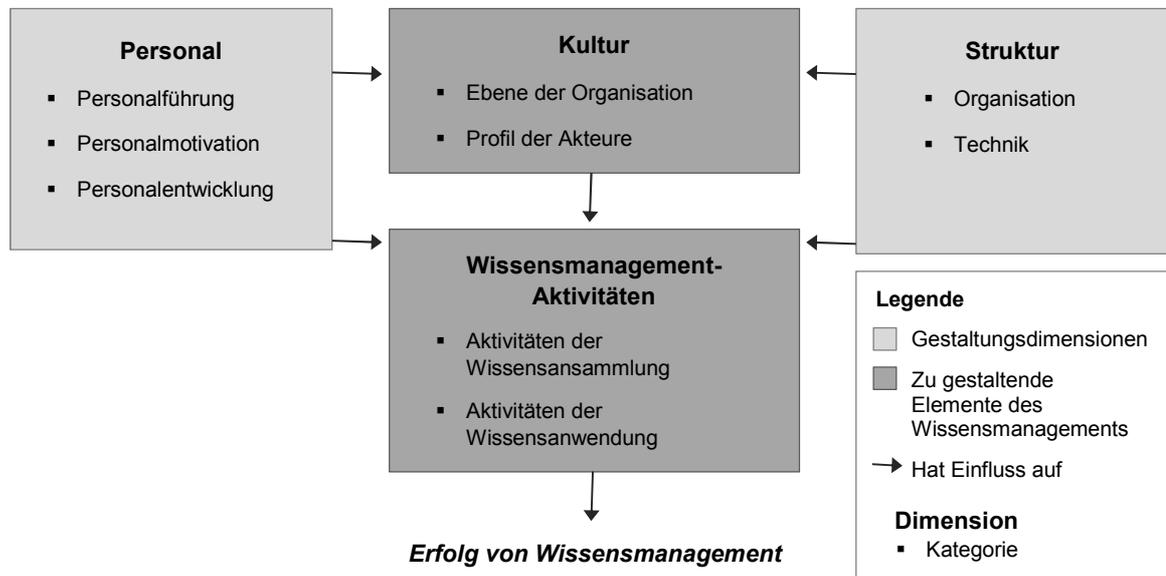
- Die vier **Wissensmanagement-Kernaktivitäten** umfassen den Umgang mit Wissen und bilden einen geschlossenen Kreislauf: Das praxisrelevante Wissen wird intern entwickelt oder von extern bezogen (*Wissen erzeugen*), das vorhandene Wissen wird gesichert (*Wissen speichern*) und an den relevanten Stellen verfügbar gemacht (*Wissen verteilen*), damit es dort zur Erfüllung der Aufgaben genutzt werden kann (*Wissen anwenden*).
- Innerhalb der sechs **Gestaltungsfelder des Wissensmanagements** werden optimale Rahmenbedingungen für einen guten Umgang mit Wissen geschaffen: Eine fordernde und fördernde Rolle der Vorgesetzten im Umgang mit Wissen ist zentral (*Führungssysteme*), passende Strukturen und Prozesse ermöglichen eine reibungslose Umsetzung der Wissensmanagement-Aktivitäten (*Organisation*), die Kultur des Unternehmens beeinflusst den Umgang mit Wissen stark (*Unternehmenskultur*), adäquate technische Wissensmanagementlösungen sind für ein Wissensmanagement entscheidend (*Informationstechnik*), die Qualifikationen der Mitarbeitenden beeinflussen den Umgang mit Wissen bedeutend (*Personal*) und nicht zuletzt hängt der Erfolg eines Wissensmanagements davon ab, ob dieses legitimiert werden kann und im Hinblick auf die Unternehmensstrategie stimmig ist (*Controlling*) (vgl. ebd., S. 32-37).

Durch die Verknüpfung der Wissensmanagement-Aktivitäten mit den Geschäftsprozessen findet Wissensmanagement nicht losgelöst von den operativen Tätigkeiten statt, was sich positiv auf den Aufwand und eine konsequente Umsetzung des Wissensmanagements auswirkt (vgl. ebd., S. 33).

### 3.10 Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements

Die bisherigen Studien, welche sich mit der Erfolgsfaktorenforschung von Wissensmanagement im Handlungsfeld der Unternehmens-/Organisationspraxis auseinandergesetzt haben, untersuchten vor allem Einzelaspekte. Aus diesen empirischen Ergebnissen können deshalb keine allgemeingültigen Erkenntnisse abgeleitet werden. Dies haben Helm, Meckl und Sodeik zum Anlass genommen, die bisherigen Ergebnisse zu Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements aus 39 Studien zusammenzuführen, zu analysieren und zu systematisieren. Daraus haben sie vier Dimensionen gebildet und in einen Bezugsrahmen gesetzt, um hypothetische wechselseitige Einflüsse aufzuzeigen. Mit dieser Systematisierung bieten sie eine allgemeine Grundlage zur Analyse von Erfolgsfaktoren im Wissensmanagement (vgl. Helm, Meckl, & Sodeik, 2007, S. 211).

Abbildung 5: Bezugsrahmen der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements



Quelle: Vereinfachte Darstellung in Anlehnung an Helm et al. (2007, S. 230).

Bei der Zusammenfassung der in den untersuchten Studien erwähnten Erfolgsfaktoren wurde auf eine logische Systematisierung geachtet. Eine völlig überschneidungsfreie Zuteilung der Erfolgsfaktoren war jedoch nicht immer möglich. Aus den identifizierten Erfolgsfaktoren wurden zuerst Untersuchungsfelder und darauf aufbauend Kategorien gebildet. Diese Kategorien wurden abschliessend in die vier übergeordneten Dimensionen *Personal*, *Struktur*, *Kultur* und *Wissensmanagement-Aktivitäten* zusammengefasst. Die beiden Dimensionen **Personal** und **Struktur** (Gestaltungsdimensionen) schaffen in einer Organisation die Bedingungen für einen erfolgreichen Umgang mit Wissen. Unter der Dimension **Kultur** wird die Organisationskultur verstanden, welche innerhalb der Organisation entsteht und durch die beiden Gestaltungsdimensionen beeinflusst wird. Die **Wissensmanagement-Aktivitäten** stellen den Kern des Wissensmanagements dar, weshalb mittels entsprechender Gestaltung der Dimensionen Personal und Struktur sichergestellt werden muss, dass diese einwandfrei funktionieren (vgl. ebd., S. 218f.). Bei den Wissensmanagement-Aktivitäten haben sich Helm et al. weitestgehend am Bausteinmodell von Probst et al. orientiert (vgl. ebd., S. 213f.).

Nachfolgend werden die vier Dimensionen des Bezugsrahmens zur besseren Verständlichkeit kurz beschrieben.

### 3.10.1 Personal

Bei der Dimension Personal geht es um eine passende Gestaltung der Kategorien *Personalführung*, *-motivation* sowie *-entwicklung*, so dass die Wissensmanagement-Aktivitäten

einwandfrei ablaufen können. Zur **Personalführung** gehören beispielsweise die Einstellung der Leitung zum Wissensmanagement und inwieweit sie das Wissensmanagement unterstützt, wie stark die Mitarbeitenden miteinbezogen werden und wie die Kommunikation gestaltet ist. Zur Kategorie **Personalmotivation** zählt vor allem die Gestaltung der Anreizsysteme. Unter die Kategorie **Personalentwicklung** fällt alles im Zusammenhang mit Weiterbildungen (vgl. ebd., S. 228).

### 3.10.2 Struktur

Zur Dimension Struktur zählt die Gestaltung der Organisationsstruktur (*Organisation*) sowie der technischen Infrastruktur (*Technik*). Zur Kategorie **Organisation** gehört die passende Gestaltung der Aufbau- und der Ablauforganisation. Davon ausgeschlossen sind speziell wissensbezogene Arbeiten – diese fallen unter die Dimension der Wissensmanagement-Aktivitäten. Die Kategorie **Technik** umfasst alle Bereiche rund um die Informatik, beispielsweise eine passende Gestaltung der Anwendungssysteme, die Ausstattung der Hardware sowie die Kontrolle des Wissensmanagementsystems. Die technische Infrastruktur ist für ein funktionierendes Wissensmanagement nicht nur erfolgskritisch, sondern essentiell (vgl. ebd.).

### 3.10.3 Kultur

Die Dimension Kultur umfasst zwei Bereiche: Die *Ebene der Organisation* sowie das *Profil der Akteurinnen und Akteure*. Eine wissensförderliche Kultur wird im Kontext von Wissensmanagement sehr oft als bedeutend eingestuft. Diese Dimension kann jedoch nicht immer eindeutig von den beiden Dimensionen Personal und Struktur abgegrenzt werden. Dies lässt Helm et al. vermuten, dass die Dimension Kultur zwar Einfluss auf einen gut funktionierenden Ablauf der Wissensmanagement-Aktivitäten hat, diese Dimension jedoch wesentlich durch die Ausgestaltung der beiden Dimensionen Personal und Struktur beeinflusst wird. Diese beiden Gestaltungsdimensionen widerspiegeln die Philosophie der Organisation und formen die jeweilige Organisationskultur. So beinhaltet die Kategorie **Ebene der Organisation** gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen, welche zwar nicht direkt gesteuert, jedoch durch die beiden Gestaltungsdimensionen beeinflusst werden können. Die Kategorie **Profil der Akteurinnen und Akteure** umfasst etwa die Charaktereigenschaften der Mitarbeitenden und ihre Grundhaltung bezüglich des Wissensmanagements. Diese Kategorie ist vor allem durch die Dimension Personal beeinflussbar, beispielsweise durch Weiterbildungen (vgl. ebd., S. 228f.).

### 3.10.4 Wissensmanagement-Aktivitäten

Bei einem Wissensmanagement ist das Funktionieren der Wissensmanagement-Aktivitäten bedeutend. Helm et al. gehen davon aus, dass der Erfolg von Wissensmanagement davon abhängt, wie gut die Wissensmanagement-Aktivitäten ablaufen. Diese werden einerseits indirekt durch die Gestaltungsdimensionen Personal und Struktur beeinflusst, weil diese beiden auf die Dimension Kultur wirken und die Kultur die Wissensmanagement-Aktivitäten direkt prägt. Die beiden Gestaltungsdimensionen haben jedoch auch einen direkten Einfluss auf die Wissensmanagement-Aktivitäten: So kann beispielsweise eine passende technische Infrastruktur dazu beitragen, dass die Mitarbeitenden ihr Wissen reger miteinander teilen. Wie erfolgreich ein Wissensmanagement ist, kann am Funktionieren der Wissensmanagement-Aktivitäten gemessen werden. Helm et al. unterscheiden im Unterschied zu den sechs Aktivitäten des Bausteinmodells von Probst et al. (siehe Kapitel 3.9.1) sieben verschiedene Aktivitäten und unterteilen diese in zwei unterschiedliche Kategorien: *Wissensansammlung* und *Wissensanwendung*. Die unterschiedliche Anzahl ist dadurch bedingt, dass Helm et al. die Aktivität Wissens(ver)teilung teilen und daraus die zwei Aktivitäten Wissensteilung und Wissensverteilung bilden. Der Kategorie **Wissensansammlung** werden drei Aktivitäten zugeteilt, welche die Wissensbasis einer Organisation erweitern. Einerseits, wenn Wissen neu entwickelt (*Wissensgenerierung*) oder neu erworben (*Wissenserwerb*) wird. Andererseits auch durch die Umwandlung von individuellem in kollektives Wissen (*Wissensteilung*). Zur Kategorie **Wissensanwendung** zählen die vier Aktivitäten, welche nicht direkt die Wissensbasis erweitern, jedoch zu deren Entwicklung beitragen. Dies einerseits durch das Identifizieren von internem und externem Wissen, um Wissenslücken schliessen zu können oder Doppelspurigkeiten zu vermeiden (*Wissensidentifikation*). Aber auch durch die Nutzung von vorhandenem Wissen zur Entwicklung von neuem Wissen (*Wissensnutzung*). Damit Wissen genutzt werden kann, muss dieses an den relevanten Stellen zugänglich sein (*Wissensverteilung*). Zudem muss das relevante Wissen auf eine passende Art gesichert werden, damit dieses verfügbar ist (*Wissensbewahrung*). Diese vier Aktivitäten konzentrieren sich also auf die Arbeit mit dem in der Organisation vorhandenen Wissen (vgl. ebd., S. 229f.).

## 4 Methodisches Vorgehen

In diesem Kapitel wird das methodische Vorgehen beschrieben, welches zur Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen angewendet wurde.

Gust von Loh erklärt, dass beim organisationalen Wissensmanagement die Verknüpfung von Theorie und Praxis unabdingbar ist, um einen optimalen Einsatz im Arbeitsalltag zu erreichen (vgl. Gust von Loh, 2009, S. 235). Diese Verknüpfung soll in vorliegender Arbeit hergestellt werden.

### 4.1 Literaturanalyse

In einem ersten Schritt erfolgte eine Literaturanalyse zur Erarbeitung von theoretischen Grundlagen zum Thema Wissensmanagement, welche für die Beantwortung der formulierten Fragestellungen von Relevanz sind. Zudem flossen diese Grundlagen auch bei der Erstellung der Interviewleitfäden mit ein.

### 4.2 Leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten

Zur Beantwortung der eingangs formulierten Fragestellungen wurden leitfadengestützte Interviews mit Expertinnen und Experten durchgeführt.

Unter Expertinnen und Experten werden Personen verstanden, welche innerhalb eines sozialen Kontextes durch ihre unmittelbare Beteiligung aufgrund ihrer Rolle und der damit einhergehenden Beobachtungsmöglichkeit über ein Spezialwissen verfügen. So eignen sich Interviews mit Expertinnen und Experten beispielsweise dazu, Wissen über spezifische Mechanismen und Sachverhalte innerhalb einer Organisation rekonstruierend zu erschliessen (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 11ff.). Für rekonstruierende Untersuchungen eignen sich am besten leitfadengestützte Interviews, da durch den Leitfaden gewährleistet werden kann, dass während des Interviews alle relevanten Informationen erhoben werden können (vgl. ebd., S. 116).

Um möglichst umfassende Daten zu erhalten, wurden mit drei verschiedenen Typen von Expertinnen und Experten Interviews durchgeführt:

- **Typ A: Leitende externer Sozialdienste<sup>8</sup>:** Da spezifisch zum Thema Umgang mit Wissen auf öffentlichen Sozialdiensten keine Literatur gefunden werden konnte (siehe Kapitel 1.4.3), wurden Leitende<sup>9</sup> externer Sozialdienste miteinbezogen, welche über

---

<sup>8</sup> Unter internem Sozialdienst wird in vorliegender Arbeit der Sozialdienst Ostermundigen verstanden. Bei externen Sozialdiensten handelt es sich also um alle anderen Sozialdienste, d.h. die Sozialdienste außerhalb der Gemeinde Ostermundigen.

<sup>9</sup> Stabsstellen werden in vorliegender Arbeit auch zur Leitung gezählt, da diese auf Leitungsebene agieren.

ein gut<sup>10</sup> funktionierendes Wissensmanagement verfügen. Durch die Erfahrung dieser Leitungspersonen sollen Anhaltspunkte zu Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe, mit Fokus auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden, ausfindig gemacht werden.

- **Typ B: Leitung des Sozialdienstes Ostermündigen:** Die Bereichsleitung hat beim Sozialdienst Ostermündigen die Hauptverantwortung, den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zu gestalten. Um von der Leitung des Sozialdienstes Ostermündigen konkrete Hinweise zum Bedarf und allfälligen Grenzen im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zu erhalten, wurde die Bereichsleitung des Sozialdienstes Ostermündigen miteinbezogen.
- **Typ C: Sozialarbeitende des Sozialdienstes Ostermündigen:** Die zentralen Nutzenden des im Zentrum stehenden Wissens sind die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen, weshalb ihr Einbezug unabdingbar ist.

#### 4.2.1 Entwicklung der Interviewleitfäden

Die Interviewleitfäden wurden entlang der Unterfragestellungen entwickelt und strukturiert. Parallel zur Literaturrecherche wurden verschiedene mögliche Interviewfragen erarbeitet. Darauf wurden diese inhaltlich den Unterfragestellungen zugeordnet, teilweise überarbeitet oder wieder verworfen. In einem nächsten Schritt wurden die Interviewfragen innerhalb der Unterfragestellungen theoretisch begründet weiter unterteilt.

Folgende Übersicht zeigt die Inhalte der durchgeführten Interviews:

Tabelle 1: Übersicht Interviewinhalte nach Interviewtyp

Inhalte (Orientierung an den Unterfragestellungen)	Typ A	Typ B	Typ C
Beschreibung praxisrelevantes Wissen der Sozialarbeitenden des Bereichs der individuellen Sozialhilfe (allgemein)	X	X	X
Beschreibung Wissensbestände praxisrelevantes Wissen der Sozialarbeitenden beim Sozialdienst Ostermündigen		X	X
Beschreibung Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen		X	X
Formulierung von Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe (allgemein)	X		
Beschreibung Bedarf im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen		X	X

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>10</sup> Die Bewertung „gut“ wurde durch die Leitung der befragten Sozialdienste in Form einer Selbsteinschätzung vorgenommen und basiert nicht auf einer empirischen Erhebung. In Kapitel 5.4 wird das Wissensmanagement der beiden Sozialdienste kurz beschrieben.

Um einen allgemeinen Überblick über das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe zu erhalten, wurde die dazugehörige Frage allen interviewten Personen (Typen A bis C) gestellt. Damit es möglich war zu beschreiben, wo sich dieses Wissen beim Sozialdienst Ostermundigen befindet und wie der Umgang damit aussieht, wurden die fürs Thema Wissensmanagement zuständige Leitungsperson (Typ B) und die Sozialarbeitenden (Typ C) des Sozialdienstes Ostermundigen danach befragt. Zur Formulierung von Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe im Allgemeinen, wurden Leitungspersonen von Sozialdiensten mit einem gut funktionierenden Wissensmanagement (Typ A) befragt. Bei der Frage nach dem Bedarf im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen wurden wiederum die fürs Thema Wissensmanagement zuständige Leitungsperson (Typ B) sowie die interviewten Sozialarbeitenden (Typ C) des Sozialdienstes Ostermundigen mit einbezogen.

#### 4.2.2 Auswahl der Interviewpartnerinnen und -partner

Nachfolgend wird das Sampling der Interviewpartnerinnen und -partner beschrieben.

##### Leitende externer Sozialdienste

Bei der Auswahl der externen Sozialdienste wurde vor allem darauf geachtet, dass die jeweiligen Sozialdienste bereits schon Erfahrungen mit dem von ihnen praktizierten Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden sammeln konnten und sich dieses Modell (gemäss Einschätzung der jeweiligen Leitung) in der Praxis bewährt hat. Entsprechend war es von Bedeutung, dass die interviewten Personen beim entsprechenden Sozialdienst über mehrere Jahre Berufspraxis verfügten und das jeweilige Modell beschreiben sowie Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich von öffentlichen Sozialdiensten formulieren konnten. Da die Ausgestaltung der Sozialhilfe kantonal unterschiedlich ist (vgl. Hauri & Zürcher, 2015, S. 3), erfolgte zudem eine Konzentration auf Sozialdienste im Kanton Bern. Sozialdienste zu finden, welche diese Kriterien erfüllen und sowohl in der Struktur wie auch in der Grösse mit dem Sozialdienst Ostermundigen vergleichbar sind, war kaum möglich (siehe dazu auch Kapitel 1.4.3). So wurde ein Sozialdienst ausgewählt, welcher von der Grösse mit dem Sozialdienst Ostermundigen vergleichbar, jedoch polyvalent<sup>11</sup> organisiert ist. Der zweite Sozialdienst bietet hingegen wie der Sozialdienst Ostermundigen nur Leistungen der individuellen Sozialhilfe an, ist jedoch in der Grösse nicht vergleichbar. Sowohl die Grösse als auch die Struktur

---

<sup>11</sup> Polyvalente Sozialdienste bieten Leistungen der Sozialhilfe sowie des Kindes- und Erwachsenenschutzes aus einer Hand an. Bei nicht polyvalenten Sozialdiensten werden die Aufgaben dieser beiden Bereiche getrennt ausgeführt.

eines Sozialdienstes sollten jedoch auf die Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe kaum Einfluss haben (vgl. Interviewprotokoll A1).

Auf Wunsch der Befragten werden die Sozialdienste anonymisiert dargestellt.

Tabelle 2: Übersicht Merkmale Sampling externer Sozialdienste

Sozialdienst	A1	A2	Ostermundigen (zum Vergleich)
Anzahl Sozialarbeitende inkl. Leitung (Stand 31.12.2015)	15 Personen	71 Personen	14 Personen
Stellenprozente Sozialarbeitende inkl. Leitungsanteil (Stand 31.12.2015)	1'250%	5'500%	1'020%
Polyvalent (ja/nein)	Ja	Nein	Nein

Quelle: Eigene Darstellung<sup>12</sup>

Die Grösse der Sozialdienste wurde anhand der Anzahl Sozialarbeitenden (inkl. Leitung mit Fallführung) gemessen, da die Mitarbeitenden in vorliegender Arbeit zentraler erscheinen als etwa die Anzahl Fälle. Zudem ist der Sozialdienst A1 polyvalent, d.h. führt nicht nur Sozialhilfefälle, wodurch ein Vergleich der Organisationsgrösse mittels Daten aus der Sozialhilfestatistik nicht möglich wäre.

### Leitung des Sozialdienstes Ostermundigen

Die ehemalige Bereichsleiterin des Sozialdienstes Ostermundigen hat ihr Arbeitsverhältnis bei der Gemeinde Ostermundigen per 30. April 2016 gekündigt. Kurz vor ihrem Weggang konnte mit ihr jedoch noch ein Interview durchgeführt und dadurch wertvolles Wissen festgehalten werden.

Auf ein Interview mit dem neuen Bereichsleiter<sup>13</sup> wurde verzichtet. Ihm war zum Zeitpunkt der Erstellung vorliegender Master-Thesis, aufgrund seiner (noch) fehlenden Erfahrung beim Sozialdienst Ostermundigen, keine fundierte Beurteilung über den internen Umgang mit Wissen möglich.

<sup>12</sup> Die Angaben stammen von den jeweiligen Sozialdiensten. Beim Sozialdienst A2 wurden Spezialstellen mitberücksichtigt, welche sozialarbeiterische Tätigkeiten übernehmen, die auf kleineren Sozialdiensten Aufgabe der fallführenden Sozialarbeitenden sind (vgl. Interviewprotokoll A2).

<sup>13</sup> Der neue Bereichsleiter des Sozialdienstes Ostermundigen trat seine Stelle am 1. August 2016 an.

### Sozialarbeitende des Sozialdienstes Ostermundigen

Die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen wurden am 5. April 2016 im Rahmen einer Sitzung durch die damalige Bereichsleiterin über die geplanten Interviews zum Thema Umgang mit Wissen vorinformiert. Am 27. Mai 2016 erfolgte dann durch die Autorin an alle 13 Sozialarbeitenden<sup>14</sup> des Sozialdienstes Ostermundigen eine E-Mail-Anfrage für eine freiwillige Interviewteilnahme. Alle Sozialarbeitenden sollten die Möglichkeit erhalten, bei der Erhebung teilzunehmen, um ein möglichst umfassendes Abbild der Situation zu erhalten. Von den angefragten Sozialarbeitenden erklärten sich alle bereit, an einem Interview teilzunehmen. Zwecks Gruppeneinteilung wurden die Sozialarbeitenden im Rahmen der Interviewanfrage danach befragt, seit wann sie beim Sozialdienst Ostermundigen arbeiten, wie hoch ihr aktuelles Arbeitspensum ist und ob sie über Erfahrung bei einem anderen öffentlichen Sozialdienst (SD) verfügen. Zudem wurde unterschieden, ob es sich um Sozialarbeitende mit oder ohne Dienststellenleitungsfunktion (DL) handelt. Anhand dieser Kriterien wurden möglichst homogene Gruppen gebildet, um Gruppen mit einem möglichst ähnlichen Wissensstand zu erhalten.

Der Vorteil von Gruppen- zu Einzelinterviews besteht darin, dass sich die Antwortenden gegenseitig stimulieren und dadurch die Antworten reichhaltiger ausfallen können (vgl. Flick, 2014, S. 250; Gläser & Laudel, 2010, S.168f.). Ursprünglich waren sechs Interviews in Zweiergruppen geplant, plus ein Einzelinterview mit einer Sozialarbeiterin, welche den Sozialdienst Ostermundigen Ende Juni 2016 verlassen hat. Bei der Terminanfrage sagten zwei Sozialarbeitende das Interview aus zeitlichen Gründen ab. Die Sozialarbeiterin, welche gekündigt hatte, sagte das Interview kurz vor dem vereinbarten Termin aufgrund fehlender zeitlicher Ressourcen ab. Ausserdem wurde eine Gruppe gesplittet, weil eine Mitarbeiterin zum Zeitpunkt der Befragung temporär die Stellvertretung der Dienststellenleitung (Stv. DL) übernommen hatte und keine Vermischung zwischen Leitung und Nicht-Leitung stattfinden sollte. Schlussendlich fanden mit den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen vier Einzel- und drei Gruppeninterviews statt. So entstanden mehr Einzelinterviews als geplant, was jedoch kein Problem darstellte.

Folgende Tabelle (Stand Juni 2016) zeigt das Sampling der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen:

---

<sup>14</sup> Darin enthalten sind auch die beiden Dienststellenleitenden, welche nebst ihrer Leitungsfunktion auch Fälle führen. Die Autorin wurde hingegen nicht mitgezählt, da sie für ein Interview nicht in Frage kam, sonst sind es 14 Sozialarbeitende, welche beim Sozialdienst Ostermundigen in der Fallarbeit tätig sind.

Tabelle 3: Übersicht Merkmale Sampling Sozialarbeitende Sozialdienst Ostermündigen

Interview-Nr.	Person	Leitungsfunktion	Anstellungsdauer	Pensum	Erfahrung anderer SD
C1	C1.1	DL	9 Jahre	80%	Ja
	C1.2	DL	11 Jahre	90%	Ja
C2	C2	Stv. DL	3 Jahre	90%	Nein
C3	C3	Nein	< 1 Jahr	80%	Ja
C4	C4.1	Nein	3 Jahre	60%	Nein
	C4.2	Nein	4 Jahre	60%	Ja
C5	C5	Nein	4 Jahre	100%	Ja
C6	C6	Nein	5 Jahre	40%	Ja
C7	C7.1	Nein	5 Jahre	60%	Nein
	C7.2	Nein	6 Jahre	90%	Nein

Quelle: Eigene Darstellung

Beim Interview C1 handelt es sich um ein Gruppeninterview mit den beiden Dienststellenleitenden. Das Interview C2 wurde mit der Sozialarbeiterin durchgeführt, welche zum Erhebungszeitpunkt temporär die Stellvertretung der Dienststellenleitung übernommen hatte. Die Sozialarbeitenden der Interviews C3-C7 haben keine Leitungsfunktion inne.

#### 4.2.3 Durchführung der Interviews

Gesamthaft wurden zehn Interviews geführt. Zwei mit Leitungspersonen externer Sozialdienste, eines mit der (ehemaligen) Bereichsleiterin des Sozialdienstes Ostermündigen sowie sieben Interviews mit Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen.

Tabelle 4: Übersicht durchgeführte Interviews

Typ	Nr.	Interview mit	Datum Interview
Leitende externer Sozialdienste (A)	A1	Ehemaliger Abteilungsleiter Soziales, Sozialdienst A1	14.06.2016
	A2	Stabsmitarbeiterin Sozialdienst A2	14.07.2016
Leitung Sozialdienst Ostermündigen (B)	B1	Bereichsleiterin Sozialdienst Ostermündigen bis 30.04.2016	19.04.2016
Sozialarbeitende Sozialdienst Ostermündigen (C)	C1 bis C7	Zehn Sozialarbeitende des Sozialdienstes Ostermündigen, total sieben Interviews (4 Einzel- und 3 Gruppeninterviews)	12.07.2016 (C1) 21.07.2016 (C2) 06.07.2016 (C3) 05.07.2016 (C4) 07.07.2016 (C5) 08.07.2016 (C6) 12.07.2016 (C7)

Quelle: Eigene Darstellung

Die beiden Interviews mit den Leitungspersonen externer Sozialdienste wurden an deren Arbeitsplatz durchgeführt. Die Interviews mit der damaligen Bereichsleiterin sowie mit den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen fanden alle auf dem Sozialdienst Ostermundigen im Büro der Autorin statt. Die Befragten wurden alle vorgängig über den Kontext des Interviews informiert. Sie gaben alle ihr Einverständnis zur akustischen Aufnahme und zur Verwendung der Daten für vorliegende Master-Thesis.

#### 4.2.4 Datenaufbereitung

Die zehn Interviews wurden alle als Audiodatei aufgezeichnet und anschliessend in Microsoft Office Word wörtlich<sup>15</sup> transkribiert. Dabei wurde das verbal erhobene Datenmaterial von Schweizerdeutsch auf Schriftdeutsch übertragen. Der Fokus wurde auf den Interviewinhalt gelegt, da dieser in vorliegender Arbeit für die Informationsgewinnung von primärer Relevanz ist.

#### 4.2.5 Datenauswertung

Die Interviews wurden anhand der Methode der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Durch dieses Auswertungsverfahren können aus dem Datenmaterial regelgeleitet und systematisch die zur Beantwortung der Fragestellungen relevanten Informationen extrahiert und strukturiert werden (vgl. Gläser & Laudel, 2010, S. 200). Kuckartz teilt die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse in sieben Phasen auf:

**Phase 1:** In einem ersten Schritt geht es darum, einen Überblick über das Datenmaterial zu erhalten, wichtig erscheinende Textstellen zu markieren und erste Auswertungsideen zu notieren.

**Phase 2:** Darauf werden thematische Hauptkategorien entwickelt, welche sich meist aus der Forschungsfrage ableiten lassen.

**Phase 3:** Als nächstes wird in einem ersten Codierprozess das gesamte Datenmaterial Zeile für Zeile durchgegangen und die relevanten Textstellen werden den Hauptkategorien zugeordnet. Die so codierten Textstellen sollen je eine Sinneinheit umfassen.

**Phase 4:** Nachdem alle relevanten Textstellen den passenden Hauptkategorien zugeordnet sind, werden diese nun nach den Hauptkategorien geordnet zusammengestellt.

---

<sup>15</sup> Siehe Mayring (2002, S. 89ff.).

**Phase 5:** Da die Hauptkategorien zu diesem Zeitpunkt noch wenig ausdifferenziert sind, werden in einem nächsten Schritt die Unterkategorien induktiv gebildet, d.h. anhand des Datenmaterials, um die codierten Textstellen weiter zu ordnen.

**Phase 6:** Anschliessend werden in einem zweiten Codierprozess die codierten Textstellen innerhalb der Hauptkategorien den ausdifferenzierten Unterkategorien zugeteilt. Stehen Unterkategorien bereits schon zu Beginn der Auswertung fest, können die relevanten Textstellen auch schon beim ersten Codierprozess direkt diesen Unterkategorien zugewiesen werden.

**Phase 7:** In der letzten Phase findet die eigentliche Analyse statt und die Ergebnisdarstellung wird vorbereitet. Bei der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse unterscheidet Kuckartz sechs Formen der Auswertung. Eine davon ist die kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien, dabei werden die Ergebnisse nach Hauptkategorien geordnet dargestellt. Bei den anderen fünf Auswertungsformen geht es um Zusammenhangsanalysen und quantifizierende Darstellungen (vgl. Kuckartz, 2016, S. 100-119).

Die Auswertung des im Rahmen vorliegender Master-Thesis erhobenen Datenmaterials orientiert sich an den oben dargestellten sieben Phasen nach Kuckartz. Während der Datenerhebung und -aufbereitung erfolgte bereits eine erste Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial. So konnten schon vor der Auswertung mit der Software MAXQDA erste Auswertungsideen gesammelt werden. Das Kategoriensystem<sup>16</sup> wurde schrittweise durch eine deduktiv-induktive Kategorienbildung entwickelt: Zu Beginn wurden die Hauptkategorien festgelegt. Diese wurden thematisch von den fünf Unterfragestellungen abgeleitet, so dass jede Unterfragestellung eine Hauptkategorie darstellt. Die Unterkategorien wurden in einem ersten Schritt deduktiv, ausgehend von den theoretischen Grundlagen, gebildet. Darauf wurden alle Interviewprotokolle mit Unterstützung der Software MAXQDA Zeile für Zeile durchgegangen und die relevanten Textstellen den entsprechenden Kategorien zugeordnet. Konnte eine relevante Textstelle keiner passenden Unterkategorie zugeordnet werden, wurde diese vorerst der thematisch passenden Hauptkategorie zugeteilt. Nach Abschluss des ersten Codierprozesses wurden die theoretisch begründeten Unterkategorien so durch induktiv gebildete Unterkategorien ergänzt, dass die gesamten relevanten Textstellen einer passenden Kategorie zugeteilt werden konnten. Zudem wurde im Rahmen des ersten Codierprozesses jeweils der Inhalt der codierten Textstellen im MAXQDA-Feld „Kommentar“ kurz zusammengefasst, so dass ein erster Überblick über

---

<sup>16</sup> Das definitive Kategoriensystem ist im Anhang angefügt.

die relevanten Textstellen entstand. In einem letzten Schritt wurden die codierten Textabschnitte innerhalb der Unterkategorien geordnet und so beschriftet, dass das relevante Datenmaterial für die anschließende Ergebnisdarstellung entlang der Hauptkategorien vorbereitet war.

### **4.3 Reflexion der eigenen Involviertheit**

Als organisationsinterne Person eine Organisation zu erforschen, birgt sowohl Vor- wie auch Nachteile: Bei der Erarbeitung vorliegender Master-Thesis bestand für die Autorin ein bedeutender Vorteil beim erleichterten Zugang zu den Interviewteilnehmenden und auch beim bereits vorhandenen Hintergrundwissen über den Sozialdienst Ostermundigen, welches die Orientierung erleichterte. Gleichzeitig durfte dieses Hintergrundwissen jedoch nicht aktiv in die Forschungsergebnisse miteinfließen. So war im Forschungsprozess eine Rücknahme des eigenen Wissens über den Sozialdienst Ostermundigen notwendig und es galt darauf zu achten, dass sich die Ergebnisse nur auf die erhobenen Daten stützen. Auch bei der Durchführung der organisationsinternen Interviews war aufgrund der vertrauten Beziehung von der Interviewerin zu den Interviewten (und auch unter den Interviewten selbst) darauf zu achten, dass während den Interviews aufgrund der bestehenden Vertrautheit keine wichtigen Informationen verloren gingen, weil diese in der Situation als selbstverständlich erschienen und dadurch unerwähnt blieben. Um diesem Problem soweit wie möglich entgegenzuwirken, bat die Autorin bei der Durchführung der organisationsinternen Interviews die Interviewteilnehmenden, sich vorzustellen, sie wäre eine externe Interviewerin, welche den Sozialdienst Ostermundigen (noch) nicht kennt und mehr darüber erfahren möchte.

## 5 Darstellung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Erhebung dargestellt. Der Aufbau der Ergebnisdarstellung orientiert sich an den Unterfragestellungen (siehe Kapitel 1.6.2). Wo eine Differenzierung zwischen den drei Interviewtypen (A, B, C) von Interesse ist, wird erkenntlich gemacht, aus welchem Interviewtyp die Daten stammen, ansonsten werden die Ergebnisse verallgemeinert dargestellt.

### 5.1 Praxisrelevantes Wissen

Nachfolgende Beschreibung des praxisrelevanten Wissens der Sozialarbeitenden des Bereichs der individuellen Sozialhilfe basiert auf den Daten aller drei Interviewtypen (A, B, C). Das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden ist sehr breit. Im Interview C4 wird das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden als ein „Flickwerk“ von verschiedenen Themenbereichen bezeichnet, weil Sozialarbeitende im Bereich der individuellen Sozialhilfe über viel Wissen aus verschiedenen Gebieten verfügen müssen und damit selten auf einem Gebiet vollkommene Expertinnen und Experten sind.

#### 5.1.1 Materielles Wissen

Für die Tätigkeit der Sozialarbeitenden ist das Wissen über die Klientinnen und Klienten von zentraler Bedeutung, da es im Mittelpunkt der Fallarbeit steht: Das von den Sozialarbeitenden für die Fallarbeit benötigte Wissen orientiert sich an der jeweils individuellen Situation der Klientinnen und Klienten.

Entsprechend braucht es für die Fallarbeit Wissen über die im Bereich der individuellen Sozialhilfe gültigen Richtlinien, damit die Klientinnen und Klienten trotz ihrer fallindividuellen Situation möglichst gleich behandelt werden.

*„Einfach auch zu wissen, okay, bei diesem Fall, sei es Finanzielles, wo ich auch weiss, also Banales, eine Person, zwei Personen, drei Personen, dass man einfach einmal weiss, wenn es um das Finanzielle geht, dass ich auch die Richtlinien habe und weiss, was gilt für uns als Gemeinde, was kann ich ausbezahlen, wo hat man den Ermessensspielraum, sei es irgendwie Freizeitgeld oder so.“ (Interviewprotokoll C6, S. 2)*

Für eine Gleichbehandlung ist auch Wissen über Präzedenzfälle wichtig. Zudem ist juristisches Wissen aus dem Sozialhilferecht gefragt, jedoch auch aus vielen weiteren Bereichen, wie etwa aus dem Arbeitsrecht, Mietrecht oder Zivilrecht.

In der direkten Zusammenarbeit mit den Klientinnen und Klienten ist Methodenwissen unentbehrlich, nicht zuletzt um ein Arbeitsbündnis aufbauen zu können. Dieses Wissen umfasst beispielsweise Methoden der Gesprächsführung sowie auch methodische Instrumente wie etwa Zielvereinbarungen und Handlungspläne.

### 5.1.2 Prozesswissen

Im Rahmen ihrer Arbeit sind die Sozialarbeitenden auf internes sowie auch auf externes Prozesswissen angewiesen. Dazu gehört beispielsweise organisationsinternes Wissen über den sozialhilferechtlichen Unterstützungsprozess, welcher mit der Anmeldung einer hilfeschuchenden Person ausgelöst wird:

*„Es muss wie klar sein, es kommt ein Klient unten [beim Empfang] an, was heisst das, was will man von ihm, was sagt man ihm, wie geht es dann weiter, was braucht man wann, was muss man wann.“ (Interviewprotokoll B1, S. 1)*

Hierzu zählt auch das Wissen über die eigenen Kompetenzen. Weiter benötigen die Sozialarbeitenden Wissen über Abläufe, welche die Zusammenarbeit mit den verschiedenen internen Stellen regeln. Wichtig sind auch Kenntnisse über wiederkehrende Arbeiten, bei welchen externe Prozesse zu berücksichtigen sind. Dies vor allem im Bereich von Sozialversicherungen. Ein Beispiel hierfür ist ein allfälliger Krankenkassenwechsel, welcher fristgerecht vorgenommen werden muss. Zum relevanten Prozesswissen gehören weiter auch allgemeine Verfahrensabläufe.

### 5.1.3 Kontextwissen

Das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden umfasst auch Reflexionswissen zur Beurteilung des Handelns sowie Wissen über Haltungen. Dazu ist sowohl Sachwissen als auch Erfahrungswissen notwendig. Zum praxisrelevanten Sachwissen der Sozialarbeitenden gehört beispielsweise Wissen über die eigene Organisation sowie auch über die verschiedenen institutionellen Angebote zwecks passender Vernetzung der Klientinnen und Klienten in ihren individuellen Lebenssituationen. Weiter benötigen Sozialarbeitende etwa auch Wissen aus den Bereichen Migration, Kultur, Religion, Psychologie, Medizin oder Wirtschaft. Zentral sind auch Kenntnisse zur Abklärung der Subsidiarität, zum Beispiel Sozialversicherungskenntnisse, oder Wissen über Stiftungen zur Erschliessung von zusätzlichen finanziellen Ressourcen. Zum relevanten Erfahrungswissen gehört beispielsweise Erfahrungswissen aus dem Alltag, der aktuellen Tätigkeit, aber auch aus einem allfällig früheren Beruf.

#### 5.1.4 Anwendungswissen

Im Berufsalltag sind die Sozialarbeitenden zudem auf Wissen angewiesen, welches sie bei der praktischen Ausführung ihrer Arbeit unterstützt. Dazu zählt Informatikanwendungswissen wie etwa Wissen über die Anwendung des Fallführungssystems oder die Suche im Internet, aber auch Wissen zur Bedienung des Telefons. Nicht zuletzt sind für eine gute Praxis auch Kenntnisse zu Zeitmanagement und Ressourceneinteilung notwendig sowie auch Wissen über die Anwendung von Theorien in der Praxis.

Diese Beschreibung ist nicht abschliessend, erlaubt jedoch einen groben Überblick über das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe. Die Vielfalt des Wissens, welches Sozialarbeitende im Bereich der individuellen Sozialhilfe für ihre Arbeit benötigen, zeigt, dass eine Person alleine kaum in der Lage ist, sich das gesamte praxisrelevante Wissen anzueignen oder das einmal angeeignete Wissen stets präsent zu halten. Entsprechend anforderungsreich ist der Einstieg für neue Mitarbeitende, welche noch nie im Bereich der individuellen Sozialhilfe gearbeitet haben:

*„Gerade auch Subsidiarität, Sozialversicherungsrecht ist sehr schwierig, sehr kompliziert und wir sollten da den Überblick haben, wenn wir schon anfangen, wie ist das möglich?“ (Interviewprotokoll C2, S. 2)*

Folglich ist die Frage von Bedeutung, welche Wissensquellen den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen zur Verfügung stehen, um sich das notwendige Wissen zu erschliessen.

### 5.2 Wissensbestände

Den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen stehen zahlreiche Wissensquellen zur Verfügung. Nachfolgend werden die Wissensbestände dargestellt, welche im Rahmen der Interviews mit der ehemaligen Bereichsleiterin (B) und den Sozialarbeitenden (C) des Sozialdienstes Ostermundigen erwähnt wurden. Bei der Darstellung der Wissensbestände wird zwischen internen und externen Wissensquellen differenziert, d.h. ob das Wissen organisationsintern vorhanden ist oder ob den Sozialarbeitenden das Wissen ausserhalb des Sozialdienstes zur Verfügung steht.

#### 5.2.1 Intern

Beim Sozialdienst Ostermundigen ist viel Wissen personenbezogen vorhanden. Ein Grossteil des praxisrelevanten Wissens liegt in den Köpfen der Sozialarbeitenden, ihrer Vorgesetzten sowie der Mitarbeitenden anderer Dienststellen, wobei sich dieses je nach Ausbildung und Erfahrung unterscheidet. Zudem verfügen die Sozialarbeitenden über

eine je persönliche Ablage mit verschiedenen Informationen, welche sie über die Zeit gesammelt haben. Auf dem Laufwerk sind zahlreiche Dokumente mit relevantem Wissen abgelegt, zum Beispiel rechtliche Grundlagen, interne Abläufe, verschiedene Merkblätter sowie eine Liste mit jährlich anfallenden Arbeiten.

Im Handbuch Ostermundigen sowie im SKOS-Richtlinien-Ordner finden die Sozialarbeitenden die unterstützungsrelevanten Richtlinien. Beschlüsse, welche im Rahmen von Sitzungen getroffen wurden, sind in Protokollen festgehalten. Rechtliches Wissen können die Sozialarbeitenden zum Beispiel den entsprechenden Gesetzestexten entnehmen, teilweise ist dieses auch in Dokumentvorlagen (Weisungen, Mahnungen, Verfügungen) integriert, welche im Fallführungssystem eingebunden sind und den Sozialarbeitenden ein Grundgerüst bieten:

*„Ich habe zwar schon x-mal eine Weisung gemacht, aber jedes Mal überlegen ‚ah, welcher Artikel ist das jetzt, nach irgendwie SHG‘ und dann kannst du einmal die Vorlage übernehmen, aber musst sie dann anpassen, weil es passt nicht alles zu jedem. Aber einmal die Vorlage haben, zu wissen, okay, das ist jetzt das Rudimentäre.“ (Interviewprotokoll C6, S. 6)*

Wissen über die persönliche Situation der Klientinnen und Klienten kann unter anderem der Mutationsliste entnommen werden. Diese Liste wird dem Sozialdienst regelmässig durch die Einwohnerdienste der Gemeinde Ostermundigen zugestellt und enthält Informationen von allen in der Gemeinde Ostermundigen angemeldeten Personen, beispielsweise über Zuzug, Wegzug, Zivilstandesänderungen, Geburten, Volljährigkeit oder Änderungen betreffend die Aufenthaltsbewilligung.

Informationen über verschiedene Institutionen sowie aktuelle Themen aus dem Bereich der Sozialen Arbeit können die Sozialarbeitenden der Zirkulationsmappe entnehmen, welche regelmässig an alle Mitarbeitenden geht und diverse Unterlagen (z.B. Broschüren, Flyer) sowie Fachzeitschriften umfasst, die der Sozialdienst Ostermundigen per Post erhält. Weiter steht den Sozialarbeitenden ein Stiftungsverzeichnis zur Verfügung und im Keller des Sozialdienstes Ostermundigen gibt es eine Bibliothek sowie eine Dokumentation.

### **5.2.2 Extern**

Auch extern steht den Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen viel Wissen zur Verfügung. So können sie sich etwa praxisrelevantes Wissen über Sozialarbeitende anderer Sozialdienste oder Kolleginnen und Kollegen, welche auch im Bereich der Sozialen Arbeit tätig sind, erschliessen. Je nach Thematik können sie auch Wissen von verschiedenen anderen Stellen der Gemeindeverwaltung Ostermundigen erschliessen, etwa

vom Bereich Kindes- und Erwachsenenschutz (KES), von der Steuerverwaltung, den Einwohnerdiensten, dem Polizeiinspektorat oder aber auch von der Informatikabteilung.

Weiter haben die Sozialarbeitenden die Möglichkeit, bei externen Institutionen allgemeines fachspezifisches Wissen abzurufen, beispielsweise bei der Pro Infirmis, der Procap, der Invalidenversicherung (IV), der Kindes- und Erwachsenenschutzbehörde (KESB), dem kantonalen Jugendamt, der Schlichtungsbehörde, der Schuldenberatungsstelle, dem Berufsberatungs- und Informationszentrum (BIZ), der Arbeitslosenkasse, dem Regionalen Arbeitsvermittlungszentrum (RAV), der Kontaktstelle für Flüchtlingsfragen (KKF) oder dem Migrationsdienst (MIDI). Sind auch andere Institutionen in den Fall involviert, können diese über wertvolles Wissen für die Unterstützung der Klientinnen und Klienten verfügen:

*„Wenn jetzt jemand für längere Zeit stationär ist, dann weiss diese Institution mehr über die Problematik von einem Klient, als ich vielleicht hier an den Terminen herausgefunden habe.“ (Interviewprotokoll C1, S. 4)*

Juristisches Wissen können sich die Sozialarbeitenden unter anderem bei thematisch spezialisierten Fachstellen erschliessen. Weiter stehen ihnen die Stichworte des BKSE-Handbuchs, verschiedene Gesetzestexte oder aber auch Bundesgerichtsentscheide zur Verfügung. Für spezielle sozialhilferechtliche Fragen ist die Gesundheits- und Fürsorgedirektion (GEF) eine mögliche Anlaufstelle. In Absprache mit der Leitung besteht Zugang zum Rechtsdienst des Sozialdienstes der Stadt Bern.<sup>17</sup> Je nach Situation dienen auch Anwältinnen und Anwälte oder Wirtschaftsprüfungsunternehmen als Wissensquelle.

Medizinisches Wissen erhalten die Sozialarbeitenden entweder durch die zuständigen Ärztinnen und Ärzte der Klientinnen und Klienten oder durch Vertrauensärzte im Bereich Zahnmedizin und Psychiatrie. Eine Sozialarbeiterin erklärt, einen persönlichen Zugang zu einer Fachperson aus der Psychiatrie zu haben und dadurch fallspezifisch unterstützendes Wissen in Bezug auf psychische Erkrankungen abrufen zu können.

Das Internet bietet den Sozialarbeitenden eine Möglichkeit zur Recherche und sie erhalten auf diesem Weg viel wertvolles Wissen. So führt beispielsweise die IV eine Online-Informationsstelle mit nützlichen Informationen und auf einer Website ist eine Liste mit Psychiaterinnen und Psychiatern, welche noch Patientinnen und Patienten aufnehmen. Nicht zuletzt steht den Sozialarbeitenden auf der Homepage der BKSE zur Abklärung der Subsidiarität ein sogenanntes Subsidiaritätstool zur Verfügung.

---

<sup>17</sup> Die Abteilung Soziales der Gemeindeverwaltung Ostermundigen verfügt über eine eigene interne Rechtsstelle, die sich jedoch im Aufbau befindet und für rechtliche Fragen seitens des Sozialdienstes Ostermundigen (noch) nicht standardisiert zur Verfügung steht.

Die beschriebenen Wissensbestände zeigen, woher die Sozialarbeiten des Sozialdienstes Ostermundigen ihr Wissen erschliessen können. Welche Wissensquellen benutzt werden, kann sich jedoch von Person zu Person unterscheiden. An dieser Stelle interessiert, wie die Sozialarbeitenden mit dem für sie praxisrelevanten Wissen umgehen.

### 5.3 Aktueller Umgang mit Wissen

Nachfolgend wird beschrieben, wie der Sozialdienst Ostermundigen mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden umgeht. Die Daten stammen aus den Interviews mit der ehemaligen Bereichsleiterin (B) und den Sozialarbeitenden (C) des Sozialdienstes Ostermundigen. Die Ergebnisdarstellung orientiert sich an den sieben Wissensmanagement-Aktivitäten des Bezugsrahmens der Erfolgsfaktoren des Wissensmanagements (siehe Kapitel 3.10).

#### 5.3.1 Wissenserwerb

Beim Sozialdienst Ostermundigen bestehen verschiedene Arten des Wissenserwerbs. Standardisiert ist der automatische Wissenserwerb durch die GEF und die BKSE. Von ihnen erhält die Leitung des Sozialdienstes laufend Informationen, welche die Praxis betreffen. Die Sozialarbeitenden erhalten diese Informationen über die Leitung.

Die Sozialarbeitenden erwerben Wissen einerseits während der Arbeit, beispielsweise im Austausch mit anderen Sozialarbeitenden, aber auch in ihrer Freizeit im Erfahrungsaustausch mit befreundeten Sozialarbeitenden.

Oft fragen die Sozialarbeitenden direkt bei einer thematisch zuständigen Fachstelle nach, so erhalten sie gerade das in der jeweiligen Fallsituation benötigte Wissen. Bei übergreifenden Themen hat die Leitung des Sozialdienstes die Möglichkeit, sich (Erfahrungs-)Wissen von umliegenden Sozialdiensten zu erschliessen. Fehlt innerhalb des Sozialdienstes spezifisches Wissen und ist dieses nicht durch Nachfragen erschliessbar, werden spezialisierte Stellen beigezogen, dies vor allem im juristischen und medizinischen Bereich. So kann beispielsweise im Rahmen von komplizierten IV-Verfahren der Rechtsdienst von Procap beigezogen werden. Je nach Situation ziehen die Sozialarbeitenden einen Vertrauenspsychiater bei:

*„Auch immer wieder die Fragen in Bezug auf psychische Einschränkungen, inwiefern sind diese wirklich hinderlich für die Teilnahme an Integrationsmassnahmen, inwiefern wäre es trotz einer Einschränkung zumutbar, dass jemand an einer Massnahme teilnimmt. Das sind immer wieder so in verschiedenen Fällen heikle Fragen gewesen, wo ich froh bin, wenn wir jetzt einen Vertrauenspsychiater haben.“ (Interviewprotokoll C7, S. 6f.)*

Wann spezialisierte Stellen beigezogen werden, ist beim Sozialdienst Ostermundigen jedoch nicht überall klar geregelt. Gerade im Rahmen von Abklärungen zum Thema Selbstständigerwerbende besteht noch kein Standard, ab wann genau eine spezialisierte Stelle beigezogen werden kann.

Einige Sozialarbeitende erklären, dass sie sich auch durch externe Weiterbildungen oder durch den Besuch von Kursen und Tagungen praxisrelevantes Wissen aneignen. Wer welchen Anlass besucht, ist individuell. In der Vergangenheit, heute weniger, fanden beim Sozialdienst Ostermundigen regelmässig interne Weiterbildungen mit externen Referierenden statt.

Weiter können die Sozialarbeitenden Wissen von neuen Mitarbeitenden erwerben, etwa wenn diese (noch) frisches Wissen aus dem Studium oder Erfahrungen aus einem anderen Bereich mitbringen. Gelegentlich erhalten sie auch Wissen durch Klientinnen und Klienten, beispielsweise wenn diese Angebote kennen und nutzen, welche der fallführenden Person noch nicht bekannt waren. Auch die Medien bieten manchmal eine Möglichkeit zum Wissenserwerb.

### 5.3.2 Wissensgenerierung

Praxisrelevantes Wissen wird beim Sozialdienst Ostermundigen laufend im Arbeitsalltag generiert, dies sowohl auf Ebene der Leitung als auch auf Ebene der Sozialarbeitenden.

In der direkten Fallarbeit erarbeiten sich die Sozialarbeitenden viel Wissen individuell:

*„Wissen entsteht für mich auch im Alltag durch die Auseinandersetzungen mit dem konkreten Fall, sehr intensiv in dieser Hinsicht sind oft die Intakes, welche eine vielseitige Abklärung erforderlich machen. Die je nachdem eben Fragestellungen aufwerfen, wo man plötzlich merkt, ‚interessant, so ist mir das noch gar nie begegnet‘ und dann kann man das abklären und hat dann für SICH die Erfahrung gemacht.“ (Interviewprotokoll C7, S. 7f.)*

Die Wissensgenerierung – gerade in Bezug auf Handlungsfragen – ist beim Sozialdienst Ostermundigen nicht standardisiert, weshalb es diesbezüglich Lücken gibt. Vor allem Mitarbeitende, welche noch nicht lange im Bereich der individuellen Sozialhilfe arbeiten, wären froh um mehr Leitlinien, wobei erfahrenere Sozialarbeitende solche Lücken eher selbstständig füllen. So erklärt eine Sozialarbeiterin, dass sie ziemlich selbstständig ist – sie weiss, was sie als angemessen erachtet.

Die Wissensgenerierung erfolgt jedoch nicht nur individuell, sondern auch im Austausch untereinander: Im Rahmen von Sitzungen, Supervisionen, Arbeitsgruppen sowie informel-

len Gesprächen. Auslöser sind nebst Handlungsfragen und individuellen Fallfragen beispielsweise auch Änderungen oder Neuerungen auf gesetzlicher Ebene sowie Fehler und Schwierigkeiten im Zusammenhang mit der Fallarbeit und internen Abläufen. Die Sozialarbeitenden erklären, dass die Wissensgenerierung unter anderem durch Weiterbildungen angeregt wird.

Praxisrelevantes Wissen entsteht auch im Austausch mit externen Partnerinnen und Partnern, mit welchen der Sozialdienst zusammenarbeitet, zum Beispiel in Form von Abläufen in Bezug auf die Zusammenarbeit. Bei der Wissensgenerierung geht es nicht zuletzt auch darum, dass sich der Sozialdienst dem sich verändernden Umfeld anpasst.

### 5.3.3 Wissensteilung

Die Sozialarbeitenden teilen ihr Wissen vor allem fallbezogen im informellen Austausch, wenn sie von anderen Sozialarbeitenden konkret danach gefragt werden. Beim Sozialdienst Ostermundigen ist das Prinzip der offenen Türen Kultur; die Sozialarbeitenden dürfen andere Sozialarbeitende fragen gehen und können so von einem breiten Erfahrungswissen profitieren. Die Sozialarbeitenden sind grundsätzlich bereit, ihr Wissen im Rahmen des Prinzips der offenen Türen zu teilen, allerdings gibt es solche, die es nicht in Ordnung finden, wenn sie etwas gefragt werden, das sich die fragende Person selbst durch Nachlesen erschliessen könnte. Mehrere Sozialarbeitende sehen in der Kultur der offenen Türen auch die Schwierigkeit, dass zuerst eine erreichbare Person gefunden werden muss, die über das notwendige Wissen verfügt und dieses mit einem teilen kann:

*„Ja gerade so zum Beispiel an einem Freitagnachmittag, kann dies sein zum Beispiel oder auch an einem Donnerstag, man muss etwas wissen, man muss etwas haben, recht schnell und man merkt, ‚hey, man kommt ja gar nicht dazu‘.“ (Interviewprotokoll C5, S. 7)*

Unter anderem wird auch die Kaffeepause dazu genutzt, Personen zu finden, welche im konkreten Fall über das passende Wissen verfügen und dieses teilen.

Wissen wird jedoch auch in den formellen Strukturen geteilt, etwa in Sitzungen oder in der Supervision. Im Rahmen von Fallbesprechungen teilen die Dienststellenleitenden und die Sozialarbeitenden ihr Wissen gegenseitig. Hier übernimmt die Leitung auch eine Art Vermittlungsfunktion: Gelangen Sozialarbeitende mit speziellen Fragen an die Leitung, verweist diese auf Mitarbeitende, welche bereits schon eine ähnliche Problemstellung hatten. Manchmal leitet die Leitung Informationen an alle Sozialarbeitenden weiter, welche sie von jemandem im Team in schriftlicher Form erhalten hat oder sie fordert Sozialarbeitende konkret dazu auf, wesentliches Wissen im Rahmen einer Sitzung mit den anderen Sozialarbeitenden zu teilen.

In der Befragung wurde deutlich, dass die Sozialarbeitenden ihr Wissen eher weniger von sich aus teilen. Einige Sozialarbeitende erklären, dass sie ihr neu erworbenes Wissen nicht aktiv mit den anderen teilen, weil sie unsicher sind, ob die anderen das bereits schon wissen oder ob es für sie überhaupt von Interesse wäre.

*„Dort ist dann immer die Frage, was muss rüber zur Teamsitzung, was ist jetzt etwas, das nur ich nicht gewusst habe und die anderen wissen es schon. Und dort ist halt dann wirklich auch die Frage, wo informiere ich die anderen, eben, wo ich auch gesagt habe mit dieser Reizüberflutung, weil es ist dann auch schon gekommen ‚jetzt ist schon wieder eine Mail gekommen‘, ‚jetzt hat schon wieder jemand geschrieben‘. Und ich denke, das kann vielleicht auch eine Schwierigkeit sein.“ (Interviewprotokoll C6, S. 10)*

Ein standardisiertes Gefäss zur Wissensteilung unter den Sozialarbeitenden besteht nicht und es ist auch nicht Kultur, Wissen aktiv zu teilen:

*„Ich proklamiere eher selten mein neu erworbenes Wissen ungefragt, weil es dann auch nicht hängen bleibt, denke ich.“ (Interviewprotokoll C7, S. 9)*

*„Also du gehst ja dann eine Lücke füllen, wenn du eine hast, weil sonst brauchst du es ja nicht, oder.“ (Interviewprotokoll C4, S. 15)*

So wird beispielsweise auch kaum Wissen aus Weiterbildungen geteilt, obwohl von Seiten der Sozialarbeitenden Interesse daran bestehen würde.

Nebst der internen Wissensteilung findet auch ein Austausch mit externen Stellen statt, etwa fallbezogen mit solchen, welche auch in den jeweiligen Fall involviert sind. Dabei scheint es Qualitätsunterschiede zu geben. So funktioniert beispielsweise die Wissensteilung zwischen dem Sozialdienst und der IV – gemäss Aussage einer Sozialarbeiterin – nicht immer, obwohl hierfür Guidelines bestehen würden, welche die Zusammenarbeit zwischen den Sozialdiensten und der IV regeln.

Ein Wissensaustausch mit Sozialarbeitenden anderer Institutionen findet im Rahmen von externen Veranstaltungen, wie etwa externen Weiterbildungen, statt. Zudem wird in Ostermündigen mehrmals jährlich ein Austausch für die Sozialtätigen der Gemeinde organisiert, die Teilnahme ist jedoch freiwillig.

#### **5.3.4 Wissensidentifikation**

Die Sozialarbeitenden betonen, dass sie jeden Tag aufs Neue gefordert sind, das für den individuellen Fall relevante Wissen ausfindig zu machen. Sie haben nicht den Anspruch, alles zu wissen, sondern zu wissen, wo das praxisrelevante Wissen liegt.

*„Schlussendlich ist es ja wie ein Memory, dass wir einfach verschiedenste Situationen haben, verschiedenste Bilder und dann müssen wir einfach das andere Memory-Teilchen suchen. Dass man einfach weiss, wo kann ich es holen gehen.“ (Interviewprotokoll C5, S. 13)*

Das praxisrelevante Wissen ist beim Sozialdienst Ostermündigen – bedingt durch den Zugang zu einem breiten externen Wissen – grundsätzlich vorhanden, allerdings verbunden mit einer ständigen Suche. Die Sozialarbeitenden identifizieren das praxisrelevante Wissen über Nachschauen oder Nachfragen. Vor allem die bestehende Dokumentenablage auf dem Laufwerk und teilweise auch die Dokumentenstruktur im Fallführungssystem Tutoris werden von den Sozialarbeitenden als unübersichtlich empfunden. Es steht ihnen keine Unterstützung zur Verfügung, die einen Überblick über das relevante Wissen bieten würde, so sammeln sich die Sozialarbeitenden je selbstständig Wissen an, um dieses später wieder finden zu können.

Die befragten Sozialarbeitenden haben den Anspruch an ihre Vorgesetzten, dass deren Wissen auf dem aktuellsten Stand ist und sie ihre Wissenslücken bei den Dienststellenleitenden schliessen können. Doch den Dienststellenleitenden geht es in Bezug auf den Überblick über das praxisrelevante Wissen nicht viel anders als den Sozialarbeitenden:

*„Wir können auf nichts zurückgreifen. Das ist einfach vorhanden. Das ist bei mir nicht geordnet, das ist bei mir wirr. Wenn ich in die Situation komme, wo ich ein Problem oder eine Frage habe, dann beginne ich zu überlegen, ‚wo kann ich andocken?‘ und im Verlauf mit der Zeit, kennst du ja die Fachleute oder wem kann ich jetzt anrufen und das nachfragen, aber das ist nichts Geordnetes bei mir, ich habe nirgends ein Verzeichnis, einen Überblick, das überlege ich mir dann ad hoc, wenn es nötig ist.“ (Interviewprotokoll C1, S. 7)*

Fehlt der Überblick über das aktuell gültige Wissen und erhalten die Sozialarbeitenden von ihren Vorgesetzten zeitlich versetzt unterschiedliche Informationen, empfinden dies die Sozialarbeitenden als sehr anstrengend, weil es ihre Arbeit erschwert.

Die Suche nach dem passenden Wissen gestaltet sich nicht nur bei seltenen Arbeiten aufwändig, wenn die Routine fehlt. Bedingt durch den fehlenden Überblick geht auch regelmässig bei wiederkehrenden Arbeiten viel Arbeitszeit verloren:

*„Themen, die wir immer wieder, ‚oh, das haben wir ja schon einmal angeschaut, was ist das jetzt gewesen, was haben wir damals beschlossen, wo finde ich das?‘ Also, gibt so offene Sachen, die wiederkehrend sind. Braucht viel Zeit, ist sehr aufwändig, braucht fast zu viel Zeit, um das jedes Mal wieder neu zu überdenken.“ (Interviewprotokoll C1, S. 2)*

Die beiden Dienststellenleitenden erklären, dass es ihnen auch oft schwer fällt, sich an vergleichbare Fälle zu erinnern, obwohl sie gemäss der ehemaligen Bereichsleiterin diese Funktion übernehmen sollten:

*„Da ja die Dienststellenleitenden regelmässig mit den Sozialarbeitern im Austausch sind und die Fälle besprechen, müssen sie dann eigentlich aufgrund von diesem Entscheid auch schauen, dass sie in vergleichbaren Fällen vergleichbar entscheiden.“ (Interviewprotokoll B1, S. 21)*

In der Regel wissen die Sozialarbeitenden, wie sie zum benötigten Wissen kommen. Ihnen fehlt jedoch vor allem der Zugang zu juristischem Wissen sowie zu medizinischem Wissen im somatischen Bereich.

Die interviewten Sozialarbeitenden erklären, dass sie bezüglich des juristischen Wissens die Erwartung haben, dieses bei den Vorgesetzten abrufen zu können. Doch auch diese erklären, dass sie bei rechtlichen Themen Wissenslücken haben. Extern besteht zwar juristisches Wissen, doch dieses ist nicht immer direkt zugänglich. Weiter fehlt auch ein standardisierter Zugang zu einer Stelle, bei welcher Wissen zum Thema Selbstständigerwerbende abgerufen werden kann. Nicht zuletzt erklären die Sozialarbeitenden, dass auch der Zugang zu Wissen betreffend das RAV bzw. die Arbeitslosenversicherung erschwert ist.

Der Überblick über das intern und extern vorhandene Wissen wächst mit der Erfahrung. Entsprechend sind neue Mitarbeitende bei der Wissensidentifikation auf die Unterstützung der bestehenden Mitarbeitenden angewiesen:

*„Da hat sicher das Team viel mittragen müssen/dürfen/können, bis man dann mal drin ist und mit der Zeit geht es dann auch. Also, dann weisst du dann anders wie wo schauen.“ (Interviewprotokoll C4, S. 5)*

Doch nicht nur die Erfahrung wirkt sich auf die Wissensidentifikation aus, sondern auch das Arbeitspensum: Ein Sozialarbeiter erklärt, dass ihm in Bezug auf die Wissensidentifikation sein hoher Beschäftigungsgrad dienlich ist, so unterstützt er oft Mitarbeitende mit einem niedrigen Beschäftigungsgrad, Wissen zugänglich zu machen. Für Sozialarbeitende, welche für längere Zeit abwesend waren, ist es schwierig, einen Überblick über das aktuelle Wissen zu haben.

Aus Sicht der ehemaligen Bereichsleiterin machen die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen ihre Arbeit gut, obwohl die Übersicht über das praxisrelevante Wissen grösstenteils nur in den Köpfen der Mitarbeitenden verankert ist:

*„Also, ich gehe davon aus, es funktioniert nicht schlecht, weil beim Regierungsstatthalter, der ja auch wie eine Art Aufsichtsbehörde von uns ist, nicht grundsätzlich immer auf den Kopf erhalten, sondern wir haben relativ häufig recht, also kann es nicht ganz so falsch sein, was wir machen.“ (Interviewprotokoll B1, S. 13f.)*

Der Wissensstand der Mitarbeitenden wird an den Mitarbeitendengesprächen thematisiert. Stellt die Leitung eine Wissenslücke fest, wird die betreffende Person aufgefordert, diese durch eine Weiterbildung zu schliessen.

### 5.3.5 Wissensnutzung

Die befragten Sozialarbeitenden nutzen das praxisrelevante Wissen fallbezogen. Dabei ist jeweils eine Massschneiderung im Einzelfall gefragt:

*„Ich weiss zwar, mehr oder weniger, wo nachzuschauen, eben in der Sozialhilfeverordnung, Sozialhilfegesetz, aber jeder Fall ist ja wieder individuell oder spezifisch und dann musst du das wieder in Betracht ziehen, das ist ja immer wieder die Individualisierung, es ist einfach aufwändig.“ (Interviewprotokoll C1, S. 9)*

Primär nutzen die Sozialarbeitenden ihr eigenes Wissen (inkl. der je eigenen Dokumentation). Zu einem grossen Teil verwenden sie jedoch auch das Wissen der anderen Mitarbeitenden, indem sie punktuell individuell nachfragen gehen.

Für neue Mitarbeitende ist es fast unausweichlich, das Wissen der bestehenden Sozialarbeitenden rege zu nutzen, nicht zuletzt um eine Orientierung in Bezug auf die Wissensbestände zu erhalten. Nebst der Nutzung von Wissen aus informellen Gesprächen (Kultur der offenen Türen), nutzen die Sozialarbeitenden auch Wissen aus der Supervision. Weiter erschliessen sie Wissen von Mitarbeitenden anderer Dienststellen oder anderer gemeindeinterner Stellen.

*„Mit gewissen Fragen gehe ich also immer dorthin, wo ich mir verspreche, dass diese Person zuständig ist und über das Wissen verfügt, welches mir gerade in der Situation fehlt.“ (Interviewprotokoll C7, S. 3)*

Im Austausch mit den Dienststellenleitenden und auch mit anderen Mitarbeitenden sichern sich die Sozialarbeitenden ab, dass sie das Wissen korrekt anwenden:

*„Also ich denke, wir haben keine Arbeit, die man für sich alleine im Kämmerlein machen kann. Also doch, theoretisch kann man das schon. Aber jetzt für mich ist auch der Austausch wichtig, sei es einmal um sich absichern zu*

*können, zu wissen ‚okay ich bin auf dem richtigen Weg‘, wenn man unsicher ist.“ (Interviewprotokoll C6, S. 2f.)*

Das Wissen der anderen Sozialarbeitenden nutzen die Sozialarbeitenden teilweise auch, um Handlungsfragen untereinander abzustimmen. Die Richtlinien bieten zwar gewisse Leitplanken zur Gleichbehandlung der Klientinnen und Klienten, doch ist letztendlich jeder Fall individuell.

Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass nicht alle Sozialarbeitenden einheitlich arbeiten, gerade wenn etwas nicht klar geregelt ist, und die Klientinnen und Klienten dadurch unterschiedlich behandelt werden:

*„Zum Beispiel mache ich gerade die Stellvertretung für einen Mitarbeiter und ich bin bei einer Lohnabrechnung darauf gestossen, einfach als Beispiel, diese bezahlen ihm 20 Franken für die Wäsche, die er braucht, spezielle Wäsche. Ich habe das in einem eigenen Fall auch einmal gehabt und habe gedacht, ‚ja, andere müssen das Waschpulver auch kaufen, ich ziehe das ab‘. Dieser hat das jetzt nicht abgezogen, ist das jetzt einfach wieder individuelle Fallbehandlung, oder.“ (Interviewprotokoll C1, S. 2)*

Die Dienststellenleitenden haben die Aufgabe zu überprüfen, wie es um die Wissensnutzung der Sozialarbeitenden steht.

Einige Sozialarbeitende erwähnen, dass sie die Unterstützungsrichtlinien (Handbuch) und relevante Gesetzestexte rege benutzen, da sie dort wissen, wo sie nachschauen können. Ein Sozialarbeiter benutzt hingegen keine Gesetzestexte, weil er davon ausgeht, dass das notwendige Wissen ausreichend in den Dokumentvorlagen integriert ist.

Bei persönlichen Wissenslücken nutzen einige Sozialarbeitende teilweise das Wissen der Dienststellenleitenden, auch wenn das ihnen fehlende Wissen beispielsweise durch Nachlesen im Handbuch erschliessbar wäre. So werden die Dienststellenleitenden oft mehrmals das Gleiche gefragt, auch wenn sie die Sozialarbeitenden bereits schon wiederholt darauf aufmerksam gemacht haben, dass das Wissen in schriftlicher Form vorhanden wäre.

Mehrere befragte Sozialarbeitende erklären, dass sie durch Nachfragen rasch zu Wissen kommen und für sie die Nutzung von schriftlichem Wissen teilweise erschwert ist, weil dieses je nachdem aufwändig gesucht werden muss und dann auch nicht immer klar ist, was aktuell gilt. Gerade in Bezug auf das Handbuch Ostermundigen und das Handbuch der BKSE gibt es Unsicherheiten, da im Moment kein fixes Handbuch besteht. Ausserdem bekundet eine Sozialarbeiterin Mühe mit dem Handbuch der BKSE, da ihr die Begriffe des

Handbuchs Ostermundigen vertraut sind und sie beim Handbuch der BKSE teilweise nichts findet, weil sie bei der Suchfunktion den falschen Begriff eingegeben hat.

Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass das Nachfragen ein Teufelskreis ist: Wenn etwa eine Auseinandersetzung mit nicht geläufigen rechtlichen Grundlagen notwendig ist,

*„... ist man dann auch immer schnell verführt, eben schnell einmal eine Leitungsperson zu fragen, ‚wie muss ich es machen‘, und dann weiss man aber eigentlich gar nie selbst, wo dass man es nachschauen kann.“ (Interviewprotokoll C2, S. 9)*

Ist das notwendige Wissen in schriftlicher Form rasch zugänglich, ist Nachlesen zeitsparender als Nachfragen:

*„Habe ich offene Fragen, geht es manchmal schnell, indem dass ich einfach im Internet nachlese, wie die Richtlinien sind, zum Beispiel. Oder, dann habe ich das Wissen schon und kann es wieder brauchen. Wenn ich es online nicht finde oder nicht nachlesen kann und ich wirklich Personen brauche, welche mir dies beantworten können, geht es natürlich ein wenig länger. (...) Einerseits weil nicht alle an den Tagen arbeiten, an welchen ich arbeite, vielleicht sind sie besetzt.“ (Interviewprotokoll C3, S. 8)*

Aufwändiger kann sich die Nutzung von externem Wissen gestalten:

*„Wenn man extern bei einer anderen Institution zum Beispiel Informationen einholen möchte, dann gibt es manchmal relativ lange Warteschleifen am Telefon oder man schreibt eine E-Mail und erhält eine Woche lang keine Antwort. Ja, je externer, desto länger und schwieriger wird es eigentlich die Informationen zu holen.“ (Interviewprotokoll C7, S. 10)*

Obwohl das Nachfragen bei externen Stellen tendenziell mit einem erhöhten Aufwand verbunden ist, nutzen die Sozialarbeitenden diesen Weg, da sie so aktuelles Wissen abrufen können. Die Sozialarbeitenden nutzen das Wissen externer Stellen in der Regel dann, wenn das benötigte Wissen intern nicht erschliessbar ist.

Aus der Untersuchung geht hervor, dass beim Sozialdienst Ostermundigen die Wissensbestände nicht systematisch aktuell gehalten werden. Dies führt dazu, dass Sozialarbeitende aus Unwissenheit nicht mehr aktuelle Grundlagen verwenden. Ein Beispiel hierfür sind die Dokumentvorlagen im Fallführungssystem Tutoris, welche von den Sozialarbeitenden regelmässig benutzt und an die entsprechende Fallsituation angepasst werden. Gemäss den Sozialarbeitenden, sind die aktuellen Dokumentvorlagen jedoch kaum bis gar nicht von den alten unterscheidbar und manche Vorlagen müssen sogar jedes Mal

manuell korrigiert werden, weil sie nicht aktuell sind. Eine Dienststellenleiterin erklärt, dass diese Fehlerquelle die Einführung von neuen Mitarbeitenden enorm erschwert, weil diese davon ausgehen, dass sie sich auf die Vorlagen verlassen können. Auf Seiten der Dienststellenleitenden muss ständig korrigiert werden und bei den Sozialarbeitenden entsteht eine Verunsicherung, zudem verlieren sie an Selbstständigkeit. Einerseits erwarten die Dienststellenleitenden auf Seiten der Sozialarbeitenden mehr Selbstständigkeit, andererseits sind sie sich bewusst, dass dies aufgrund der bestehenden Rahmenbedingungen nicht verlangt werden kann.

So benutzen die Sozialarbeitenden auch kaum das auf dem Laufwerk vorhandene Wissen, da ihnen die Übersicht fehlt:

*„Ich habe das Gefühl, dort hätte es relativ viel, aber ich merke tatsächlich bei mir selbst, dass das für mich fast mühsamer ist, mich dort irgendwie durchzukämpfen, weil es ist wie zu viel. (...) Und dann weiss ich nicht wo nachzuschauen und dann ist es für mich wie einfacher, ich gehe schnell fragen.“  
(Interviewprotokoll C4, S. 6)*

Weiter erklärt eine Sozialarbeiterin, dass die Abläufe – welche auf dem Laufwerk abgelegt sind – sehr komplex und wenig anwendungsfreundlich geschrieben sind und sie deshalb wenig damit anfangen kann.

Auch Protokolle werden für die Wissensnutzung als weniger geeignet angesehen, weil das gesuchte Wissen nicht rasch auffindbar ist:

*„Wenn ich das bei den Protokollen suchen will, also dann kannst du den Vormittag gerade reservieren.“ (Interviewprotokoll C5, S. 5)*

Die Zirkulationsmappen mit aktuellen Broschüren und Zeitschriften nutzt kaum jemand. Die Sozialarbeitenden erklären, dass der Inhalt dieser Mappen zwar nützlich wäre, doch nimmt sich fast niemand die Zeit, diese anzuschauen.

Die Befragung hat gezeigt, dass auch die Bibliothek und die Dokumentation im Keller nicht genutzt werden. Der Standort ist nicht zentral und die dort verfügbaren Bücher und Broschüren sind veraltet. Bücher werden von mehreren Sozialarbeitenden für die tägliche Arbeit als wenig nützlich angesehen:

*„Also, ich weiss nicht, ob das eben für den Sozialdienst so überhaupt sinnvoll ist, eine Bibliothek zu haben, weil wir hier im Alltag eh nicht Zeit haben, um ein Buch zu lesen oder das nachzulesen, über Seiten hinweg, was wir an Informationen brauchen und eben, die meisten Bücher sind dann nach fünf*

*Jahr spätestens veraltet und dann geht man sich die Information eh wieder woanders holen.“ (Interviewprotokoll C7, S. 11)*

Auch das Subsidiaritätstool der BKSE wird von den Sozialarbeitenden kaum genutzt, da sie die bestehende Software als nicht anwendungsfreundlich empfinden:

*„Eigentlich, an und für sich wäre es eine super Sache. Aber der Aufbau ist falsch, weil du musst so viel schon wissen, bis du es richtig speisen kannst, du hast danach wie die Bestätigung, von dem, das du vorher schon selbst herausgefunden hast, dann weißt du es eigentlich schon. Du kannst nicht einfach als – ich sage jetzt einmal – Anfänger-Sozialarbeiter etwas eingeben und denken, ‚oh, was kommt wohl jetzt, was muss ich noch‘.“ (Interviewprotokoll C1, S. 11)*

Gerne benutzen die Sozialarbeitenden Merkblätter, beispielsweise für die jährliche BFS-Statistik oder den Fallabschluss. Auch beliebt ist bei den Sozialarbeitenden die Wissensnutzung über das Internet. So lassen sie beispielsweise den Wert von Autos im Internet schätzen oder konsultieren auf diesem Weg Gesetzestexte.

Während einige Sozialarbeitende erklären, dass sie gerne elektronische Wissensquellen nutzen, betonen andere, dass sie unbedingt alles in Papierform haben müssen bzw. relevante Dokumente ausdrucken und sammeln.

### **5.3.6 Wissensverteilung**

Die Wissensverteilung ist beim Sozialdienst Ostermündigen Aufgabe der Leitung. Die Sozialarbeitenden sind darauf angewiesen, dass ihnen die Leitung das aktuelle praxisrelevante Wissen bereitstellt:

*„Ich denke, als Sozialarbeiter muss man darauf vertrauen können, weil wir haben nicht Zeit, wir haben wirklich nicht die Möglichkeiten, noch irgendwie übergeordnete Gefässe wie anzukappen, um zu schauen, ob unsere Richtlinien noch stimmen, da müssen wir einfach wirklich vertrauen können, dass wir mit diesen Sachen, welche wir haben, dass wir mit diesen arbeiten können.“ (Interviewprotokoll C2, S. 11)*

Entsprechend verlassen sich die Sozialarbeitenden auch darauf, dass sie durch die Vorgesetzten informiert werden, wenn es Anpassungen gibt.

*„Das ist wie beim Fahrlehrer, wenn er sagt, ‚wenn er nichts sagt, ist es immer geradeaus fahren‘.“ (Interviewprotokoll C5, S. 17)*

Die Leitung verteilt das für die Sozialarbeitenden praxisrelevante Wissen vor allem an Sitzungen (mit Protokoll zum Nachlesen) und/oder per E-Mail sowie an individuellen Fallbesprechungen. Eine Verteilung über eine zentrale Ablage besteht nicht.

Eine Dienststellenleiterin erklärt, dass die Informationen dank den Sitzungen bei den Sozialarbeitenden ankommen. Die gleiche Person bemerkt jedoch auch, dass die Dienststellenleitenden...

*„...hundertmal das Gleiche sagen, weil es wieder vergessen geht. Immer und immer wieder wiederholen.“ (Interviewprotokoll C1, S. 27)*

Bei Abwesenheiten müssen sich die Sozialarbeitenden nach ihrer Rückkehr selbst auf den aktuellsten Stand bringen und die Informationen zusammensuchen. Dazu stehen ihnen die Protokolle der verschiedenen Sitzungen sowie die in der Abwesenheit erhaltenen E-Mails zur Verfügung.

Einige der befragten Sozialarbeitenden erklären, dass sie neues Wissen am einfachsten im Gespräch aufnehmen, wenn sie es an einem konkreten Fall anwenden können. Erhalten die Sozialarbeitenden Informationen im Voraus, ohne das Wissen in einem konkreten Fall anwenden zu können, bleibt dieses teilweise weniger in Erinnerung:

*„Oder wir haben auch diese Sitzungen, an welchen viele Informationen wie weitergegeben werden, idealerweise ja im Voraus. Meistens kommt dann der Punkt, an welchem du es anwenden musst und ja, spätestens dann musst du dich ja wirklich damit auseinandersetzen. Eben, ich merke auch bei mir selbst, ich muss wie die Situation haben, damit ich mich damit auseinandersetzen kann. So das Voraus finde ich manchmal ziemlich anstrengend oder ich vergesse es dann wieder.“ (Interviewprotokoll C4, S. 6)*

Eine ähnliche Problematik wird bezüglich der Wissensverteilung per E-Mails erwähnt. Mehrere Sozialarbeitende erklären, dass sie sich oft nicht mehr an E-Mails erinnern können, weil sie diese entweder bereits beim Erhalt ignorieren oder sie in der Zwischenzeit vergessen haben:

*„Gibt es dann vielleicht manchmal schon, dass man so viele Infos erhält, dass man wie – ja, ich sage jetzt diese Reizüberflutung – weil es hat ja auch schon geheissen ‚ah, diese Mail habt ihr erhalten‘ und dann denke ich ‚ja, das kann schon sein, dann habe ich es wohl einfach gerade wieder gelöscht‘.“ (Interviewprotokoll C6, S. 8f.)*

Die Sozialarbeitenden erklären, dass es beim Sozialdienst Ostermundigen einen Informationsüberfluss gibt und sie beispielsweise regelmässig per E-Mail gemeindeinterne Informationen zu Sitzungen anderer Abteilungen erhalten, welche für sie nicht relevant sind und die sie nicht abbestellen können.

Zu den bewährten und genutzten Gefässen der Wissensverteilung zählen die Sozialarbeitenden etwa die Mutationsliste der Einwohnerdienste. Die Wissensverteilung über die Zirkulationsmappe ist hingegen nicht zielführend: Mehrere Sozialarbeitende erklären, dass sie der Inhalt der Zirkulationsmappe interessieren würde, weil sie nützliche Informationen für die Arbeit beinhaltet, etwa über institutionelle Angebote, sie jedoch im Arbeitsalltag kaum Zeit finden, diese Unterlagen anzuschauen und deshalb diese Mappe oft ungelesen visieren. Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass durch die persönliche Prioritätensetzung der Sozialarbeitenden, welche Gefässe sie nutzen und welche sie ignorieren, Informationen verloren gehen.

Die Sozialarbeitenden sind der Ansicht, dass sie in der Regel rechtzeitig darüber informiert werden, wenn es praxisrelevante Anpassungen gibt. Da die Wissensverteilung beim Sozialdienst Ostermundigen jedoch nicht standardisiert ist, führt diese bei den Sozialarbeitenden zum Teil zu Verwirrung. Die Sozialarbeitenden erwähnen, dass nicht immer alle Mitarbeitenden die gleichen Informationen erhalten. Sie erklären dies damit, dass zwei Teams bestehen und die Wissensverteilung durch die beiden Dienststellenleiterinnen nicht immer identisch ist:

*„Wir haben ja die verschiedenen Teams und ich habe manchmal das Gefühl, dort fliesst nicht immer das gleiche Wissen in die Teams hinein und das finde ich dann schwierig.“ (Interviewprotokoll C4, S. 27)*

Auch die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden erfolgt nicht standardisiert:

*„Also es läuft eigentlich über die Dienststellenleitenden, die einiges wissen, aber auch dort, es ist eigentlich nichts wirklich festgehalten. Es gibt vereinzelt, quasi wie Mosaiksteine, da haben wir ein wenig hier etwas und ein wenig da etwas, aber es ist nicht zusammengesetzt.“ (Interviewprotokoll B1, S. 13)*

Gemäss den Interviews haben die Dienststellenleitenden die Aufgabe, neue Mitarbeitende einzuarbeiten und ihnen Zugang zu den Wissensbeständen zu verschaffen. Einige Sozialarbeitende erklären, dass sie zu Beginn auch im Austausch mit den anderen Sozialarbeitenden zu viel Wissen gekommen sind, sei es durch Hinweise auf Wissensquellen oder durch teilnehmende Beobachtung an Gesprächen.

Bei einem Sozialarbeiter erfolgte die Einarbeitung durch seine Vorgängerin. Er erlebte dies als sehr wertvoll, weil er dadurch viel unterstützendes Wissen erhalten hat, beispielsweise über Feinheiten in Bezug auf die ihm übertragenen Fälle. Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass sie im Rahmen der Einführung ein „Gotti“ hatte. Sowohl die Einarbeitung durch die vorangehenden Mitarbeitenden sowie das Gotti-/Götti-System sind jedoch nicht institutionalisiert.

Die Befragung zeigt, dass die Sozialarbeitenden im Rahmen der Einarbeitung ein Basiswissen vermittelt erhalten und sie sich das restliche praxisrelevante Wissen im Laufe der Zeit Schritt für Schritt aneignen.

### 5.3.7 Wissensbewahrung

Die sozialhilferechtlichen Grundlagen, welche der Kanton vorgibt, werden sozialdienstextern gepflegt und dem Sozialdienst laufend aktualisiert zur Verfügung gestellt.

Beim Sozialdienst Ostermündigen werden die internen schriftlichen Wissensbestände allerdings nicht systematisch aktualisiert. Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass auch der SKOS-Richtlinien-Ordner davon betroffen ist:

*„Weisst du, die SKOS überarbeitet auch immer wieder einzelne Abschnitte und dann gibt sie sehr wahrscheinlich Mails an die Sozialdienste, sendet diese nicht einfach, sondern das muss man dann bestellen, so und so viele Exemplare und dann muss man diese den Sozialarbeitern weitergeben und diese dazu anhalten, dass sie diese Seiten austauschen. So könnte man aktuell bleiben, aber dann muss die Organisation helfen, ich alleine kann das nicht.“ (Interviewprotokoll C4, S. 18)*

Die befragten Sozialarbeitenden führen alle auf ihre individuelle Art eine eigene Dokumentation. Manche speichern sich Dokumente (in einem persönlichen Ordner) auf dem Laufwerk ab oder bewahren die E-Mails im Outlook auf. Andere löschen alle E-Mails und drucken sich jeweils relevante Informationen aus, die sie in einer Heftmappe sammeln.

Nicht alle Sozialarbeitenden aktualisieren ihre Unterlagen, weshalb teilweise auch bei der eigenen Dokumentation die Problematik der fehlenden Aktualität besteht und so manchmal nicht mehr aktuelle Unterlagen verwendet werden.

Bei manchen fehlt der Überblick über die eigene Ablage. Vor allem für Sozialarbeitende, welche niedrigprozentig arbeiten, ist das Führen einer eigenen übersichtlichen und aktuellen Dokumentation zeitlich kaum leistbar. Die bestehenden Strukturen verlangen jedoch von den Sozialarbeitenden, dass sie viel praxisrelevantes Wissen selbst organisieren:

*„Wir erhalten die Infos auch viel per Mail oder bei Teamsitzungen, wo es in den Protokollen abgelegt ist. Dort ist es einfach dann das andere Problem, wie verwalte ich es. Tue ich es in spezielle Ordner, drucke ich es aus, habe ich es nur im PC oder drucke ich es aus und lege es im Ordner ab. Aber das ist so wie das persönliche Problem, sage ich jetzt einmal, wo speichert man wie alles ab.“ (Interviewprotokoll C6, S. 5)*

Auch bei den gemeinsamen Dokumenten auf dem Laufwerk fehlt der Überblick. Die Sozialarbeitenden erklären, dass manchmal Mitarbeitende auf dem Laufwerk Dokumente ohne zu informieren verschieben und diese dann durch die anderen nicht mehr auffindbar sind. Weiter besteht auf dem Laufwerk keine systematische Ablagestruktur, weshalb Unterlagen zum Teil nur durch aufwändige Suche und Nachfragen auffindbar sind.

Diese Problematik führt unter anderem dazu, dass identische Dokumente von den Sozialarbeitenden an verschiedenen Orten abgespeichert werden, damit sie diese später tendenziell eher wieder finden.

*„Es ist ja auch, das braucht ja enorm Speicherplatz, das wird etwa hundertmal abgespeichert, also völlig chaotisch, muss ich schon sagen, das ist also chaotisch, nicht wirklich durchdacht.“ (Interviewprotokoll C1, S. 14)*

Eine standardisierte ganzheitliche Wissensbewahrung findet beim Sozialdienst Ostermundigen nicht statt. So besteht beispielsweise auch keine systematische Sammlung von Spezialfällen. Die Identifizierung von ähnlichen Fällen läuft nur personenbezogen über die Erinnerung der Leitung. Da Wissen teilweise nur personenbezogen vorhanden ist, kommt es beim Sozialdienst Ostermundigen auch vor, dass beim Weggang einer Person nicht nur der Mensch die Organisation verlässt, sondern mit ihm auch spezifisches Wissen. Spezielle Massnahmen zur Wissenssicherung beim Weggang von Mitarbeitenden sind beim Sozialdienst Ostermundigen nicht institutionalisiert.

Die Ergebnisse betreffend den aktuellen Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen zeigen, dass die bestehenden Rahmenbedingungen des Sozialdienstes den Sozialarbeitenden die Arbeit nicht erleichtern. Die Sozialarbeitenden organisieren sich grösstenteils selbstständig und je individuell, da vieles nicht standardisiert ist. An dieser Stelle interessiert, wie der Umgang mit Wissen im Bereich der individuellen Sozialhilfe idealerweise gestaltet sein sollte, damit er die Sozialarbeitenden bei ihrer Arbeit unterstützt.

## 5.4 Anforderungen an ein Wissensmanagement

In diesem Kapitel werden Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe dargestellt, welche aus einer guten Praxis abgeleitet werden konnten. Bevor auf die Ergebnisse eingegangen wird, erfolgt vorgängig für eine bessere Nachvollziehbarkeit eine kurze Beschreibung des Umgangs mit Wissen der beiden externen Sozialdienste (A1 und A2), welche beide ein Wissensmanagement besitzen.<sup>18</sup>

### Kurzbeschreibung Umgang mit Wissen Sozialdienst A1

Beim Sozialdienst A1 ist der Umgang mit Wissen ungefähr seit dem Jahr 2012 in der zum Erhebungszeitpunkt bestehenden Form organisiert. Bei der Gestaltung des Wissensmanagements floss Wissen aus drei verschiedenen Quellen mit ein: In einem ersten Schritt von der zuständigen Leitungsperson (durch ihre Ausbildung und Erfahrung) und bruchstückhaft<sup>19</sup> aus Literatur. In einem zweiten und darauf aufbauenden Schritt durch die Beratung der Berner Fachhochschule.

Mit Unterstützung der Berner Fachhochschule hat der Sozialdienst A1 unter Einbezug der Mitarbeitenden ein Informationskonzept entwickelt, in welchem geregelt ist, wie die Organisation mit dem Wissen umgeht: Die Aufgaben und Zuständigkeiten sowie der Informationsfluss sind klar festgelegt. Zudem wird auf alle Gefässe Bezug genommen, welche im Umgang mit Wissen relevant sind. Dieses Informationskonzept wird laufend angepasst.

Eine zentrale Rolle im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden spielt ein internes Arbeitsplatz-Handbuch auf Intranet-Basis sowie das BKSE-Handbuch. Das Arbeitsplatz-Handbuch beinhaltet die Prozesse der Organisation. Im regionalen Teil des BKSE-Handbuches<sup>20</sup> hat der Sozialdienst A1 unter den Stichwörtern die dazugehörigen regionalen Ausführungen und allfällige Abläufe integriert. Die organisationalen Prozesse im internen Arbeitsplatz-Handbuch und die Stichwörter im BKSE-Handbuch sind thematisch miteinander verlinkt. Dadurch kann von den Stichwörtern direkt auf die entsprechenden Prozesse zugegriffen werden und umgekehrt. Der Sozialdienst A1 hat mit diesem System (abgesehen vom persönlichen Erfahrungswissen) das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden in einer zentralen Datenbank organisiert und gesichert.

---

<sup>18</sup> Die Kurzbeschreibungen basieren auf den jeweiligen Interviews mit den Leitungspersonen der externen Sozialdienste (A1 und A2).

<sup>19</sup> Die zuständige Leitungsperson konnte sich bei der Gestaltung des Wissensmanagements gemäss eigener Aussage nur bruchstückhaft auf Literatur abstützen, weil sie dazu nicht viel finden konnte.

<sup>20</sup> Das BKSE-Handbuch ist nach Stichwörtern strukturiert und öffentlich zugänglich. Die Sozialdienste haben die Möglichkeit, ihre spezifischen Regelungen in einem geschützten regionalen Teil zu ergänzen (vgl. Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz, 2015, o.S.).

Die Verantwortung für die Aktualität der Prozesse liegt bei den jeweils dafür zuständigen Leitungspersonen. Diese überprüfen die ihnen zugeteilten Prozesse jährlich zusammen mit den Mitarbeitenden und aktualisieren sie laufend. Wenn es Neuerungen oder Änderungen gibt, werden die Mitarbeitenden entsprechend informiert und bei Bedarf geschult. Die Mitarbeitenden haben die Aufgabe, der Leitung zu melden, wenn ihnen bei den Prozessen Unstimmigkeiten auffallen.

Im Informationskonzept ist auch die Rückkoppelung von individuellem Wissen in die Organisation geregelt: So bringen beispielsweise die Sozialarbeitenden nach Weiterbildungen ihr neu erworbenes Wissen sowohl in mündlicher als auch in schriftlicher Form in die Organisation ein.

Nach Einschätzung der interviewten Person wird beim Sozialdienst A1 der Umgang mit Wissen, wie er heute organisiert ist, von den Sozialarbeitenden sehr geschätzt. Durch das Informationskonzept entstand ein ganzheitliches Wissensmanagement, was sich positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden auswirkt.

#### **Kurzbeschreibung Umgang mit Wissen Sozialdienst A2**

Der Sozialdienst A2 hat in den Jahren 2008/2009 begonnen, seinen Umgang mit Wissen in der zum Erhebungszeitpunkt bestehenden Form zu strukturieren. Zu Beginn erhielt er Unterstützung durch einen Unternehmensberater. Das Wissensmanagement wurde im Rahmen des Qualitätsmanagements<sup>21</sup> aufgebaut.

Die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes A2 finden einen Grossteil des praxisrelevanten Wissens zentral abgelegt im QM-Pilot (Qualitätsmanagement-Tool) sowie in den Unterstützungsrichtlinien (Handbuch). Diese beiden Systeme sind nicht miteinander verlinkt. Praxisrelevantes Wissen findet sich auch integriert in Dokumentvorlagen, welche ins Fallführungssystem eingebunden sind.

Im QM-Pilot sind die relevanten Prozesse abgebildet sowie dazugehörige Merk- und Informationsblätter abgelegt. Die Verantwortung für die verschiedenen Prozesse ist unter den Leitungspersonen aufgeteilt. Die Prozesse und die dazugehörigen Dokumente werden durch die zuständigen Leitungspersonen ein- bis zweimal jährlich überprüft. Die Anpassungen laufen alle zentral über eine für den QM-Pilot verantwortliche Person, welche diese koordiniert und kontrolliert.

---

<sup>21</sup> Gemäss Pixner bestehen beim Wissensmanagement viele Berührungspunkte mit anderen Managementansätzen. So haben beispielsweise sowohl das Qualitäts- wie auch das Wissensmanagement zum Ziel, die Wissensnutzung zu optimieren. Bei einem vorhandenen Qualitätsmanagement macht es Sinn, das Wissensmanagement in bereits bewährte Strukturen und Prozesse zu implementieren und weiterzuentwickeln, statt etwas komplett Neues zu installieren (vgl. Pixner, 2012, S. 7).

Bei den Unterstützungsrichtlinien findet zurzeit ein Wechsel von den eigenen Stichwörtern zum BKSE-Handbuch statt. Damit kann der Sozialdienst A2 längerfristig zeitliche Ressourcen für die Anpassung des Handbuches einsparen.

Neue Mitarbeitende erhalten einen Einführungsordner und nehmen an verschiedenen Einführungsschulungen teil. Während der Einführungsphase werden sie durch erfahrene Sozialarbeitende begleitet, welche viel Wissen mündlich weitergeben (Gotti-/Göttisystem).

Nach Einschätzung der befragten Person werden die Unterstützungsrichtlinien von den Sozialarbeitenden rege benutzt. Wie die Nutzung des QM-Pilots ist, kann nicht genau gesagt werden. Die Suche nach dem passenden Prozess ist jedoch nicht immer einfach, weil die Worteingabe sehr genau sein muss und sonst der Prozess unter Umständen nicht gefunden werden kann. So ist es dann teilweise zielführender und rascher, bei den anderen Sozialarbeitenden nachfragen zu gehen. Beim Sozialdienst A2 wird das Prinzip der offenen Türen rege praktiziert.

Neuerungen und Änderungen werden im System angepasst und die Mitarbeitenden werden mündlich darüber informiert. Einmal monatlich erhalten sie zudem einen Newsletter über aktuelle Themen (z.B. Vorankündigungen, Mitteilung Projektstand laufender Projekte).

Das Wissen wird unter den Sozialarbeitenden vor allem fallbezogen mündlich ausgetauscht, z.B. in Fallbesprechungen und Supervisionen.

Nachfolgend werden nun die Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe dargestellt. Die Daten stammen von den beiden Interviews mit den Leitungspersonen externer Sozialdienste (A). Die Ergebnisse werden nach den Kategorien Personal, Struktur und Kultur geordnet, da sich diese drei Dimensionen auf die Wissensmanagement-Aktivitäten, d.h. auf den Umgang mit Wissen auswirken (siehe Kapitel 3.10).

#### 5.4.1 Personal

Wissensmanagement ist zwar eine Führungsaufgabe, doch müssen die Mitarbeitenden bei der Gestaltung eines Wissensmanagements zwingend miteinbezogen werden:

*„Ich [muss] von den Mitarbeitenden hören, kommt diese Unterstützung an, das können mir nur die Mitarbeitenden sagen und deshalb müssen diese auch bei der Entwicklung mit dabei sein.“ (Interviewprotokoll A1, S. 17)*

Bei der Gestaltung eines Wissensmanagements ist zudem auf die Art und Weise der Wissensverteilung zu achten. Diese sollte unbedingt einheitlich erfolgen.

*„Information am richtigen Ort zur richtigen Zeit, das ist absolut elementar. Und da muss man entsprechende Gefässe schaffen.“ (Interviewprotokoll A1, S. 15)*

Die Leitung hat im Wissensmanagement eine Supportaufgabe. Das Wissen sollte durch sie so selektioniert werden, dass nur relevantes Wissen an die Sozialarbeitenden gelangt. Zudem sollte das Wissen vor der Verteilung so aufbereitet werden, dass dieses für die Sozialarbeitenden gut verständlich ist. Gerade bei E-Mails kann dies entscheidend sein:

*„Wir müssen uns bei jeder Information überlegen, wie können diese die Mitarbeiter verarbeiten. Also nicht einfach das Gefühl haben, wenn wir die Information streuen ist es gut, dass es einfach diese Leute wissen. Also das ist Katastrophe, weil diese E-Mails werden einfach nicht gelesen.“ (Interviewprotokoll A1, S. 14)*

Auch die passende Wahl des Mediums zur Wissensverteilung ist zentral. Es ist darauf zu achten, dass die Sozialarbeitenden sofort erkennen können, dass es sich um relevantes Wissen handelt. Die Verteilung via E-Mail ist nicht immer optimal.

*„Gewisse Informationen kann man via Mail einfach zwischenzeitlich absetzen, das passiert tendenziell viel zu viel.“ (Interviewprotokoll A1, S. 14)*

E-Mails werden nach Erfahrung der beiden Leitungspersonen teilweise nicht gelesen:

*„Als ich noch Fallarbeit gemacht habe, ist es halt dann zum Teil schon ein wenig untergegangen, dass man halt einfach, ja, keine Zeit und dann markiert man es vielleicht einmal, ja, ich mache das jeweils mit Farben und so, ich will es noch lesen und dann merkt man irgendwie, ‚ups, da kommt schon wieder der nächste und den alten hat man noch gar nicht gelesen‘. Ja, es ist halt wirklich noch schwierig, es ist ja so eine Infoflut, also, es ist wahnsinnig, wenn man Fallarbeit macht, noch mit den Mails von den Klienten und so, ist es halt wirklich zu viel, manchmal.“ (Interviewprotokoll A2, S. 12)*

Je nach Thema ist es sinnvoll, dass die Wissensverteilung an einer Sitzung erfolgt, damit das relevante Wissen bei allen ankommt und gleichzeitig auch sichergestellt werden kann, dass es für alle verständlich ist. Gerade die Verteilung von Wissen mit emotionalisiertem Inhalt sollte unbedingt mündlich stattfinden, um potentielle Abwehr oder Verunsicherungen auf Seiten der Mitarbeitenden zu vermeiden. Dadurch, dass sich die Leitung zeigt, wird sie für die Mitarbeitenden berechenbar:

*„Da muss ich mich zeigen, damit es wirklich nachvollziehbar ist, womit hat es zu tun, es ist nicht eine plumpe Chefgeschichte ‚jetzt läuft es so‘, sondern dass ich mich so zeige, dass ich wirklich eine Idee dahinter habe.“ (Interviewprotokoll A1, S. 13)*

Gemäss den befragten Leitungspersonen externer Sozialdienste sind zudem klare Zuständigkeiten in Bezug auf den Umgang mit Wissen wichtig, auch dass diesbezüglich alle Beteiligten ihre Aufgaben kennen und diese wahrnehmen. Die Wissensbewahrung sollte systematisch durch eine extra dafür zuständige Stelle erfolgen, welche ein IT-System zentral pflegt und aktuell hält. Dazu benötigt es genügend personelle Ressourcen<sup>22</sup>. Die Sozialarbeitenden sollten sich nicht um die Wissensbewahrung kümmern müssen und stets auf aktuelles Wissen zugreifen können:

*„Dass sich die Sozialarbeitenden auch darauf verlassen können, dass das, was sie finden, dem entspricht, das sie brauchen können und sie dem nicht noch irgendwie nachgehen müssen, ob das jetzt noch stimmt oder so.“ (Interviewprotokoll A2, S. 17)*

Die Überprüfung des IT-Systems sollte nicht alleine durch die Leitung erfolgen. Auch hier ist der Einbezug der Sozialarbeitenden unabdingbar: Die Sozialarbeitenden sollen rückmelden, wenn sie bei der Benutzung des Systems auf Unstimmigkeiten stossen, so dass das Wissensmanagement auf allen Ebenen zu leben beginnt.

Aus der Befragung geht weiter hervor, dass ein Wissensmanagement nur dann funktionieren kann, wenn Wissen in der Organisation als wichtig erachtet wird und sich alle – auf allen Ebenen – aktiv daran beteiligen. So muss die Leitung nicht zuletzt auch sicherstellen, dass die Mitarbeitenden ihre Rolle im Wissensmanagement wahrnehmen und entsprechende Rahmenbedingungen schaffen.

#### **5.4.2 Struktur**

Laut der Befragung ist es bei der Gestaltung eines passenden Wissensmanagements wichtig, bereits bestehende Elemente zu beachten und zu prüfen, wie diese bewertet werden. So kann sich beispielsweise etwas durchaus bewährt haben, jedoch nicht gut organisiert sein.

#### **Organisation**

Gemäss Aussage der ehemaligen Leitungsperson des Sozialdienstes A1 ist ein Wissensmanagement nicht nur punktuell, sondern ganzheitlich, d.h. als Querschnittsaufgabe zu

---

<sup>22</sup> Die Leitungsperson des Sozialdienstes A2 erklärt, dass die personellen Ressourcen in Bezug aufs Wissensmanagement gerade für kleinere Sozialdienste ein Problem darstellen können. Für die Erarbeitung von Grundlagen haben kleinere Sozialdienste zwar den gleichen Aufwand, jedoch weniger personelle Ressourcen zur Verfügung. Sie fände es sinnvoll, wenn auf übergeordneter Ebene noch mehr Unterstützungsangebote, etwa in Form von standardisierten rechtlichen Dokumentvorlagen, zur Verfügung gestellt würden, damit nicht alle Sozialdienste alles selbst erarbeiten müssen und auch im Sinne der Rechtsgleichheit sozialdienstübergreifend einheitlicher gearbeitet würde.

gestalten. Der Umgang mit Wissen muss zwingend standardisiert sein, damit Wissen nicht zufällig behandelt wird. Nebst den klaren Zuständigkeiten sind auch die Pfade der Wissensverteilung zu definieren, sei es die Verteilung von Wissen externer Herkunft:

*„Wenn eine Information auf die Organisation trifft, wie geht die Information durch die Organisation durch.“ (Interviewprotokoll A1, S. 6)*

Oder aber auch die Verteilung von Wissen, das intern entstanden ist:

*„Wenn irgendwo in der Organisation Information entsteht, die wichtig ist für die Organisation. Vielleicht an einem ganz anderen Ort, wo sie dann hin muss. Wie kommt diese Information in nützlicher Zeit, fachlich gut unterlegt, bearbeitet in dieser Organisationseinheit an, die etwas damit machen muss.“ (Interviewprotokoll A1, S. 7)*

Entsprechend ist es auch zentral, die Prozesse gut zu überprüfen und zu standardisieren. Neuerungen und Änderungen sind über die Geschäftsleitung in die Organisation einzuspeisen, um auf dieser Ebene zu klären, für wen das entsprechende Wissen relevant ist und wie es verteilt wird.

Für ein funktionierendes Wissensmanagement braucht es auch passende Gefässe. Zum Beispiel ein IT-System zur Wissensbewahrung, das den Sozialarbeitenden Zugang zum praxisrelevanten Wissen verschafft. Weiter braucht es Gefässe zur Teilung von Erfahrungswissen, um individuelles Wissen in kollektives Wissen umzuwandeln:

*„Das [Erfahrungswissen] muss standardisiert irgendwo erfasst zurück laufen. Das ist das tägliche Erfahrungswissen, oder. Das eine ist das technische Wissen, sage ich einmal so, wo man einfach mitbringen muss oder sich irgendwann einmal erwerben muss und wieder vergisst und nachschaut. Und das andere ist das Erfahrungswissen, wie können wir das Erfahrungswissen wieder in die Organisation ziehen.“ (Interviewprotokoll A1, S. 9)*

Da die Fallsituationen in der individuellen Sozialhilfe sehr vielfältig sind, sind die Sozialarbeitenden auf Gefässe zur Überprüfung der Wissensnutzung angewiesen, in welchen sie sich über Fälle austauschen können, etwa um sich absichern zu können und auch, um in ähnlichen Fällen ähnlich vorzugehen.

Im Rahmen eines Wissensmanagements ist es auch wichtig, losgelöst von der offiziellen Organisation, für die Mitarbeitenden Gefässe für informelle Gespräche zu schaffen, etwa Pausenräume.

Ein Wissensmanagement-Konzept darf nicht statisch sein, es muss sich in der Praxis bewähren, stetig überprüft und angepasst werden.

## Technik

Die interviewten Leitungspersonen externer Sozialdienste erklären, dass die Wissensbewahrung nicht personenbezogen erfolgen darf, sondern zentral organisiert sein muss, da sonst Gefahr von Wildwuchs und Wissensverlust besteht. So muss relevantes Wissen, welches beispielsweise per E-Mail verteilt wird, gleichzeitig auch in ein zentrales IT-System aufgenommen werden.

Die Systematik eines IT-Systems hat sich an den bestehenden Prozessen zu orientieren, da die Prozesse das Kernstück im Umgang mit Wissen darstellen:

*„Das ist auch etwas, das man nicht ausser Acht lassen darf, die Dichte der Informationen, das ist eigentlich etwas sehr Anspruchsvolles. Wir haben herausgefunden, dass wenn sie dann damit arbeiten, arbeiten sie am ehesten mit den Prozessen, das ist so, oder. Das heisst neue oder die Neuen so oder so, oder die, welche schon länger dort sind, dass sie sagen, ‚ich muss rasch nachschauen‘.“ (Interviewprotokoll A1, S. 9f.)*

In einem IT-System muss zwingend die Aktualität des Wissens gewährleistet sein. Dies kann durch eine zentrale systematische Pflege sowie regelmässige standardisierte Überprüfungen auf allen personellen Ebenen erreicht werden.

*„Dass man das [System] wirklich auch in der fortschreitenden Entwicklung auf dem Laufenden halten kann. (...) Sonst verliert man wieder Boden, muss die ganze Übung wieder von vorne machen.“ (Interviewprotokoll A1, S. 8)*

Anpassungen im IT-System müssen zeitlich zurückverfolgt werden können, damit Veränderungen bei Bedarf rekonstruierbar sind.

Nach Einschätzung der Interviewten kann durch die Standardisierung und Systematisierung von Wissen nicht nur die Aktualität des Wissens sichergestellt werden, sondern ein solches System bietet Mitarbeitenden auch Sicherheit und fördert eine einheitliche Praxis:

*„Grundsätzlich, glaube ich, gibt es für alle Leute so eine Grundsicherheit, dass sie sich auch an etwas festhalten können und dann auch nicht Gefahr laufen, willkürlich zu handeln, oder, wenn jeder ein wenig für sich entscheidet, nach seinem Gutdünken.“ (Interviewprotokoll A2, S. 19)*

Weiter muss das IT-System anwendungsfreundlich sein:

*„Also, dass es eben klar ist, dass es nicht zu kompliziert ist, nicht zu aufwändig, dass man nicht irgendwie über sieben Ecken suchen gehen muss, dass man Sachen eben gerade zur Hand hat, dass man es auch gerade brauchen kann und nicht noch irgendwie anpassen muss oder so.“ (Interviewprotokoll A2, S. 17)*

Die Wissensbestände sollen durch Verlinkung miteinander verbunden sein, so dass die Sozialarbeitenden von einem zentralen IT-System aus nach dem passenden Wissen suchen können. Zudem ist ein intelligentes Suchsystem wichtig, welches auch ähnliche Begriffe im Sinne von Synonymen erkennt.

### **5.4.3 Kultur**

Die Befragten erklären, dass ein Wissensmanagement auf allen Ebenen auf Akzeptanz stossen muss, damit es funktionieren kann. Dazu braucht es einen gemeinsamen Zugang, weshalb Wissensmanagement nicht alleine durch die Leitung entwickelt werden kann und der Einbezug der Mitarbeitenden von Beginn an sowie auch bei der Weiterentwicklung elementar ist.

Auch erwähnt wird, dass sich ein Monopoldenken negativ auf ein Wissensmanagement auswirkt. Für ein erfolgreiches Wissensmanagement braucht es eine Kultur der Wissensteilung, damit Arbeiten nicht doppelt gemacht werden und sich eine Organisation weiterentwickeln kann. Entsprechend ist beim Umgang mit Wissen auch darauf zu achten, dass Wissen nicht als Machtinstrument eingesetzt wird.

Ein Wissensmanagement muss von allen Organisationsmitgliedern getragen werden, damit es lebt und im Arbeitsalltag ein fester Bestandteil wird.

Die von den beiden Leitungspersonen externer Sozialdienste erwähnten Anforderungen an ein Wissensmanagement, das sich im Bereich der individuellen Sozialhilfe bewähren kann, sind alle deckungsgleich oder ergänzend. Abweichungen konnten keine festgestellt werden.

## **5.5 Bedarf im Umgang mit Wissen**

Nachfolgend werden die Ergebnisse betreffend den Bedarf des Sozialdienstes Ostermundigen in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden dargestellt. Die Darstellung erfolgt analog dem Kapitel 5.4 (Anforderungen an ein Wissensmanagement), da es auch beim Bedarf um passende Rahmenbedingungen geht, welche den Umgang mit Wissen auf die gewünschte Weise beeinflussen sollen. Die Daten stammen aus dem Interview mit der ehemaligen Bereichsleiterin (B) sowie aus den Interviews mit den Sozialarbeitenden (C) des Sozialdienstes Ostermundigen.

### 5.5.1 Personal

Die Befragten erklären, dass sich die Sozialarbeitenden bei der Gestaltung eines Wissensmanagements beteiligen können sollten. Das Wissensmanagement hat entsprechend die Bedürfnisse der Sozialarbeitenden mitzuberücksichtigen, so dass es sich positiv auf deren Arbeitsbedingungen auswirkt. Die Sozialarbeitenden müssen jedoch auch dazu befähigt werden, beispielsweise durch Schulung, ein technisches System anzuwenden. Gleichzeitig braucht es von Seiten Leitung klare Weisungen, dass sich alle am Wissensmanagement zu beteiligen haben. So hat die Leitung auch eine Vorbildfunktion zu übernehmen:

*„Also ich gehe davon aus, so lange die Dienststellenleitungen gegenüber den Sozialarbeitenden nicht sagen, wenn sie etwas nicht wissen, ‚ich gehe es nachlesen, und ich gehe es dort und dort nachlesen‘. Also so die Vorbildfunktion, so lange das nicht wirklich spielt, habe ich wie das Gefühl, dann, ja, nicht dass Sozialarbeitende Kinder sind, das will ich gar nicht sagen, aber es ist glaube ich wirklich, ähm, man lernt glaube ich in jedem Alter auch am Modell, das man irgendwo hat.“ (Interviewprotokoll B1, S. 23)*

Die ehemalige Bereichsleiterin erklärt, dass dies auf Seiten der Leitung eine gewisse Hartnäckigkeit erfordert und auch, dass die Leitung ihre Rolle konsequent wahrnimmt. Die Sozialarbeitenden erklären, dass es eine verlässliche Leitung benötigt, damit ein Wissensmanagement funktionieren kann.

Die Zuständigkeiten müssen klar festgelegt sein. Der Aufbau und die fortlaufende Pflege eines IT-Systems sollten zentral durch (mindestens) eine Person erfolgen, welche den Bezug zur Praxis hat und die Praxisverträglichkeit des Systems im Auge behält. Dazu benötigt der Sozialdienst Ostermündigen genügend personelle Ressourcen:

*„Da muss einfach ein intelligenter Mensch hinsitzen, der Zeit hat, und sich das überlegen. Nicht im Stress. (...) Dann denkt man keine fünf Minuten weiter und dann (pfeift), alles im Stress, immer im Stress, so kommt man nicht weiter. Da wurstelt man noch zehn Jahre.“ (Interviewprotokoll C4, S. 26)*

Die ehemalige Bereichsleiterin betont, dass diese personellen Ressourcen keinesfalls von den Stellenprozenten der Sozialarbeitenden, welche der Sozialdienst für die Fallführung erhält, abgehen dürfen.

Die Sozialarbeitenden erwähnen, dass sie manchmal einen Informationsüberfluss haben, weil sie laufend neue Informationen erhalten. Bei der Wissensverteilung per E-Mail sollte unbedingt darauf geachtet werden, dass die Sozialarbeitenden nur relevante E-Mails erhalten und diese gut aufbereitet sind. Sie müssen rasch erkennen können, was ihnen

mitgeteilt wird, damit sie nicht viel Zeit verlieren und für sie schnell klar wird, wie mit der erhaltenen E-Mail umzugehen ist:

*„Ich habe noch ganz viel anderes, also muss ich schnell entscheiden, ‚was mache ich jetzt mit diesem Mail‘, sonst schaue ich das 13 mal an, ich schaue es immer wieder an und denke, ‚was mache ich jetzt mit dem, ich weiss nicht, was ich mit dem machen soll‘.“ (Interviewprotokoll C4, S. 25)*

Zudem sollte in einer E-Mail nicht nur auf einen Link verwiesen werden:

*„Wenn es verlinkt ist, dann denke ich, ‚hey, das schaue ich dann später an‘ und dann drei Wochen später merke ich, ‚ooooh‘. Also weisst du, ich erachte es dann nicht so als wichtig und dann gehen dann tatsächlich Infos verloren oder ich stosse dann in einem Weiteren wieder darauf.“ (Interviewprotokoll C4, S. 25f.)*

Als nützlich erachten die Sozialarbeitenden Fristen, damit E-Mails nicht vergessen gehen. Oder aber auch, dass das relevante Wissen an einer Sitzung vermittelt wird und besprochen werden kann. Mehrere Sozialarbeitende weisen darauf hin, dass unbedingt sichergestellt werden muss, dass an einer Sitzung verteiltes Wissen auch in geeigneter Weise an die Sozialarbeitenden geht, welche nicht an der Sitzung anwesend waren.

Zur Qualitätssicherung, jedoch auch zur Absicherung der Sozialarbeitenden, braucht es auf Leitungsebene ein standardisiertes Controlling, welches die Wissensnutzung der Sozialarbeitenden überprüft. Die Dienststellenleitenden sollen die Funktion eines „Barometers“ übernehmen, d.h. überprüfen wie es um den Umgang mit Wissen steht.

Nicht zuletzt ist auf Leitungsebene Fachwissen zum Thema Wissensmanagement notwendig, um passende Rahmenbedingungen gestalten zu können und einen gut funktionierenden Umgang mit Wissen zu erreichen.

### **5.5.2 Struktur**

Nachfolgend wird der Bedarf im Umgang mit Wissen in Bezug auf die Dimension Struktur beschrieben und dabei in die Kategorien Organisation und Technik unterteilt.

#### **Organisation**

Die Sozialarbeitenden erklären, dass sie Strukturen benötigen, welche sie bei ihrer Arbeit unterstützen. So sind sie beispielsweise auf Gefässe angewiesen, welche den Umgang mit Wissen standardisieren. Zu den unverzichtbaren bestehenden Gefässen zählen die

Sozialarbeitenden die Sitzungen, die individuellen Fallbesprechungen mit ihren Vorgesetzten sowie die Supervision. Wobei sich einige auch vorstellen können, die Supervision durch ein anderes Gefäß der Wissensteilung zu ersetzen.

Zudem benötigen sie Gefässe, welche ihnen einen raschen Zugang zum aktuellen praxisrelevanten Wissen ermöglichen und einen einheitliche(re)n Wissensstand begünstigen. Dies sowohl in Form eines zentralen IT-Systems, welches standardisiertes Wissen (z.B. Gesetze, Richtlinien, Prozesse) beinhaltet und auch zur systematischen Wissensbewahrung dient, als auch durch ein offizielles Gefäß zur fallbezogenen Wissensteilung unter den Sozialarbeitenden, beispielsweise standardisierte Intakebesprechungen im Kollektiv:

*„Wir hier sind immer mit der Doppelfunktion konfrontiert, dass wir einerseits Intakes machen, Abklärungen machen, und andererseits ‚normale‘ Fälle führen. Und trotzdem, dort habe ich manchmal den Eindruck, dass uns dort Wissen wie durch die Lappen geht, dadurch, dass wir zu wenig teilhaben können, an dem, was eigentlich die andern an Intake-Erfahrungen machen.“ (Interviewprotokoll C7, S. 8)*

Oder in Form von Intervisionen:

*„Rein um Anregungen zu erhalten auf methodischer Ebene, wie ich in einem Fall noch arbeiten könnte. (...) Ein Pendant, ein Äquivalent eigentlich zur Supervision, aber bei welcher wir uns als Gruppe wie beraten würden, ohne externen Supervisor.“ (Interviewprotokoll C7, S. 8)*

Eine Dienststellenleiterin erklärt, dass die Gruppenzusammensetzung von Gefässen zur fallbezogenen Wissensteilung teamübergreifend und gemischt nach Erfahrung erfolgen sollte. Die Sozialarbeitenden sollen damit an Sicherheit gewinnen. Gleichzeitig sollen solche Gefässe auch dazu beitragen, eine gemeinsame Haltung zu entwickeln.

Die Untersuchung zeigt, dass die Sozialarbeitenden ergänzend dazu den individuellen Austausch im Rahmen der Kultur der offenen Türen und die individuellen Fallbesprechungen mit den Dienststellenleitenden brauchen, letzteres etwa um ihr geplantes Vorgehen genehmigen zu lassen.

Auch wichtig ist ein funktionierender Austausch mit anderen in einen Fall involvierten Stellen, etwa mit Sozialversicherungsinstitutionen wie der IV oder der Arbeitslosenkasse:

*„Gerade so im Umgang mit der Arbeitslosenversicherung, dort habe ich das Gefühl, dort geht manchmal ganz viel unter, weil wir zu wenig informiert werden, was wirklich läuft und was der Klient alles für Möglichkeiten bei der Arbeitslosenkasse hätte.“ (Interviewprotokoll C2, S. 14)*

Weiter braucht es Gefässe zum gemeinsamen Wissenserwerb, um eine einheitliche Praxis und Methodik zu fördern und die Arbeit auf Basis neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse stetig zu optimieren. Dies beispielsweise indem Fachpersonen externer Institutionen beim Sozialdienst Ostermundigen vorbeikommen und ihr Angebot vorstellen oder Fachreferenten für eine Schulung eingeladen werden.

Gibt es beim Sozialdienst Ostermundigen in bestimmten Bereichen fehlendes Wissen, welches in dem Sinne nicht standardisierbar ist, brauchen die Sozialarbeitenden eine konkrete Stelle, bei der sie dieses Wissen standardisiert beziehen können.

*„Häufig in den Bereichen, wenn es darum geht zu klären, ist jetzt ein Klient arbeitsfähig oder nicht, also oder wie arbeitsfähig ist er, was kann er? Das können wir nicht selbst beurteilen, braucht es Ärzte oder allenfalls Gutachter. Dort haben wir, im psychiatrischen Bereich gibt es jemanden, im somatischen gibt es im Moment niemanden, obwohl dies recht dringend notwendig wäre, damit man auch eine Basis hat, sind diese Aussagen irgendwo brauchbar von den Klienten, von ihren Hausärzten oder vielleicht auch nicht.“ (Interviewprotokoll B1, S. 6f.)*

Die Sozialarbeitenden erwähnen, dass sie nebst auf Gutachtende aus dem medizinischen Bereich etwa auch auf Expertinnen- und Expertenwissen rund ums Thema Selbstständigerwerbende sowie auf einen direkten Zugang zu juristischem Wissen angewiesen sind. Sie brauchen Klarheit darüber, welches Wissen sie wo erschliessen können und auch dürfen.

Als wichtig erachten die Befragten auch ein standardisiertes Gefäss zur Teilung von individuellem praxisrelevantem Wissen, welches im Berufsalltag generiert oder aus externen Weiterbildungen<sup>23</sup> erworben wurde, damit dieses in die Organisation fliesst und nicht nur personenbezogen vorhanden ist. Im Sinne einer einheitlichen Praxis sollte dieses Wissen nicht nur mündlich geteilt, sondern auch bei der Wissensbewahrung berücksichtigt werden.

*„Damit man dann später im Fall von einem späteren, ähnlichen Fall nachlesen kann, so haben wir damals entschieden und begründet. Damit wir das alle ungefähr gleich machen und nicht jedesmal neu entschieden werden muss.“ (Interviewprotokoll C7, S. 8)*

---

<sup>23</sup> Eine Sozialarbeiterin erklärt, dass im Bereich der individuellen Sozialhilfe für Sozialarbeitende der Einstieg in den Arbeitsalltag mit viel Stress verbunden ist und das Wissen aus dem Studium der Sozialen Arbeit spezifisch für den Bereich der individuellen Sozialhilfe nicht ausreicht. Sie fände es deshalb hilfreich, wenn es für Sozialarbeitende, welche noch nie auf einem Sozialdienst gearbeitet haben, einen speziellen Kurs gäbe, der begleitend zur Einarbeitung auf dem Sozialdienst stattfinden und ein Basiswissen des Bereichs der individuellen Sozialhilfe vermitteln würde.

Für neue Mitarbeitende ist eine standardisierte und systematische Einführung wichtig, welche ihnen Zugang zu den bestehenden Wissensquellen schafft.

Allgemein erachten die Sozialarbeitenden eine einheitliche und systematische Wissensverteilung, mit welcher alle Sozialarbeitenden erreicht werden, als notwendig. Sind Sozialarbeitende für eine Zeit abwesend, muss es ihnen standardisiert möglich sein, sich die verpassten Informationen rasch und zuverlässig erschliessen zu können. Die Sozialarbeitenden sind auch auf ein fixes aktuelles Handbuch angewiesen, welches ihnen Orientierung bietet. Zur Orientierung braucht es überdies unbedingt aktuelle, standardisierte Prozesse (inkl. internen Anleitungen und Checklisten), die einfach verständlich sind und auch intern die Zuständigkeiten klären. Wird Wissen aus bestimmten Gründen in Papierform verteilt, wie beispielsweise der SKOS-Richtlinien-Ordner, sind diese Wissensbestände standardisiert aktuell zu halten.

Nicht zuletzt betont die ehemalige Bereichsleiterin, dass ein Konzept notwendig ist, das den Umgang mit Wissen auf passende Weise regelt und den Sozialarbeitenden ein effizientes Arbeiten ermöglicht.

### Technik

Die Befragung zeigt, dass die Wissensbewahrung unbedingt zentral erfolgen muss. Die Sozialarbeitenden sind darauf angewiesen, dass das standardisierbare praxisrelevante Wissen systematisch zentral gesichert wird und rasch abrufbar ist:

*„Das Wissen muss heute elektronisch irgendwo zugänglich gemacht werden, über den Arbeitsplatz. Nicht, dass ich noch da und dort schauen gehen muss, da habe ich das Gefühl, diese Zeit ist vorbei.“ (Interviewprotokoll B1, S. 10)*

Die Sozialarbeitenden erklären, dass ein IT-System systematisch gepflegt werden muss und stets aktuell zu sein hat, so auch das Fallführungssystem und die darin integrierten Dokumentvorlagen. Zudem muss ein IT-System unbedingt anwendungsfreundlich sein: Das praxisrelevante Wissen muss rasch auffindbar, intuitiv und übersichtlich strukturiert, in einer einfachen Sprache geschrieben, mit einer leserlichen Schriftgrösse gestaltet und mit einer intelligenten Suchfunktion ausgestattet sein. Kurz: Für die Sozialarbeitenden sollte standardisiertes Wissen mittels eines IT-Systems einfacher erschliessbar sein, als wenn sie dieses bei anderen Sozialarbeitenden abrufen gehen würden. Damit zusammenhängend braucht es auch eine kompatible IT-Infrastruktur. Entsprechend müssen für eine passende technische Lösung genügend finanzielle Mittel vorhanden sein.

In Bezug auf das Fallführungssystem erklären die Sozialarbeitenden, dass sie die integrierten Dokumentvorlagen schätzen, da ihnen diese die Arbeit erleichtern. Hilfreich fän-

den sie, wenn statt der aufwändigen Suche im heute bestehenden Word-Journal (Aktennotizen) eine einfache Suche nach spezifischem intern dokumentiertem Wissen über die Klientinnen und Klienten möglich wäre:

*„So fände ich es auch praktisch, wenn ich im Journal eine Suchfunktion hätte, im Journal, wo ich weiss, der Übertitel ist fix ‚Arbeit‘, ‚berufliche Integration‘ oder was auch immer. Und dann auch wieder, zum Beispiel Anfang 2015 bis jetzt, rasch sämtliche Einträge, die ich zu diesem Thema gemacht habe, zusammenführen kann und relativ rasch anhand dieser Übersicht sehe, was der Verlauf gewesen ist, in dieser Zeit. Das fände ich sehr hilfreich. Dort habe ich auch das Problem, dass ich ständig durch dieses Word-Dokument durchscrollen und mühsam suchen muss, wo habe ich schon wieder was gemacht oder eingetragen zum Thema berufliche Integration. Das finde ich schon anstrengend.“ (Interviewprotokoll C7, S. 16)*

Die Sozialarbeitenden erklären weiter, dass ein IT-System thematisch verlinkt sein sollte und so beispielsweise auch den Zugriff auf Fallbeispiele bzw. auf ähnliche Fälle ermöglicht. Weiter sollte ein solches IT-System auch eine Art Verzeichnis über nützliche Angebote anderer Institutionen beinhalten.

Mehrere Sozialarbeitende erwähnen, dass sie in der täglichen Arbeit ein anwendungsfreundliches Subsidiaritätstool schätzen würden, das sie auf einfache Weise in der Komplexität der Subsidiaritätsprüfung unterstützt.

### 5.5.3 Kultur

Die Sozialarbeitenden erklären, dass sie auf die Bereitschaft der anderen Sozialarbeitenden angewiesen sind, ihr Wissen mit ihnen zu teilen. So könnten sie beispielsweise keinesfalls auf die Kultur der offenen Türen verzichten.

Daneben braucht es jedoch unter den Sozialarbeitenden auch eine Kultur der aktiven Wissensteilung, d.h. dass Wissen nicht nur über individuelles Fragengehen geteilt wird, sondern individuelles Wissen zu kollektivem Wissen wird.

*„Was ich denke, was auch wichtig ist, dass man die anderen teilhaben lässt und nicht irgendwie wie das Wissen hortet. (...) Das finde ich wie schade, weil man sollte ja wirklich so mit den anderen austauschen können und die anderen sollten auch vom eigenen Wissen profitieren können.“ (Interviewprotokoll C6, S. 8)*

Dazu braucht es entsprechende Gefässe, in welchen eine aktive Wissensteilung erwünscht ist und die Sozialarbeitenden dieses Wissen gut verwerten können. Dabei ist

auch ein aktives Einbringen auf Seiten der Sozialarbeitenden sowie eine offene Fehlerkultur notwendig.

Wichtig ist jedoch, dass nicht nur mündlich erschlossenes Wissen genutzt wird, sondern auch eine Kultur der aktiven Nutzung der schriftlichen Wissensbestände besteht. Dazu müssen entsprechende Rahmenbedingungen vorhanden sein.

*„Ich denke, wenn alle Rahmenbedingungen eben dann auch geändert werden könnten. Dann denke ich, ja, weil ich bin überzeugt, die Mitarbeiter, wenn sie darin einen Mehrwert sehen, dann nutzen sie es dann auch.“ (Interviewprotokoll B1, S. 11)*

Die Interviewten erklären, dass nicht zuletzt von Seiten der Sozialarbeitenden die Bereitschaft bestehen muss, sich auf ein Wissensmanagement einzulassen, allenfalls alte Muster aufzugeben und dem Ganzen die notwendige Zeit zu geben, bis es ein fester Bestandteil des Arbeitsalltages ist.

Insgesamt fällt auf, dass der Sozialdienst Ostermündigen in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden ein zentral gesteuertes Miteinander sowie auch Zuverlässigkeit in Form von Standardisierungen benötigt.

## **6 Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden**

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse diskutiert und damit die Hauptfragestellung beantwortet bzw. ein für den Sozialdienst Ostermundigen passendes Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden entworfen.

Ein passendes Wissensmanagement-Modell muss dem jeweiligen Kontext angepasst sein (vgl. Probst & Romhardt, 1997, S. 4f.). Zudem sind sowohl menschliche, organisatorische und technische Aspekte aufeinander abzustimmen (vgl. Lenk et al., 2014, S. 11). Aus der Ergebnisdarstellung wird ersichtlich, dass sowohl die von den Leitungspersonen externer Sozialdienste beschriebenen Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe, als auch der von Seiten des Sozialdienstes Ostermundigen formulierte Bedarf in Bezug auf den Umgang mit Wissen alle drei Aspekte abdecken. Auffallend ist, dass sich die von den Leitungspersonen externer Sozialdienste beschriebenen Anforderungen zu einem grossen Teil mit dem von Seiten des Sozialdienstes Ostermundigen formulierten Bedarf decken. Abweichungen sind keine feststellbar. Dies lässt vermuten, dass die von den Leitungspersonen externer Sozialdienste beschriebenen Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe auf den Sozialdienst Ostermundigen übertragbar sind.

Das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden ist sehr breit. Die Wissensbestände des Sozialdienstes Ostermundigen sind gross, jedoch verstreut und unübersichtlich. Der Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden erfolgt beim Sozialdienst Ostermundigen zum Zeitpunkt der Erhebung wenig standardisiert und kaum strukturiert. Aus allen drei Interviewtypen (A, B, C) geht hervor, dass in Bezug auf den Umgang mit Wissen Struktur und Zuverlässigkeit wichtig sind – dabei nimmt eine passende Wissensverteilung durch die Leitung einen wichtigen Stellenwert ein. Zudem benötigen die Sozialarbeitenden einen möglichst einfachen Zugang zum praxisrelevanten Wissen. Die befragten Sozialarbeitenden benutzen bevorzugt die internen Wissensbestände. Externes Wissen zapfen sie in der Regel erst dann an, wenn etwas intern nicht erschliessbar ist. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu beachten, dass ein Wissensmanagement auch rechtskonform sein muss (vgl. ebd., S. 12). Gerade beim Wissenserwerb von oder der Wissensteilung mit externen Stellen spielt der Datenschutz eine bedeutende Rolle und kann auch erschwerend wirken.

Ziel eines Wissensmanagements soll es sein, Erfahrungs- und Fachwissen nicht nur personenbezogen weiterzugeben, sondern dieses der ganzen Organisation zugänglich zu machen (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 67). Dies wird auch von den beiden Leitungspersonen externer Sozialdienste als elementar erachtet. Die Erhebung des aktuellen Umgangs mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zeigt, dass die Sozialarbeitenden ihr Wissen hauptsächlich personenbezogen weitergeben und

das praxisrelevante Wissen kaum zentral zugänglich ist. So haben beim Sozialdienst Ostermundigen beispielsweise nur die Dienststellenleitenden einen Überblick über Praxisentscheide ähnlich gelagerter Fälle. Einerseits ist die personenbezogene Wissensteilung beim Sozialdienst Ostermundigen Kultur, andererseits wird ein zentraler Zugang zum praxisrelevanten Wissen sowohl durch die Leitung als auch durch die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen als Bedarf formuliert. Die Übersicht über die Wissensbestände ist stark personenabhängig und auch abhängig von der Erfahrung des jeweiligen Sozialarbeitenden, dies erschwert gerade neuen Mitarbeitenden die Arbeit. Ein zentraler Zugang zum praxisrelevanten Wissen soll einen einheitlichen Wissensstand fördern, Wissensverluste begrenzen und die Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden erleichtern. Dies verlangt eine zentrale Wissensbewahrung. Die Suche nach dem passenden Wissen sollte einfach und effizient gestaltet sein, auch das wird in allen drei Interviewtypen erwähnt. Die SKOS empfiehlt Sozialdiensten eine IT-gestützte Wissensmanagementplattform (vgl. Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe, 2008, S. 10). Auch die Studie der Hochschule Harz und Materna GmbH empfiehlt, ein Wissensmanagement konsequent durch Informationstechnologien zu unterstützen (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 68). In allen drei Interviewtypen wurde eine zentrale IT-gestützte Wissensbewahrung mit einer intelligenten Suchfunktion als wichtig erachtet, weshalb anzunehmen ist, dass ein anwendungsfreundliches zentrales IT-System von den Sozialarbeitenden genutzt werden würde. Auch Personen, welche bisher alle relevanten Unterlagen ausdrückten, sollten vom IT-System überzeugt sein. Dazu gehört, die Sozialarbeitenden durch Schulung dazu zu befähigen, das IT-System anwenden zu können. Die befragten Leitungspersonen externer Sozialdienste erklären, dass ein Wissensmanagement mit einem zentralen IT-System den Sozialarbeitenden eine Grundsicherheit bietet und eine einheitliche Praxis fördert.

Das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden unterliegt einem stetigen Wandel (vgl. Probst et al., 2012, S. 24). Entsprechend ist es wichtig, die Wissensbestände stets aktuell zu halten und den Sozialarbeitenden zuverlässige und unterstützende Strukturen zu bieten, damit sie einen Überblick über das aktuelle praxisrelevante Wissen haben und ihnen ein professionelles Handeln möglich ist. Die Studie des Dachverbands offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz und der Kantonalen Kinder- und Jugendförderung okay zürich empfiehlt, ein IT-System durch eine zentrale fachlich qualifizierte Stelle zu pflegen (vgl. Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz & Kantonale Kinder- und Jugendförderung okay zürich, 2014, S. 31). In allen drei Interviewtypen wird erklärt, dass die Pflege eines IT-Systems zwingend durch eine zentrale Stelle zu erfolgen hat. Von Seiten der befragten Sozialarbeitenden wird zudem erklärt, dass diese Stelle durch eine fachlich qualifizierte Person besetzt werden sollte, damit das System praxistauglich bleibt.

Gemäss dem Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, sollte ein Wissensmanagement in die Alltagsroutinen und Arbeitsprozesse der Organisation eingebunden sein (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, 2007, S. 28). Die Leitungspersonen externer Sozialdienste erklären, dass das Wissensmanagement entlang der organisationalen Prozesse aufzubauen ist, dies wird auch beim Modell des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements (siehe Kapitel 3.9.2) empfohlen. Zudem erachten es die Leitungspersonen externer Sozialdienste als wichtig, dass die Sozialarbeitenden durch ihre Rückmeldungen zur Aktualität des Wissensmanagement-Systems beitragen. Auch die Studie der Hochschule Harz und Materna GmbH kommt zum Ergebnis, dass die Mitarbeitenden die Möglichkeit haben müssen, Rückmeldungen zu geben, welche im Wissensmanagement-System berücksichtigt werden (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 69).

Nicht alle Wissensformen können verschriftlicht werden, weshalb für ein Wissensmanagement ein IT-System alleine nicht ausreicht (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 27). Ein Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen muss gemäss Lenk et al. auch aufgabenbezogen sein (vgl. Lenk et al., 2014, S. 11f.). Die Befragung der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen hat gezeigt, dass die Sozialarbeitenden das praxisrelevante Wissen fallbezogen anwenden. Entsprechend wird auch die Wissensnachfrage durch die jeweiligen Fallsituationen gesteuert. Da die verschiedenen Fallsituationen meist komplex sind und es viele Sonderfälle gibt, sind jeweils Massschneiderungen im Einzelfall gefragt, was Erfahrungswissen und eine Absicherung bezüglich der Wissensnutzung verlangt. Ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe braucht deshalb passende Gefässe mit der notwendigen Flexibilität, um Erfahrungswissen greifbar zu machen und um der Individualität der Fälle gerecht zu werden. Ein Wissensmanagement sollte zudem so gestaltet sein, dass es organisationales Lernen begünstigt (vgl. Frey-Luxemburger, 2014, S. 34). Die Befragung zeigt, dass beim Sozialdienst Ostermundigen dafür notwendige Gefässe kaum vorhanden sind. Von Seiten der Sozialarbeitenden besteht jedoch ein klarer Bedarf an Gefässen zum gemeinsamen Austausch, nicht zuletzt, um die organisationale Problemlösungskompetenz zu erhöhen. Dabei geht es auch um die Entwicklung einer gemeinsamen Haltung und einer einheitlichen Praxis.

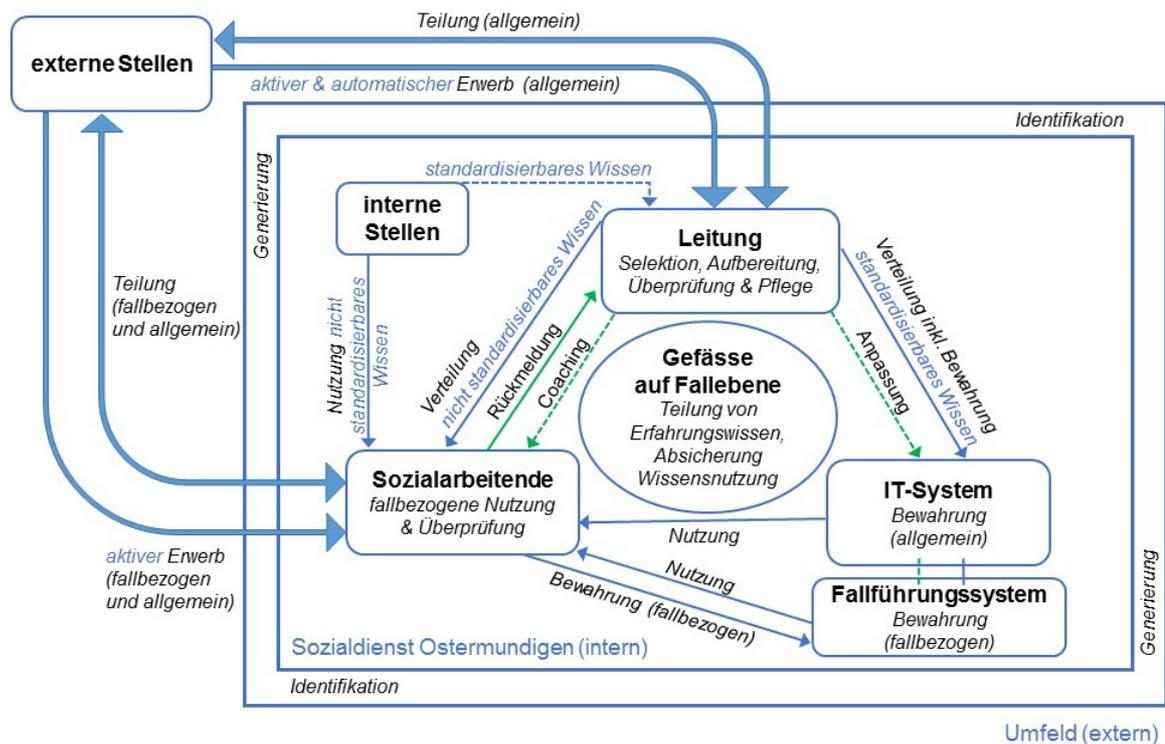
Für eine nachhaltige Umsetzung eines Wissensmanagements muss die Organisationskultur stimmen (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 68), was in allen drei Interviewtypen erwähnt wird. Beim Sozialdienst Ostermundigen ist der Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden zum Erhebungszeitpunkt in einigen Punkten nicht optimal organisiert. Für eine Optimierung des Umgangs mit Wissen ist deshalb nicht zuletzt auf allen personellen Ebenen eine Veränderungsbereitschaft notwendig.

Von Seiten der Leitungspersonen externer Sozialdienste wird erklärt, dass bei der Implementierung eines Wissensmanagements alle Beteiligten frühzeitig und konsequent einzu binden sind. Damit soll eine breite Akzeptanz für das Wissensmanagement geschaffen werden. Zudem soll die Zuständigkeit aller Beteiligten klar geregelt sein. Diese Anforderungen können durch die Studie der Hochschule Harz und Materna GmbH gestützt werden (vgl. ebd., S. 68-71).

Der Umgang mit Wissen wird beeinflusst durch die Rahmenbedingungen (vgl. Pixner, 2012, S. 5). Damit sich ein Wissensmanagement in der Praxis bewähren kann, sind passende Rahmenbedingungen notwendig, wie beispielsweise genügend finanzielle und personelle Ressourcen. Die Studie der Hochschule Harz und Materna GmbH erachtet es deshalb als erfolgsentscheidend, dass die Leitung hinter dem Wissensmanagement steht und die für das Wissensmanagement notwendigen Rahmenbedingungen schafft (vgl. Hochschule Harz & Materna GmbH, 2013, S. 68-71). Auch die Leitungspersonen externer Sozialdienste weisen der Leitung einen wichtigen Supportprozess zu und machen auf die Notwendigkeit von genügend Ressourcen aufmerksam.

Auf Basis vorliegender empirischer Ergebnisse kann folgendes Modell skizziert werden, das einen passenden Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen abbildet:

Abbildung 6: Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden



Quelle: Eigene Darstellung.

Das oben skizzierte Modell umfasst alle Wissensmanagement-Aktivitäten (siehe Kapitel 3.10.4) und berücksichtigt sowohl die Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe als auch den Bedarf des Sozialdienstes Ostermundigen. Nachfolgend wird das Modell strukturiert nach den sieben Wissensmanagement-Aktivitäten beschrieben.

### Wissenserwerb

Der Sozialdienst Ostermundigen erwirbt sowohl automatisch als auch aktiv praxisrelevantes Wissen. Der Wissenserwerb läuft zum einen über die Leitung, zum anderen über die Sozialarbeitenden und erfolgt allgemein oder fallbezogen.

*Wissenserwerb über die Leitung:* Externe Stellen wie etwa die GEF, die BKSE oder die SKOS stellen der Leitung des Sozialdienstes Ostermundigen regelmässig aktuelle Informationen zu. Bei organisationalen Wissenslücken erwirbt die Leitung aktiv Wissen von externen Stellen.

*Wissenserwerb über die Sozialarbeitenden:* Die Sozialarbeitenden erwerben bei externen Stellen fallbezogenes Wissen, welches nicht standardisierbar ist und intern nicht abgedeckt werden kann. Solche Stellen sind etwa Gutachtende im medizinischen Bereich. Allgemeines Wissen erwerben sich die Sozialarbeitenden aktiv durch Weiterbildungen.

Beim Sozialdienst Ostermundigen ist klar geregelt, welches (kostenpflichtige) Wissen standardisiert fallbezogen durch die Sozialarbeitenden von extern bezogen werden darf und welches Wissen durch einen allgemeinen Erwerb über die Leitung bezogen wird.

### Wissensgenerierung

Die Wissensgenerierung läuft beim Sozialdienst Ostermundigen stetig auf allen Ebenen. Sie wird einerseits ausgelöst durch kantonale Vorgaben, die Zusammenarbeit mit externen Stellen oder durch interne Prozesse und im Rahmen der Fallarbeit.

### Wissensteilung

Beim Sozialdienst Ostermundigen bestehen Gefässe zur fallbezogenen Wissensteilung von nicht standardisierbarem Wissen (z.B. Intervision, Intakebesprechungen im Team). Im Rahmen dieser Gefässe erhalten die Sozialarbeitenden bei fallspezifischen Fragen Unterstützung durch andere Sozialarbeitende. Dabei geht es vor allem um die Teilung von Erfahrungswissen. Die Gruppenzusammensetzung solcher Gefässe zur Wissensteilung erfolgt teamübergreifend und gemischt nach Erfahrung. Damit eine gemeinsame (und nicht eine gruppenspezifische) Haltung entstehen kann, enthält die Gruppenzusammensetzung einen Rotationsmechanismus.

Weiter teilen die Sozialarbeitenden auch mit externen Stellen, welche in die Fallarbeit involviert sind, fallbezogenes Wissen. Zudem teilen sie beispielsweise im Rahmen von Weiterbildungen oder Tagungen ihr Wissen mit externen Fachpersonen. Auch auf Leitungsebene wird Wissen mit externen Stellen geteilt, etwa bezogen auf die Zusammenarbeit mit den jeweiligen Stellen.

### **Wissensidentifikation**

Die Sozialarbeitenden fragen das praxisrelevante Wissen laufend fallbezogen im Rahmen ihrer Arbeit nach. Entsprechend läuft auch die Wissensidentifikation ununterbrochen.

Stellen die Sozialarbeitenden während ihrer Arbeit eine Wissenslücke fest, melden sie diese der Leitung. Die Leitung klärt, ob es sich um eine persönliche oder um eine organisationale Lücke handelt. Bei einer persönlichen Lücke schliesst sie diese durch Coaching direkt bei der jeweiligen Person. Bei einer organisationalen Lücke erwirbt die Leitung das praxisrelevante Wissen von extern und schliesst die Lücke, indem sie dieses Wissen anschliessend auf geeignete Weise innerhalb der Organisation verteilt.

### **Wissensnutzung**

Die Sozialarbeitenden nutzen das praxisrelevante Wissen fallbezogen. Durch ein zentrales IT-System haben sie direkten Zugang zu standardisierbarem Wissen. Auch im Fallführungssystem finden sie relevantes standardisierbares Wissen, beispielsweise integriert in Dokumentvorlagen oder aber auch im Journal (Aktennotizen). Zudem können die Sozialarbeitenden Wissen von internen Stellen nutzen, das sich nicht standardisieren lässt.

Die Wissensnutzung weist auch eine wichtige Verbindung zur Wissensbewahrung auf. Durch die Sozialarbeitenden findet während der Arbeit bzw. im Rahmen der Wissensnutzung eine fortlaufende Überprüfung des IT-Systems statt. Fällt ihnen eine Unstimmigkeit auf, melden sie diese der Leitung. Die Leitung klärt, ob es sich um ein individuelles Problem (z.B. eine persönliche Wissenslücke) handelt, welches sich durch ein Coaching der entsprechenden Person lösen lässt. Handelt es sich um eine allgemeine Unstimmigkeit im IT-System, nimmt die Leitung eine Anpassung im System vor.

### **Wissensverteilung**

Ein standardisierter Wissensfluss ist wichtig, damit alle auf dem gleichen Wissensstand sind. Die Wissensverteilung läuft deshalb über die Leitung, auch um die Sozialarbeitenden vor einer Informationsflut zu schützen. Entsprechend selektioniert die Leitung das Wissen und verteilt nur relevantes Wissen an die Sozialarbeitenden. Standardisierbares Wissen wird über ein zentrales IT-System verteilt, nicht standardisierbares Wissen geht mündlich

(z.B. an Sitzungen oder durch Schulungen) direkt an die Sozialarbeitenden. Vor der Verteilung bereitet die Leitung das Wissen so auf, dass es für die Sozialarbeitenden gut verständlich und einfach anwendbar ist.

Wird auf Ebene der Sozialarbeitenden neues Wissen generiert, welches sie als praxisrelevant erachten, melden sie dieses der Leitung. Die Leitung prüft eine passende Verteilung (inkl. Bewahrung) innerhalb der Organisation, um eine einheitliche Praxis zu fördern und Doppelspurigkeiten zu vermeiden. Auch standardisierbares Wissen von internen Stellen fließt über die Leitung, welche dieses aufbereitet und auf passende Weise verteilt.

Die Unterlagen der (ehemaligen) Zirkulationsmappe gelangen nicht mehr an die Sozialarbeitenden. Die Leitung selektioniert das darin enthaltene Wissen und verteilt das praxisrelevante Wissen an die Sozialarbeitenden, etwa in Form einer Ergänzung/Anpassung im IT-System.

### **Wissensbewahrung**

Die Wissensbewahrung von standardisierbarem Wissen erfolgt zentral in einem IT-System, welches anwendungs- und praxisfreundlich ist. Das IT-System umfasst etwa Prozesse, Richtlinien, Gesetze, Fallbeispiele, eine Übersicht über themenspezifische Angebote und Fachstellen sowie auch Merkblätter und Checklisten. Die Leitung pflegt das IT-System und hält dieses stets aktuell. Anpassungen im IT-System sind auf der Einstiegs- maske ersichtlich und können zeitlich zurückverfolgt werden. Da die Wissensverteilung über die Wissensbewahrung läuft, können sich die Mitarbeitenden nach einer Abwesenheit im IT-System zentral und zuverlässig über allfällige Änderungen informieren.

Wissensbestände, welche extern aktualisiert werden (z.B. SKOS-Richtlinien, Gesetzestexte), werden durch Verlinkung ins IT-System integriert. Hier ist darauf zu achten, dass die Sozialarbeitenden bei relevanten Anpassungen auf geeignete Weise durch die Leitung informiert werden, da im IT-System externe Änderungen nicht direkt ersichtlich sind.

Die Leitung hat die Verantwortung über das IT-System und benötigt deshalb auch Informationen über dessen Nutzung. Das IT-System beinhaltet deshalb eine Funktion, welche Auswertungen über die System-Nutzung ermöglicht. So kann die Leitung beispielsweise nachverfolgen, wann bei einem Eintrag der letzte Zugriff erfolgte und welche Einträge wie oft angesehen wurden. Dadurch hat sie Anhaltspunkte, welche Einträge besondere Aufmerksamkeit benötigen, etwa weil sie nie angesehen werden oder von den Sozialarbeitenden rege benutzt werden.

Nimmt die Leitung Anpassungen im IT-System vor, prüft sie gleichzeitig, ob die Anpassungen auch das Fallführungssystem betreffen (z.B. die Dokumentvorlagen) und nimmt diese allenfalls automatisch vor.

Die Wissensbewahrung von fallbezogenem Wissen erfolgt durch die Sozialarbeitenden im Fallführungssystem. Das Fallführungssystem ist übersichtlich aufgebaut und anwendungsfreundlich. Dazu gehört, dass im Journal die Informationen nach Themen und Zeitperiode selektioniert werden können.

Beim oben skizzierten Modell handelt es sich um einen ersten Entwurf, der auf Basis der vorliegenden Daten erstellt wurde. In einem nächsten Schritt wäre dieses Modell in der Praxis zu prüfen und allfällige Anpassungen wären vorzunehmen. Zudem konzentriert sich dieses Modell ausschliesslich auf das praxisrelevante Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen, da es in vorliegender Arbeit um ein passendes Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden geht. Die Aufgaben der Sozialarbeitenden bilden beim Sozialdienst Ostermundigen zwar den Hauptprozess, doch für einen reibungslosen Ablauf des Hauptprozesses sind auch verschiedene Unterstützungsprozesse notwendig. So weist die Arbeit der Sozialarbeitenden zahlreiche Schnittstellen zu anderen Dienststellen (z.B. Administration, Buchhaltung) auf. Das Funktionieren dieser Schnittstellen ist für die Arbeit der Sozialarbeitenden von Bedeutung, da sie auf eine effiziente Unterstützung angewiesen sind. Entsprechend wäre ein ganzheitliches Wissensmanagement für den gesamten Sozialdienst Ostermundigen anzustreben und in einem nächsten Schritt wären die restlichen Dienststellen des Sozialdienstes Ostermundigen passend ins skizzierte Modell zu integrieren. Dieser Schritt ist jedoch nicht mehr Bestandteil vorliegender Arbeit.

## 7 Handlungsempfehlungen für den Bereich der individuellen Sozialhilfe

Nachfolgend werden auf verschiedenen Ebenen – losgelöst vom Sozialdienst Ostermündigen – Handlungsempfehlungen formuliert, welche aus vorliegender Master-Thesis abgeleitet werden können.

Die Hochschule Harz und Materna GmbH formulieren in ihrem Abschlussbericht zur Studie „Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen“ verschiedene Handlungsempfehlungen, welche mit den Ergebnissen vorliegender Master-Thesis im Einklang sind und in Kapitel 1.4.1 vorliegender Arbeit erwähnt werden. Auf eine Wiederholung wird an dieser Stelle verzichtet und auf das entsprechende Kapitel verwiesen.

### 7.1 Handlungsempfehlungen auf Ebene der Sozialen Arbeit

**Sozialarbeitende als aktive Sensoren:** Für die Soziale Arbeit als Profession ist es wichtig, dass Sozialarbeitende in einer Organisation agieren können, welche professionelles Handeln ermöglicht. Wie eingangs erläutert, ist die Qualität der Arbeit der Sozialarbeitenden abhängig von der Beschaffenheit der Strukturen der Organisation (vgl. Mayrhofer, 2009, S. 1). Auch wenn das Thema Organisationsgestaltung nicht primär Aufgabe der Sozialarbeitenden ist, sollten sie nicht nur ihr Handeln kritisch hinterfragen, sondern auch die organisationalen Strukturen, welche ihre Tätigkeit beeinflussen. Bemerken Sozialarbeitende, dass der Umgang mit Wissen nicht optimal gestaltet ist, sollten sie die Initiative ergreifen und dies der Leitung rückmelden. Die Leitung hat eine Supportaufgabe und ist dabei auf Rückmeldungen von Seiten der Mitarbeitenden angewiesen, um auf Probleme aufmerksam zu werden und zu erfahren, was die Sozialarbeitenden benötigen. Bleiben solche Rückmeldungen aus, ist es für die Leitung schwierig bis unmöglich, in Bezug auf den Umgang mit Wissen einen Handlungsbedarf zu formulieren und es besteht Gefahr, dass alles beim Alten bleibt. Auch wenn bereits ein Wissensmanagement besteht, sind Rückmeldungen von Seiten der Mitarbeitenden wichtig, damit der Umgang mit Wissen dem aktuellen Bedarf entspricht und allenfalls angepasst werden kann. Vorliegende Master-Thesis kann den Sozialarbeitenden Anhaltspunkte geben, worauf in Bezug auf den Umgang mit Wissen zu achten ist.

**Forschung zur Legitimation:** Zum Thema Wissensmanagement im Kontext von öffentlichen Sozialdiensten konnten keine empirischen Studien gefunden werden. Für den Aufbau eines passenden Wissensmanagements sind genügend finanzielle und personelle Ressourcen notwendig. Um die erforderlichen Mittel legitimieren zu können, muss ein entsprechender Bedarf ausgewiesen werden und auf allen relevanten Entscheidungsebenen eine Sensibilisierung für die Wichtigkeit des Themas Wissensmanagement im Bereich der

individuellen Sozialhilfe stattfinden. Hierfür könnten von Seiten der Sozialen Arbeit entsprechende empirische Erhebungen unterstützend sein.

**Öffentlichen fachlichen Diskurs initiieren:** Im Rahmen der Recherchen für vorliegende Arbeit konnte zum Thema Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe kein öffentlicher fachlicher Diskurs registriert werden. Um die für den Bereich der individuellen Sozialhilfe zuständigen Behörden auf das Thema Wissensmanagement aufmerksam zu machen, wäre ein öffentlicher fachlicher Diskurs förderlich. Dieser könnte etwa durch die Fachhochschulen für Soziale Arbeit, die SKOS, die BKSE und/oder durch Expertinnen und Experten aus der Praxis angestossen werden.

## 7.2 Handlungsempfehlungen auf Ebene der Gemeinden

**Organisationale Strukturen dem sich wandelnden Umfeld anpassen:** Das Umfeld von Sozialdiensten wird immer komplexer, was sich auf die Leistungserbringung der individuellen Sozialhilfe auswirkt (vgl. Hasler Roumois, 2013, S. 30). Was früher einmal ausreichend war, kann heute ungenügend sein. Die Sozialarbeitenden sind darauf angewiesen, dass sie durch die organisationalen Strukturen unterstützt werden. Um den Mitarbeitenden im Umgang mit Wissen Strukturen zu bieten, welche Sicherheit geben und ein effizientes Arbeiten ermöglichen, ist ein zeitgemässer Umgang mit Wissen zu empfehlen.

**Erarbeitung einer Best Practice:** Empfehlenswert wäre auch, dass diejenigen Sozialdienste, welche bereits Erfahrungen im Bereich Wissensmanagement verfügen, diese mit den anderen Sozialdiensten teilen. So könnte eine Best Practice erarbeitet werden. Der durch die Einführung eines Wissensmanagements verbundene Aufwand kann nicht zuletzt in Form von mehr Effizienz und einer höheren Arbeitszufriedenheit zurückgewonnen werden.

**Wissensmanagement in die tägliche Arbeit integrieren:** Wissensmanagement soll unterstützend wirken und nicht einen Mehraufwand darstellen. Damit dies möglich ist, sollte Wissensmanagement im Sinne des geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements in die organisationalen Prozesse integriert werden (vgl. Mertins et al., 2016, S. 33).

## 7.3 Handlungsempfehlungen auf Ebene des Kantons

**Unterstützung bei der Gestaltung eines passenden Wissensmanagements:** Der Kanton Bern verlangt von seinen Gemeinden, dass sie die organisationalen Strukturen der Sozialdienste selbst gestalten (vgl. Art. 2 Abs. 1 SHV) und diese effizient organisiert sind (vgl. Art. 18 Abs. 2 SHG). So sind die Sozialdienste im System der individuellen Sozialhilfe im weitesten Sinne organisatorische Einzelkämpfer. Gerade in Bezug auf das Thema Umgang mit Wissen stellt sich jedoch die Frage, inwieweit die Sozialdienste überhaupt in der

Lage sind, je individuell genügend Ressourcen aufzubringen, um das ganze Wissensmanagement alleine fachlich fundiert zu gestalten und aufzubauen. Fraglich ist auch, inwieweit es überhaupt sinnvoll ist, dass jeder Sozialdienst für sich eine Lösung entwickelt und nicht etwa Unterstützungsangebote auf kantonaler Ebene angezeigt wären. Die Sozialdienste des Kantons Bern haben alle den gleichen gesetzlichen Auftrag, so gibt es Bereiche, bei welchen Ressourcen eingespart werden könnten, wenn nicht jeder Sozialdienst alles selbst entwickeln müsste.

**Rechtliche Dokumentvorlagen zur Verfügung stellen:** Nebst Angeboten auf struktureller Ebene wären auch übergeordnete Unterstützungsangebote auf operativer Ebene hilfreich. So erwähnte im Rahmen der durchgeführten Interviews eine Leitungsperson, dass die Erarbeitung von Grundlagen für kleinere Sozialdienste verhältnismässig sehr zeitaufwändig ist, da diese die gleiche Arbeit mit weniger personellen Ressourcen leisten müssen, als sie etwa einem grossen Sozialdienst zur Verfügung stehen. Sie fände es deshalb sinnvoll, wenn den Sozialdiensten auf übergeordneter Ebene standardisierbare rechtliche Dokumentvorlagen zur Verfügung gestellt würden.

**Modularer interaktiver Online-Einführungskurs:** Im Rahmen der Interviews wurde erwähnt, dass für Sozialarbeitende der Einstieg in den Bereich der individuellen Sozialhilfe sehr intensiv ist, da sie zu Beginn meist (noch) nicht über das notwendige Sozialhilfe-Basiswissen verfügen. Viel Wissen, das für die Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe relevant ist, lässt sich standardisiert vermitteln. So wäre in dieser Hinsicht ein modular aufgebauter interaktiver Online-Einführungskurs empfehlenswert, der den Sozialarbeitenden sozialdienstunabhängiges praxisrelevantes Wissen vermittelt und von den Sozialdiensten in den Einarbeitungsplan integriert werden könnte. Es bestehen zwar beispielsweise von der SKOS oder der Berner Fachhochschule Einführungskurse zum Thema Sozialhilfe, doch sind diese Kurse eher als allgemeine Einführung in die Sozialhilfe, denn als spezifische Schulung parallel zur Einführung auf einem Sozialdienst konzipiert. Ein solches Programm wäre zeitlich flexibel einsetzbar und würde es ermöglichen, im Rahmen der Einführung die Vermittlung von Grundlagenwissen gezielt mit der Praxis zu verknüpfen, es könnte nach Bedarf wiederholt werden und die Reisewege würden entfallen. Allfällige Fragen könnten die neuen Mitarbeitenden bei den bestehenden Mitarbeitenden des jeweiligen Sozialdienstes stellen und diese würden gleichzeitig auch Anhaltspunkte für die Planung der weiteren Einführung liefern.

**Unterstützendes Subsidiaritätstool:** Ein sehr wissensintensiver Bereich der Arbeit der Sozialarbeitenden stellt die Abklärung von subsidiären Ansprüchen dar. Hier wurde auf übergeordneter Ebene bereits schon eine Lösung in Form eines Subsidiaritätstools ent-

wickelt, das auf der Homepage der BKSE eingebunden ist. Die interviewten Sozialarbeitenden erklären, dass sie ein solches Tool in der täglichen Arbeit sehr schätzen würden, das bestehende Subsidiaritätstool jedoch nicht anwendungsfreundlich ist. Empfehlenswert wäre deshalb, das bestehende Subsidiaritätstool zu überprüfen und zu optimieren. Auch hier macht es Sinn, dass nicht jeder Sozialdienst ein eigenes funktionierendes Subsidiaritätstool entwickelt, sondern auf kantonaler Ebene ein übergeordnetes Unterstützungsangebot bereitzustellen und gleichzeitig einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung des Bereichs der individuellen Sozialhilfe zu leisten.

Unterstützungsangebote auf kantonaler Ebene würden nicht bedeuten, dass der Kanton für die Gestaltung der Sozialdienste zuständig ist, sondern dass er aus Effizienz- und Qualitätsgründen Angebote bereitstellt, welche die Sozialdienste „nur“ noch ihren jeweiligen kommunalen Gegebenheiten anpassen müssen. Übergeordnete Unterstützungsangebote sollten auch zum Ziel haben, eine einheitliche Praxis und die Rechtsgleichheit im Bereich der individuellen Sozialhilfe zu fördern. Ein Beispiel für ein solches bereits bestehendes Angebot ist das Handbuch der BKSE. Dank diesem muss nicht jeder Sozialdienst ein eigenes Handbuch führen und die Sozialdienste haben die Möglichkeit, kommunale Anpassungen vorzunehmen. Wie solche Unterstützungsangebote finanziert werden könnten, ob von Seiten des Kantons Finanzierungsmöglichkeiten bestehen oder ob diese Angebote beispielsweise von den Gemeinden über eine Pauschale finanziert werden müssten, ist noch ungeklärt. Unter Umständen würden solche übergeordneten Unterstützungsangebote vorgängig eine entsprechende Anpassung der rechtlichen Grundlagen voraussetzen.

## 8 Schlussfolgerungen

Das Thema organisationales Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe scheint im Kanton Bern noch am Anfang zu stehen, jedoch viel Potential zu bergen. Die Auseinandersetzung mit der Frage, wie die Sozialdienste des Kantons Bern aktuell mit der Ressource Wissen umgehen und welche Optimierungsmöglichkeiten bestehen, ist von grosser Bedeutung. Die Sozialarbeitenden sind auf ein passendes Wissensmanagement angewiesen, um professionell und effizient arbeiten zu können.

Die Untersuchung des Umgangs mit Wissen beim Sozialdienst Ostermundigen hat gezeigt, dass dieser die Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe noch nicht erfüllt. Beim Sozialdienst Ostermundigen ist jedoch nicht nur der Bedarf, sondern auch die Bereitschaft für ein Wissensmanagement vorhanden, allerdings fehlten bisher die notwendigen Ressourcen und auch entsprechendes Fachwissen, um ein passendes Wissensmanagement zu entwickeln und umzusetzen. Das in vorliegender Arbeit skizzierte Modell im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden berücksichtigt sowohl die Problematik der Informationsflut sowie auch des Wissensverlusts. Nebst einem standardisierten Wissensfluss beinhaltet das Modell eine zentrale und systematische Wissensbewahrung von standardisierbarem Wissen. Dabei übernimmt die Leitung eine wichtige Supportaufgabe. Weil nicht alles Wissen verschriftlicht werden kann und die Sozialarbeitenden das praxisrelevante Wissen immer wieder neu bzw. fallbezogen anwenden, sind Gefässe zur fallbezogenen Wissensteilung unabdingbar.

Für die Gestaltung und den Aufbau eines passenden Wissensmanagements braucht es genügend personelle und finanzielle Ressourcen sowie entsprechendes Fachwissen. Gerade für kleinere Sozialdienste scheint es eine kaum leistbare Aufgabe zu sein, den Umgang mit Wissen alleine passend zu gestalten. Das sich wandelnde Umfeld verlangt jedoch von den Sozialdiensten, ihre organisationalen Strukturen so anzupassen, dass sie die Leistungserbringung auch zukünftig professionell und effizient erbringen können – abgesehen davon sind die Gemeinden sogar gesetzlich verpflichtet, die Sozialdienste effizient zu gestalten (vgl. Art. 18 Abs. 2 SHG). Hier stellt sich die Frage, inwieweit die Sozialdienste des Kantons Bern überhaupt in der Lage sind, diese Aufgabe je alleine zu bewältigen.

Vermutlich wurde das Thema Wissensmanagement von einigen Sozialdiensten aufgrund knapper Ressourcen nicht prioritär behandelt. Da die Gestaltung eines passenden Umgangs mit Wissen vom Kontext abhängig ist (vgl. Probst & Romhardt, 1997, S. 4f.) und die Sozialdienste des Kantons Bern alle den gleichen Auftrag zu erfüllen haben, scheinen Unterstützungsangebote auf kantonaler Ebene angezeigt. Dazu braucht es jedoch eine Legitimationsgrundlage. Um bezüglich des Themas Umgang mit Wissen ein umfassendes

---

Bild über die aktuelle Situation und den Bedarf der Sozialdienste des Kantons Bern zu erhalten, wären etwa folgende Untersuchungen sinnvoll:

- Erhebung der Situation und des Unterstützungsbedarfs der Sozialdienste des Kantons Bern in Bezug auf das Thema Wissensmanagement. Dabei sollte auch abgeklärt werden, welche Ressourcen bei den einzelnen Sozialdiensten vorhanden sind und ob sie über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, um den Umgang mit Wissen selbst passend zu gestalten.
- Erhebung, wie sich ein fehlendes Wissensmanagement auf die Arbeit der Sozialarbeitenden auswirkt, beispielsweise auf deren Handeln und die Arbeitszufriedenheit.

Für die Soziale Arbeit ist es wichtig, dass das Thema organisationales Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe an Bedeutung gewinnt, da die Sozialarbeitenden letztlich diejenigen sind, welche eine solche organisatorische Lücke individuell im Arbeitsalltag füllen müssen: Bestehen auf kantonaler Ebene in Bezug auf die Gestaltung eines Wissensmanagements keine Unterstützungsangebote, steht jeder einzelne Sozialdienst vor der Herausforderung, aus eigenen Kräften eine passende Lösung zu entwickeln. Fehlen bei den Sozialdiensten die notwendigen Ressourcen zum Aufbau eines Wissensmanagements, ist jeder einzelne Sozialarbeitende auf sich gestellt, das praxisrelevante Wissen selbst zu organisieren. Fehlt ein organisationales Wissensmanagement, gehen auf Ebene der Sozialarbeitenden – zu Lasten der direkten Arbeit mit den Klientinnen und Klienten – wichtige Ressourcen verloren. Dazu kommt, dass die einzelnen Sozialarbeitenden nicht in der Lage sind, sich das gesamte praxisrelevante Wissen selbst zu organisieren. Ist der Umgang mit Wissen zufällig, besteht Gefahr einer uneinheitlichen Praxis, was eine Ungleichbehandlung der Klientinnen und Klienten nach sich zieht. Insofern muss angenommen werden, dass ein fehlendes organisationales Wissensmanagement für die Sozialarbeitenden mit Stress verbunden ist und die Qualität der Leistungen darunter leidet. Dies weist auf die Wichtigkeit hin, dass von Seiten der Sozialen Arbeit das Thema Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe aktiv thematisiert wird, um einen fachlichen Diskurs auszulösen und die Aufmerksamkeit der zuständigen Entscheidungstragenden zu gewinnen. Ohne fachlichen Diskurs besteht das Risiko, dass dem Thema Wissensmanagement nicht genügend Bedeutung beigemessen wird, die zuständigen Stellen keinen akuten Handlungsbedarf sehen und so die notwendigen Ressourcen nicht sichergestellt werden können.

Mit vorliegender Master-These erhält nicht nur der Sozialdienst Ostermundigen eine Grundlage zur Einführung eines passenden Wissensmanagements, diese Arbeit könnte auch für die Gestaltung von Erhebungsinstrumenten der oben erwähnten Untersuchungen erste Anhaltspunkte liefern oder als Basis für die Initiierung eines fachlichen Diskurses dienen. Kurz: Ein erster Grundstein ist gelegt.

---

**Literaturverzeichnis**

- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement. Analyse und Gestaltung der Wissensbasis von Unternehmen*. (3. Aufl.). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz. (2015). *Handbuch Sozialhilfe*. Abgerufen am 12. Oktober 2015 von <http://handbuch.bernerkonferenz.ch/>
- Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz. (o.J.a). *Archiv. Umgang mit der Informations- und Datenflut*. Abgerufen am 30. Mai 2016 von <http://www.bernerkonferenz.ch/dienstleistungen/archiv.html>
- Berner Konferenz für Sozialhilfe, Kindes- und Erwachsenenschutz. (o.J.b). *Regionalgruppen*. Abgerufen am 17. August 2016 von <http://www.bernerkonferenz.ch/ueber-uns/regionalgruppen/>
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. (2007). *Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung. Ein Leitfaden*. Abgerufen am 1. Juni 2016 von <http://www.komma-sh.de/themen/wissensmanagement/leitfadenwissenmanagen.pdf>
- Computer Sciences Corporation. (2001). *Wie wird Knowledge Management zu einer lohnenden Geschäftsinvestition?* Abgerufen am 3. Juli 2016 von [http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user\\_upload/attachments/km\\_investition.pdf](http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/km_investition.pdf)
- Dachverband offene Kinder- und Jugendarbeit Schweiz & Kantonale Kinder- und Jugendförderung okay zürich. (2014). *Wissen in der Kinder- und Jugendförderung - Wie sammeln, wie teilen? Zusammenfassung der Machbarkeitsstudie: Flächendeckendes Wissensmanagement in der Kinder- und Jugendförderung via Open-Content-Plattformen*. Zürich: okay zürich.
- Dragusanu, G. (2006). *Wissensmanagement: Sicherung und Weitergabe des Wissens beim Stellenwechsel*. Abgerufen am 15. Januar 2016 von [https://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu\\_Gianina.pdf](https://edoc.ub.uni-muenchen.de/5638/1/Dragusanu_Gianina.pdf)
- Engler, P., & Steger, S. (2013). Soziale Arbeit in der Sozialhilfe - Warum professionelles Handeln wichtig ist. *impuls*, 13(2), S. 24-25.
- Flick, U. (2014). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. (6. Aufl.). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

- Frey-Luxemburger, M. (2014). *Wissensmanagement - Grundlagen und praktische Anwendung. Eine Einführung in das IT-gestützte Management der Ressource Wissen*. Wiesbaden: Springer Vieweg.
- Gemeinde Ostermundigen. (o.J.a). *Organigramm Soziales*. Abgerufen am 9. Januar 2016 von [http://www.ostermundigen.ch/fileadmin/user\\_upload/Verwaltung/Soziales/OrganigrammSoziales.pdf](http://www.ostermundigen.ch/fileadmin/user_upload/Verwaltung/Soziales/OrganigrammSoziales.pdf)
- Gemeinde Ostermundigen. (o.J.b). *Organigramm Soziales/SH (Sozialhilfe)*. Abgerufen am 9. Januar 2016 von [http://www.ostermundigen.ch/fileadmin/user\\_upload/Verwaltung/Soziales/OrganigrammSozialesSH.pdf](http://www.ostermundigen.ch/fileadmin/user_upload/Verwaltung/Soziales/OrganigrammSozialesSH.pdf)
- Gesundheits- und Fürsorgedirektion des Kantons Bern. (2013). *Wegleitung für Sozialbehörden*. Bern: Dokumentationsstelle Kantonales Sozialamt.
- Gläser, J., & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (4. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gust von Loh, S. (2009). *Evidenzbasiertes Wissensmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Hasler Roumois, U. (2013). *Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. (3., überarbeitete und erweiterte Aufl.). Zürich: Orell Füssli Verlag AG.
- Hauri, R., & Zürcher, P. (2015). *Kooperationsformen im Bereich der sozialen Grundversorgung*. Abgerufen am 6. Juni 2016 von [http://www.sozialearbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs\\_upload/soziale\\_arbeit/04\\_forschung/1505\\_Schlussbericht\\_Kooperationsformen.pdf](http://www.sozialearbeit.bfh.ch/fileadmin/wgs_upload/soziale_arbeit/04_forschung/1505_Schlussbericht_Kooperationsformen.pdf)
- Heisig, P. (2002). Methode des Geschäftsprozessorientierten Wissensmanagements - Die Methode GPO-WM. In P. Pawlowsky, & R. Reinhardt, *Wissensmanagement für die Praxis. Methoden und Instrumente zur erfolgreichen Umsetzung* (S. 253-274). Neuwied: Luchterhand.
- Helm, R., Meckl, R., & Sodeik, N. (2007). Systematisierung der Erfolgsfaktoren von Wissensmanagement auf Basis der bisherigen empirischen Forschung. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 77(2), S. 211-241.
- Hilger, A., Kohl, M., & Krenn, S. (2010). *Bedarfe und Erfolgskriterien der nachhaltigen Implementierung von Wissensmanagement im Mittelstand*. Abgerufen am 25.

- Mai 2016 von qib.f-  
bb.de/mediadb/3542/10275/StudieWIMMS\_komprimierte\_Webfassung.pdf
- Hochschule Harz & Materna GmbH. (2013). *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen*. Abgerufen am 20. Dezember 2015 von [dx.doi.org/10.12859/03-0007](https://doi.org/10.12859/03-0007)
- Hochschule Luzern - Soziale Arbeit. (2011). *Kleine und mittelgrosse Sozialdienste im Fokus: Organisation, Leistungserbringung und Perspektiven*. Abgerufen am 15. Oktober 2016 von [http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2011/BAU\\_1\\_5711833.pdf](http://www.ub.unibas.ch/digi/a125/sachdok/2011/BAU_1_5711833.pdf)
- Hube, G. (2005). *Beitrag zur Beschreibung und Analyse von Wissensarbeit*. Abgerufen am 25. Mai 2016 von [http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/4067/1/Diss\\_Hube\\_Wissensarbeit.pdf](http://elib.uni-stuttgart.de/bitstream/11682/4067/1/Diss_Hube_Wissensarbeit.pdf)
- Kreidenweis, H., & Steincke, W. (2006). *Wissensmanagement*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung*. (3., überarbeitete Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Lehner, F. (2014). *Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. (5., aktualisierte Aufl.). München: Carl Hanser Verlag.
- Lenk, K., Meyerholt, U., & Wengelowski, P. (2014). *Wissen managen in Staat und Verwaltung*. Berlin: Edition Sigma.
- Maeder, C., & Nadai, E. (2003). Professionalität unter den Bedingungen des Sozialamts: Sozialarbeit in der öffentlichen Sozialhilfe. In H. Mieg, & M. Pfadenhauer, *Professionelle Leistung - Professional Performance. Positionen der Professionssoziologie* (S. 147-166). Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Mandl, H., & Krause, U.-M. (2001). *Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft*. Abgerufen am 25. Mai 2016 von [https://epub.ub.uni-muenchen.de/253/1/FB\\_145.pdf](https://epub.ub.uni-muenchen.de/253/1/FB_145.pdf)
- Mayrhofer, H. (2009). *Organisationen der Sozialen Arbeit aus soziologischer Perspektive*. Abgerufen am 19. Oktober 2015 von <http://sozialeskapital.at/index.php/sozialeskapital/article/viewFile/171/256.pdf>
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. (5., überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.). Weinheim: Beltz Verlag.

- Mersch, S., & Schenker, N. (2015). Wissensmanagement in der Offenen Jugendarbeit. Gestaltung und Optimierung des Umgangs mit Wissen als Arbeitsressource durch kooperative Konzeptentwicklung. In E. Büschi, & C. Roth, *Innovationsimpulse in der Sozialen Arbeit II. Beiträge zu kooperativen, forschungs- und theoriebasierten Praxisprojekten* (S. 99-123). Opladen: Budrich UniPress Ltd.
- Mertins, K., Kohl, I., & Orth, R. (2016). Ein Referenzmodell für Wissensmanagement. In H. Kohl, K. Mertins, & H. Seidel, *Wissensmanagement im Mittelstand. Grundlagen - Lösungen - Praxisbeispiele* (S. 31-40). (2., vollständig überarbeitete und ergänzte Aufl.). Berlin Heidelberg: Springer Gabler.
- Mittelmann, A. (1999). *Weitergabe von Wissen - keine Selbstverständlichkeit*. Abgerufen am 25. Mai 2016 von [http://www.artm-friends.at/am/publications/TdKM\\_Wien210999.pdf](http://www.artm-friends.at/am/publications/TdKM_Wien210999.pdf)
- North, K. (2016). *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten*. (6., aktualisierte und erweiterte Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ostertag, A. (2004). Management von Kundenwissen - Grundlagen, Ansätze und Modelle. In H. Nohr, & A. W. Roos, *Customer Knowledge Management. Erschliessung und Anwendung von Kundenwissen* (S. 25-101). Berlin: Logos Verlag.
- Pixner, J. (2012). *Praxistaugliches Wissensmanagement für öffentliche Verwaltungen*. Abgerufen am 25. Mai 2016 von [http://suite.haufe.de/fileadmin/user\\_upload/Suite-Whitepaper/Haufe-Whitepaper-Praxistaugliches-Wissensmanagement-fuer-oeffentliche-Verwaltungen.pdf](http://suite.haufe.de/fileadmin/user_upload/Suite-Whitepaper/Haufe-Whitepaper-Praxistaugliches-Wissensmanagement-fuer-oeffentliche-Verwaltungen.pdf)
- Probst, G., & Romhardt, K. (1997). *Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz*. Abgerufen am 5. Januar 2016 von <https://ai.wu.ac.at/~kaiser/seiw/Probst-Artikel.pdf>
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2012). *Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. (7. Aufl.). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Reinmann, G. (2009). *Studentext Wissensmanagement*. Abgerufen am 29. Februar 2016 von [http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM\\_Studentext09.pdf](http://gabi-reinmann.de/wp-content/uploads/2009/07/WM_Studentext09.pdf)
- Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe. (2008). *Good Practice für Sozialdienste*. Abgerufen am 13. Januar 2016 von [http://skos.ch/uploads/media/good\\_practice.pdf](http://skos.ch/uploads/media/good_practice.pdf)

Wendt, W. (1998). *Soziales Wissensmanagement*. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

### **Unveröffentlichtes Material**

Gemeinde Ostermundigen. (2014). *Protokoll Sozialkommission Sitzung-Nr. 3 vom 30. Juni 2014*. Ostermundigen: Gemeinde Ostermundigen.

### **Rechtsquellen**

Gesetz über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfegesetz, SHG) vom 11. Juni 2001.

Verordnung über die öffentliche Sozialhilfe (Sozialhilfeverordnung, SHV) vom 24. Oktober 2001.

Verordnung über die Organisation der Gemeindeverwaltung (OrgVO) vom 11. Dezember 2012.

**Anhang Master-Thesis**

**Anhangsverzeichnis**

Anhang A: Leitfaden Interview Leitende externer Sozialdienste.....95

Anhang B: Leitfaden Interview Leitung Sozialdienst Ostermundigen .....97

Anhang C: Leitfaden Interview Sozialarbeitende Sozialdienst Ostermundigen.....99

Anhang D: Kategoriensystem Interviewauswertung ..... 101

Anhang E: Persönliche Erklärung zur Master-Thesis-Arbeit ..... 104

## Anhang A: Leitfaden Interview Leitende externer Sozialdienste

### (Interviews A1/A2)

- Danken für die Gesprächsbereitschaft
- Thema/Ziele der Befragung darlegen
- Zeithorizont nochmals klären
- Bewilligung der akustischen Aufnahme ersuchen
- Aufnahmegerät einschalten

Einstiegsfragen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zum Einstieg würde mich interessieren: Was ist beim Sozialdienst A1/A2 Ihre Funktion und wie sieht Ihre Aufgabe in Bezug auf das Wissensmanagement aus?</li> <li>▪ Seit wann (ungefähr) ist beim Sozialdienst A1/A2 das Wissensmanagement in der heutigen Form organisiert?</li> <li>▪ Woran hat sich der Sozialdienst A1/A2 bei der Gestaltung des Wissensmanagements orientiert? (z.B. an einem spezifischen theoretischen Modell?)</li> </ul>
-----------------	---

Vergleichbarkeit (nur Sozialdienst A1)	<p><i>Der Sozialdienst A1 ist polyvalent und regional organisiert.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hat diese Struktur (polyvalent/regional) im Vergleich zu einem nicht polyvalenten, kommunalen Sozialdienst einen speziellen Einfluss auf die Anforderungen an ein Wissensmanagement oder macht das keinen Unterschied? Falls es einen Einfluss hat, welchen?</li> </ul>
---	---

*Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Wissen, welches die Sozialarbeitenden im Bereich der individuellen Sozialhilfe für ihre Arbeit benötigen.*

Praxisrelevantes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn Sie den Auftrag hätten, einen Katalog mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Bereich der individuellen Sozialhilfe zu erstellen, welches Wissen würden Sie darin aufführen?</li> </ul>
-------------------------	---

Bewährte Praxis im Umgang mit Wissen beim Sozialdienst A1/A2	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie hat der Sozialdienst A1/A2 den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden organisiert? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie erhalten die Sozialarbeitenden Zugang zum Wissen, das sie für ihre tägliche Arbeit benötigen?</li> <li>▪ Nach welcher Systematik/Logik ist das verschriftlichte praxisrelevante Wissen strukturiert?</li> <li>▪ Wie wird das praxisrelevante Wissen aktuell gehalten?</li> <li>▪ Wie wird das Wissen unter den Sozialarbeitenden geteilt?</li> </ul> </li> <li>▪ Was hat sich aus Ihrer Erfahrung beim Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden bewährt? → Weshalb hat es sich bewährt?</li> </ul>
--	---

<p>Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommen, Sie würden einen anderen Sozialdienst bei der Gestaltung eines Wissensmanagements beraten: Was würden Sie ihm empfehlen, unbedingt zu beachten?</li> <li>▪ Welche Anforderungen muss aus Ihrer Erfahrung ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe erfüllen, damit dieses die Sozialarbeitenden im Umgang mit dem für sie praxisrelevanten Wissen unterstützt?</li> </ul>
--	---

- Gibt es noch etwas Wichtiges zum Thema, das noch nicht erwähnt wurde?
- Gespräch beenden
- Aufnahmegerät ausschalten

**Faktenfragen:**

- Genaue Funktionsbezeichnung der interviewten Person: .....
- Beim Sozialdienst A1/A2 angestellt seit: .....
- Angaben zur Organisation/Grösse des Sozialdienstes A1/A2 (Stand: 31.12.2015)
  - kommunal / regional: .....
  - polyvalent / nicht polyvalent: .....
  - Anzahl Sozialarbeitende des Sozialdienstes A1/A2: .....  
(welche ins beschriebene Wissensmanagement involviert sind)
  - Total Stellenprozente dieser Sozialarbeitenden (ohne Leitungsanteil): .....
  - Total Stellenprozente dieser Sozialarbeitenden (inkl. Leitungsanteil): .....

- Abklären: - Einverstanden mit namentlicher Erwähnung in der Master-Thesis?  
- Bereitschaft für allfällige Nachfragen vorhanden?
- Danken und Geschenk geben

## Anhang B: Leitfaden Interview Leitung Sozialdienst Ostermündigen

### (Interview B1)

- Danken für die Gesprächsbereitschaft
- Thema/Ziele der Befragung darlegen
- Zeithorizont nochmals klären
- Bewilligung der akustischen Aufnahme ersuchen
- Doppelrolle der Interviewerin thematisieren und bitten so zu antworten, als würde die Interviewerin den Sozialdienst Ostermündigen nicht kennen
- Aufnahmegerät einschalten

*Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Wissen, welches die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen für ihre Arbeit benötigen.*

Einstiegsfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zum Einstieg würde mich interessieren: Was ist beim Sozialdienst Ostermündigen deine Funktion und inwiefern bist du beim Thema „Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen“ involviert?</li> </ul>
Praxisrelevantes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommen, du hättest den Auftrag, für den Sozialdienst Ostermündigen einen Katalog zu erstellen, in welchem das Wissen aufgelistet ist, welches die Sozialarbeitenden für ihre tägliche Arbeit benötigen. Was würdest du darin alles aufführen? Was zählst du zum praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen?</li> </ul>
Wissensbestand praxisrelevantes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Woher nehmen die Sozialarbeitenden das für sie praxisrelevante Wissen? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche internen Wissensquellen gibt es?</li> <li>▪ Welche externen Wissensquellen gibt es?</li> </ul> </li> </ul>
<b>Wissensmanagement-Aktivitäten – Wissensansammlung</b>	
Wissenserwerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welches praxisrelevante Wissen erhält der Sozialdienst Ostermündigen automatisch von extern?</li> <li>▪ Gibt es praxisrelevantes Wissen, über welches der Sozialdienst Ostermündigen intern nicht verfügt und er deshalb von extern erwirbt? Falls ja, welches?</li> </ul>
Wissensgenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welches praxisrelevante Wissen entsteht beim Sozialdienst Ostermündigen intern? Wie und wo entsteht dieses genau?</li> </ul>
Wissensteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie und wo teilen die Sozialarbeitenden ihr Wissen untereinander?</li> </ul>

<b>Wissensmanagement-Aktivitäten – Wissensanwendung</b>	
Wissensidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie behält der Sozialdienst Ostermundigen den Überblick über das intern und extern vorhandene Wissen?</li> <li>▪ Gibt es aktuell bekannte Wissenslücken? - Falls ja, welche und wie werden diese geschlossen?</li> </ul>
Wissensnutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Können die Sozialarbeitenden rasch auf das notwendige praxisrelevante Wissen zugreifen? - Falls nicht, was hindert sie daran?</li> <li>▪ Sind die Wissensquellen benutzungsfreundlich gestaltet? - Welche sind benutzungsfreundlich? - Welche sind nicht benutzungsfreundlich, weshalb nicht?</li> </ul>
Wissensverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf welchem Weg werden die Sozialarbeitenden über praxisrelevante Änderungen/Neuerungen informiert?</li> <li>▪ Wo und in welcher Form können die neuen und auch die bestehenden Sozialarbeitenden das für sie praxisrelevante Wissen abrufen?</li> </ul>
Wissensbewahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie erfolgt die Selektion, welches Wissen für die Sozialarbeitenden relevant ist und zentral abgespeichert wird?</li> <li>▪ Trifft der Sozialdienst Ostermundigen spezielle Massnahmen zur Sicherung von praxisrelevantem Wissen, wenn Sozialarbeitende den Sozialdienst verlassen (z.B. durch Kündigung, Pensionierung)? Falls ja, welche?</li> <li>▪ Wie wird beim Sozialdienst Ostermundigen sichergestellt, dass das vorhandene Wissen aktuell ist? Sind spezielle Mechanismen vorhanden? Falls ja, welche?</li> </ul>
Bereits bewährte Praxis ( <i>bestehend</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was hat sich aus deiner Erfahrung in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden bewährt und sollte in Zukunft unbedingt bestehen bleiben?</li> </ul>
Optimierungsbedarf ( <i>fehlend</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommen, du würdest weiterhin beim Sozialdienst Ostermundigen arbeiten und wärst für das Thema Wissensmanagement zuständig. Ich hätte die Aufgabe, dich dabei zu unterstützen – was für einen Auftrag / oder welche Aufträge würdest du mir geben?</li> <li>▪ Wenn der Sozialdienst Ostermundigen ein Wissensmanagement einführen würde, was wäre dabei wichtig zu beachten?</li> <li>▪ Welche Grenzen würde es bei der Einführung eines Wissensmanagements geben?</li> </ul>

- Gibt es sonst noch etwas Wichtiges zum Thema, das noch nicht erwähnt wurde?
- Gespräch beenden
- Aufnahmegerät ausschalten
- Abklären: - Einverstanden mit namentlicher Erwähnung in der Master-Thesis?  
- Bereitschaft für allfällige Nachfragen vorhanden?
- Danken und Geschenk geben

## Anhang C: Leitfaden Interview Sozialarbeitende Sozialdienst Ostermundigen

### (Interviews C1 – C7)

- Danken für die Gesprächsbereitschaft
- Thema/Ziele der Befragung darlegen
- Zeithorizont nochmals klären
- Bewilligung der akustischen Aufnahme ersuchen
- Doppelrolle der Interviewerin thematisieren und bitten so zu antworten, als würde die Interviewerin den Sozialdienst Ostermundigen nicht kennen
- Aufnahmegerät einschalten

*Die folgenden Fragen beziehen sich auf das Wissen, welches die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermundigen für ihre Arbeit benötigen.*

Einstiegsfrage	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zum Einstieg würde mich interessieren, wie dein Zugang zum Thema Wissensmanagement ist. Bist du bereits schon einmal mit dem Thema Wissensmanagement in Berührung gekommen? Wenn ja, inwiefern?</li> </ul>
----------------	---

Praxisrelevantes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommen, du hättest den Auftrag, für den Sozialdienst Ostermundigen einen Katalog zu erstellen, in welchem das für die Praxis der Sozialarbeitenden relevante Wissen aufgelistet ist: Was würdest du darin alles aufführen? Welches Wissen benötigst du für deine Arbeit?</li> </ul>
-------------------------	--

Wissensbestand praxisrelevantes Wissen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn du dich zurück erinnerst, an die ersten paar Wochen beim Sozialdienst Ostermundigen: Wie bist du damals zum Wissen, zu den Informationen gekommen, die du für deine Arbeit benötigt hast? → Welches Wissen woher?</li> <li>▪ Woher nimmst du heute das Wissen, welches du für deine Arbeit benötigst? <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche internen Wissensquellen gibt es?</li> <li>▪ Welche externen Wissensquellen gibt es?</li> </ul> </li> </ul>
--	--

### **Wissensmanagement-Aktivitäten – Wissensansammlung**

Wissenserwerb	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gibt es praxisrelevantes Wissen, welches beim Sozialdienst Ostermundigen fehlt und du deshalb von extern holst? → Falls ja, welches Wissen?</li> </ul>
Wissensgenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welches für die Sozialarbeitenden praxisrelevante Wissen entsteht beim Sozialdienst Ostermundigen intern? → Wie und wo entsteht dieses genau?</li> </ul>
Wissensteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Teilst du dein Wissen, deine Erfahrungen mit anderen Sozialarbeitenden? → Falls ja, welches Wissen teilst du? → Wie teilst du dein Wissen, deine Erfahrungen? → Gibt es speziell dafür eingerichtete Gefässe?</li> </ul>

<b>Wissensmanagement-Aktivitäten – Wissensanwendung</b>	
Wissensidentifikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie schaffst du dir einen Überblick über das intern und extern vorhandene Wissen?</li> <li>▪ Gibt es Arbeiten, bei welchen dir immer wieder Wissen fehlt? → Falls ja, welches Wissen?</li> </ul>
Wissensnutzung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kannst du auf das für deine Arbeit notwendige Wissen, welches du nicht (auswendig) weisst, rasch zugreifen? → Falls nicht, was hindert dich daran?</li> <li>▪ Gibt es Wissensquellen, welche zwar bestehen, du aber nicht nutzt? → Falls ja, welche sind das? → Weshalb nutzt du sie nicht? → Wie müssten sie sein, damit du sie nutzt?</li> </ul>
Wissensverteilung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie funktioniert beim Sozialdienst Ostermundigen die Verteilung des für die Sozialarbeitenden praxisrelevanten Wissens?</li> <li>▪ Wie wirst du über Änderungen/Neuerungen informiert, welche für deine Arbeit relevant sind?</li> </ul>
Wissensbewahrung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gibt es Wissen, nach dem du immer wieder suchst? Das eigentlich da wäre, jedoch schwierig zu finden ist?</li> <li>▪ Wie stellst du sicher, dass das von dir benutzte Wissen aktuell ist?</li> </ul>
Bereits bewährte Praxis ( <i>bestehend</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Was hat sich aus deiner Erfahrung in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen bewährt und sollte unbedingt in Zukunft bestehen bleiben?</li> <li>▪ Gibt es Wissensquellen, welche für deine Arbeit unverzichtbar sind? → Falls ja, welche sind das?</li> </ul>
Optimierungsbedarf ( <i>fehlend</i> )	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Angenommen, du könntest beim Sozialdienst Ostermundigen die Organisation des für die Sozialarbeitenden praxisrelevanten Wissens optimieren: Was würdest du ändern, damit es deine Arbeit erleichtern würde?</li> <li>▪ Gibt es Hilfsmittel im Umgang mit Wissen, welche zwar noch nicht bestehen, dir jedoch die Arbeit erleichtern würden? → Falls ja, für welche Arbeiten/Themen? → Wie sollten diese aussehen? (Form / Gestaltung / etc.)</li> <li>▪ Angenommen, der Sozialdienst Ostermundigen würde für die gesamte Organisation ein Wissensmanagement einführen: Welche Chancen und Grenzen siehst du dabei?</li> </ul>
Abschluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wenn du deine Rolle beim Sozialdienst Ostermundigen in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden beschreiben müsstest, welche wäre das?</li> </ul>

- Gibt es noch etwas Wichtiges zum Thema, das noch nicht erwähnt wurde?
- Gespräch beenden
- Aufnahmegerät ausschalten
- Abklären: - Einverstanden mit namentlicher Erwähnung in der Master-Thesis?  
- Bereitschaft für allfällige Nachfragen vorhanden?
- Danken und Geschenk geben

## Anhang D: Kategoriensystem Interviewauswertung

**Legende:** Unterfragestellung (U) / Hauptkategorie (HK) / Unterkategorie (UK)

	Kategorie	Kategorienbezeichnung	Definition	Codierregel
U1	HK 1	<b>Praxisrelevantes Wissen</b>	Das gesamte Wissen, welches die Sozialarbeitenden des Bereichs der individuellen Sozialhilfe für die Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen.	
	<u>UK 1.1</u>	<u>Materielles Wissen</u>	Wissen mit Bezug auf den zu bearbeitenden Fall (Faktenwissen) und die Regeln, nach welchen dieser Fall zu behandeln ist (Regelwissen).	
	<i>UK 1.1.1</i>	<i>Faktenwissen</i>	Wissen über den Sachverhalt, den zu bearbeitenden Fall, die zu lösende Problemsituation.	
	<i>UK 1.1.2</i>	<i>Juristisches Regelwissen</i>	Rechtliches Wissen, um den Fall rechtlich beurteilen zu können. Wissen über gesetzliche Regeln, Rechte und Pflichten.	Auch Richtlinien und Präzedenzfälle.
	<i>UK 1.1.3</i>	<i>Technisches Regelwissen</i>	Wissen darüber, wie aus fachlicher Sicht mit dem Fall umzugehen ist. Methodisches Wissen.	
	<u>UK 1.2</u>	<u>Prozesswissen</u>	Wissen über das Vorgehen bei der Bearbeitung von Fällen. Wissen über interne Prozesse, jedoch auch Wissen über Verfahren/Abläufe externer Stellen.	Prozesswissen betreffend anderer Stellen wird hier genannt, weil externe Prozesse die Abläufe des Sozialdienstes (zumindest in zeitlicher Hinsicht) beeinflussen können.
	<u>UK 1.3</u>	<u>Kontextwissen</u>	Wissen über die Umgebung des eigenen Praxisfelds (Weltwissen). Dient dazu, den Fall zu verstehen sowie zur Reflexion des Handelns.	
	<i>UK 1.3.1</i>	<i>Sachwissen</i>	Allgemeines Wissen, das zum Verständnis der Situation und zur Reflexion des Handelns dient.	Abgrenzung zu „Faktenwissen“: Beim Sachwissen handelt es sich um allgemeines Wissen, in Abgrenzung zum Faktenwissen, welches sich auf den spezifischen Fall bezieht.
	<i>UK 1.3.2</i>	<i>Erfahrungswissen</i>	Wissen, das aus der Erfahrung gewonnen wurde.	
	<u>UK 1.4</u>	<u>Anwendungswissen</u>	Praktisches Wissen, das beispielsweise zur Anwendung von Theorien oder der Infrastruktur benötigt wird.	

	Kategorie	Kategorienbezeichnung	Definition	Codierregel
U2	HK 2	<b>Wissensbestände</b>	Alle internen und externen Wissensquellen, welche Träger des praxisrelevanten Wissens der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen sind.	
	UK 2.1	<u>Intern</u>	Wissensquellen, welche beim Sozialdienst Ostermündigen intern vorhanden sind.	Ist der Ursprung der Wissensquelle extern, das Wissen jedoch intern vorhanden, erfolgt die Zuteilung bei intern.
	UK 2.2	<u>Extern</u>	Wissensquellen, welche ausserhalb des Sozialdienstes Ostermündigen liegen, jedoch für die Sozialarbeitenden zugänglich sind.	Ist eine Stelle gemeindeintern, jedoch sozialdienstextern, erfolgt die Zuteilung bei extern. Weiterbildungen/Kurse werden nicht zu den Wissensbeständen gezählt, da diese nicht in dem Sinne Träger von Wissen sind.
U3	HK 3	<b>Umgang mit Wissen</b>	Aktivitäten im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen.	
		<b>Aktivitäten der Wissensansammlung</b>	<i>Diese Aktivitäten erweitern die Wissensbasis einer Organisation</i>	
	UK 3.1	<u>Wissenserwerb</u>	Aspekte des Erwerbs von Wissen, automatisch oder über Interaktion mit externen Wissensträgern sowie des Erwerbs durch Kauf von Leistungen externer Wissensträger.	
	UK 3.2	<u>Wissensgenerierung</u>	Aspekte der Schaffung von neuem Wissen.	
	UK 3.3	<u>Wissensteilung</u>	Aspekte der Teilung von Wissen mit anderen Mitarbeitenden der Organisation – oder auch mit Mitarbeitenden externer Stellen.	
		<b>Aktivitäten der Wissensanwendung</b>	<i>Diese Aktivitäten konzentrieren sich auf die Arbeit mit dem in der Organisation vorhandenen Wissen</i>	
	UK 3.4	<u>Wissensidentifikation</u>	Aspekte der Identifikation von intern und extern vorhandenem Wissen, um Wissen zu nutzen oder Doppelspurigkeiten zu vermeiden.	Auch Wissenslücken.
	UK 3.5	<u>Wissensnutzung</u>	Aspekte der Nutzung des vorhandenen Wissens durch die Mitarbeitenden (MA).	Auch welche Wissensquellen die MA (nicht) nutzen, jedoch im Zusammenhang als Aktivität (d.h. es geht nicht um eine Aufzählung aller Wissensquellen).
	UK 3.6	<u>Wissensverteilung</u>	Aspekte im Zusammenhang mit Wissen verbreiten und an den relevanten Stellen zugänglich machen, damit dieses genutzt werden kann.	
UK 3.7	<u>Wissensbewahrung</u>	Aspekte der Sicherung des relevanten Wissens: Selektion, Aufbereitung, Speicherung und Aktualisierung.		

	Kategorie	Kategorienbezeichnung	Definition	Codierregel
U4	HK 4	<b>Anforderungen ans Wissensmanagement</b>	Anforderungen an ein Wissensmanagement im Bereich der individuellen Sozialhilfe im Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden.	
	<u>UK 4.1</u>	<u>Personal</u>	Aspekte, welche der Personalführung zugeordnet werden können, z.B. Werthaltung/Grundprinzipien, Steuerung/Kontrolle und wie diese Punkte innerhalb der Organisation vermittelt/kommuniziert werden. Aspekte der Personalmotivation, um die Personalfuktuation gering zu halten und die Mitarbeitenden zur Weitergabe von Wissen zu animieren. Aspekte der Personalentwicklung, damit die Mitarbeitenden fürs Wissensmanagement qualifiziert werden.	Auch Aspekte der Kommunikation.
	<u>UK 4.2</u>	<u>Struktur</u>	Strukturelle Aspekte, welche sich förderlich auf das Wissensmanagement einer Organisation auswirken.	
	<u>UK 4.2.1</u>	<u>Organisation</u>	Alle Aspekte, welche die Arbeit und Zusammenarbeit der Sozialarbeitenden regeln. Beinhaltet z.B. die Gestaltung der Prozesse und Abläufe, Arbeitsgruppen, Integration des Wissensmanagements in die täglichen Arbeitsabläufe sowie auch verschiedene Methoden, etwa zur Umwandlung von individuellem zu kollektivem Wissen.	
	<u>UK 4.2.2</u>	<u>Technik</u>	Aspekte, welche die technische Umsetzung von Wissensmanagement betreffend, z.B. Techniken zur Sammlung/Sicherung von Wissen.	
	<u>UK 4.3</u>	<u>Kultur</u>	Auf Ebene der Organisation: Geteilte Werte/Normen und Gewohnheiten. Auf Ebene Mitarbeitende: Charaktereigenschaften/Verhaltensarten, Fähigkeiten/Kenntnisse, welche sich förderlich auf ein Wissensmanagement auswirken.	
U5	HK 5	<b>Bedarf</b>	Bedarf in Bezug auf den Umgang mit dem praxisrelevanten Wissen der Sozialarbeitenden des Sozialdienstes Ostermündigen.	
	<u>UK 5.1</u>	<u>Personal</u>	Siehe UK 4.1	
	<u>UK 5.2</u>	<u>Struktur</u>	Siehe UK 4.2	
	<u>UK 5.2.1</u>	<u>Organisation</u>	Siehe UK 4.2.1	Auch Bedarf an Gefässen zur Wissensteilung, Wissensbewahrung, Wissensnutzung.
	<u>UK 5.2.2</u>	<u>Technik</u>	Siehe UK 4.2.2	Auch den Inhalt des Wissensmanagements betreffend bzw. welches Wissen ein technisches System umfassen sollte.
	<u>UK 5.3</u>	<u>Kultur</u>	Siehe UK 4.3	