

**Wissen erhalten – Methoden zur Präservierung von implizitem
Wissen im Rahmen der Organisationslehre
am Beispiel der deutschen Zollverwaltung**

Diplomarbeit

Fachbereich Finanzen

Hochschule des Bundes
für öffentliche Verwaltung

vorgelegt von: Julia Heider
julia.heider@zoll.bund.de

Im Fach: Betriebswirtschaftslehre

Erstkorrektor: Herr Prof. Dr. Peter Becker
Zweitkorrektor: Herr Prof. Dr. Timo Hövelborn

Inhaltsverzeichnis	
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungs- und Akronymverzeichnis	III
1 Einleitung	1
2 Relevante Begriffsbestimmungen	3
2.1 Wissen	3
2.2 Wissensmanagement	6
2.3 Organisationslehre	7
3 Identifikation von Wissen am Beispiel der Zollbehörde	8
3.1 Instrumente und Methoden zur Wissensidentifikation	8
3.1.1 Selbstreflexion	9
3.1.2 Interviews	9
3.1.3 Storytelling	10
3.2 Wissensmanager	10
4 Weitergabe von Wissen am Beispiel der Zollbehörde	12
4.1 Instrumente und Methoden zur Wissensweitergabe direkt am Arbeitsplatz	12
4.1.1 Tandems	13
4.1.2 Communities of Practice	14
4.2.3 Working out Loud	15
4.2 Instrumente und Methoden zur entkoppelten Wissensweitergabe	16
4.2.1 Videoannotation	17
4.2.2 Storytelling	18
4.2.3 Erfahrungsgeschichten	18
4.3 Organisationsklima und Anreizsysteme	19
5 Bewahren von Wissen am Beispiel der Zollbehörde	20
6 Limitation und Ausblick	23
7 Fazit	23
Literaturverzeichnis	IV
Erklärung	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Altersstruktur beim Zoll (Stand März 2023).....	2
Abbildung 2: Zusammenhang zwischen explizitem und implizitem Wissen.....	5

Abkürzungs- und Akronymverzeichnis

bzw.	beziehungsweise
et al.	et alia (lateinisch: und andere)
etc.	et cetera (lateinisch: und so weiter)
evtl.	eventuell
f.	folgend
FKS	Finanzkontrolle Schwarzarbeit
Hrsg.	Herausgeber
HZA	Hauptzollamt
HZÄ	Hauptzollämter
IT	Informationstechnik
MAPZ	Mitarbeiterportal Zoll
No.	Number (englisch: Nummer)
o. D.	ohne Datumsangabe
S.	Seite
sog.	sogenannt
u. a.	unter anderem
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume (englisch: Band)
z. B.	zum Beispiel

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1 Einleitung

Der Wert der Ressource Wissen ist in Unternehmen äußerst hoch. Nicht umsonst verwenden Politiker und Manager häufig den Begriff Wissensgesellschaft. Doch bei der umfangreichen Menge an Wissen und Informationen und ihrer Wichtigkeit ist auch ein dementsprechendes Wissensmanagement erforderlich.¹

Dessen Bedeutung stieg in den letzten Jahren immer mehr an und rückte insbesondere seit den 1990er Jahren in den Vordergrund, durch Modelle von Karl Wiig, Nonaka und Nonaka/Takeuchi.²

Wissensmanagement ist in der heutigen Gesellschaft in vielen Bereichen wichtig. Seit Jahrzehnten ist dies aus den einzelnen Organisationen und Unternehmen nicht mehr wegzudenken und „wurde zu einem unabdingbaren strategischen Instrument für ein modernes Unternehmen ernannt.“³ Allerdings ist es in vielen Bereichen ausbaufähig, denn auch in den Staatsorganen, der Politik und insbesondere der öffentlichen Verwaltung wird der bislang nicht sehr stark beachtete Gebrauch von Daten, Informationen und Wissen der Praxis als regelungsbedürftig empfunden.⁴ Demnach findet der Bereich des Wissensmanagements in der öffentlichen Verwaltung gegenwärtig nicht ausreichend Beachtung.

Jedoch ist dies besonders in der aktuellen Zeit durch den demographischen Wandel wichtiger denn je. Denn nicht nur in der Gesellschaft, sondern auch in der Wirtschaft, ist der demographische Wandel ein Problem.

Im Rahmen dieser Arbeit, die sich mit der Betriebswirtschaft beschäftigt, wird hier auf die Probleme in der Wirtschaft, insbesondere das Wissensmanagement in der deutschen Zollbehörde, aufmerksam gemacht.

Derzeit gibt es einen vermehrten Wissensverlust, besonders des impliziten Wissens, durch das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern aus dem Dienst. Dieser wird auch in den kommenden Jahren weiter problematisch. Die Beschäftigten der sog.

¹ Vgl. Erlach, Christine/Orians, Wolfgang/Reisach, Ulrike: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben, München: Carl Hanser Verlag, 2013, S. 13-15.

² Vgl. Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011, S. 15.

³ Katenkamp, 2011, S. 15.

⁴ Lenk, Klaus/Meyerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter: Wissensmanagement in Staat und Verwaltung, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2021, S. 43f.

„Babyboomer“-Generation (1950 – 1969)⁵ gehen derzeit sowie innerhalb der nächsten Jahre in Pension bzw. Ruhestand, was sich insbesondere auf die Personalkonfiguration der einzelnen Organisationen, Unternehmen, aber auch Behörden wie der Zollbehörde, auswirken wird. Gleiches gilt auch für die Wissensweitergabe unter einzelnen Beschäftigten.

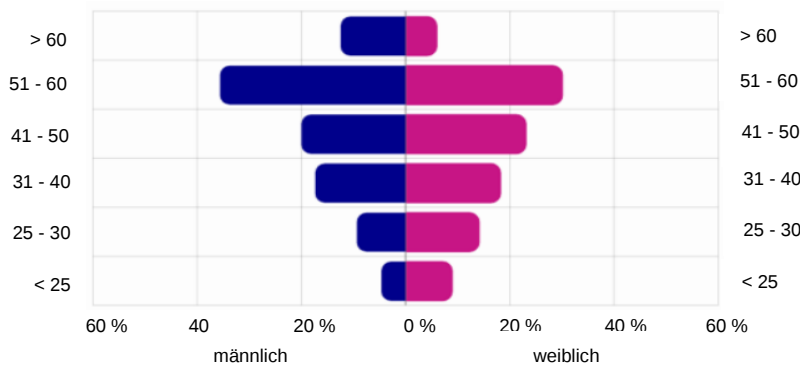


Abbildung 1: Altersstruktur beim Zoll (Stand März 2023)⁶

Abbildung 1 zeigt, dass unter der Gruppe der Zollbeamten die sog. „Babyboomer“ einen großen Teil der derzeit angestellten Mitarbeiter ausmacht. Allein die über 50-Jährigen umfassen ca. 40 % der Beschäftigten. Ersichtlich ist, dass die nachrückenden Generationen der unter 30-Jährigen mit ca. 20 % wesentlich schwächer vertreten sind und diesen Wegfall nicht gänzlich ausgleichen können.

Es sind somit große Lücken in der Wissensweitergabe zu erwarten. Ein effektives Wissensmanagement ist demnach wichtig. Während explizites Wissen jedoch einfacher festgehalten und weitergegeben werden kann, ist dies für implizites Wissen schwieriger.

Daher stellt sich die Frage, mit welchen Methoden implizites Wissen im Rahmen der Organisationslehre präserviert werden kann. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Methoden am Beispiel der deutschen Zollbehörde näher beleuchtet.

Es wird die deutsche Zollbehörde betrachtet, um einerseits eine Eingrenzung des großen Themas des Wissensmanagements zu schaffen. Andererseits handelt es sich um eine große Organisation mit vielen Beschäftigten und auch vielen verschiedenen Sach- und Einsatzgebieten, die eine Erfordernis eines angemessenen

⁵ Vgl. BMI: Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst, (o. D.), <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografiestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html> (abgerufen am 03.07.2023).

⁶ Vgl. Audit HZA Frankfurt am Main: Runder Tisch 13 – Umgang mit (Alters-) Abgängen beim Hauptzollamt Frankfurt am Main (26.05.2023), https://mapz.zoll.itzbund.net/Inhal/Intranet/Service/Suche/suche_node.html?templateQueryString=altersstruktur+zoll#/search/ssc/intranet/sk/1182708699 (abgerufen am 14.07.2023), S. 12.

Wissensmanagements aufweisen. Die Zollbehörde steht dabei für die gesamte deutsche Zollverwaltung und alle Zollbehörden als Ganzes. Hierbei zeigen sich verschiedene Fälle der Notwendigkeit, beispielsweise beim Wechsel in ein anderes Sachgebiet oder durch den altersbedingten Wegfall von Beschäftigten. In dieser Arbeit wird sich, um auch hier eine Eingrenzung zu schaffen, auf das Wissensmanagement beim altersbedingten Wegfall von Beschäftigten durch die Pension und Rente während des laufenden Betriebs konzentriert.

2 Relevante Begriffsbestimmungen

Bevor mit den Methoden für eine Präservierung des impliziten Wissens in der Zollverwaltung begonnen werden kann, sollten für ein besseres Verständnis zunächst die Begriffe Wissen, Wissensmanagement und Organisationslehre definiert werden.

2.1 Wissen

Wissen schließt Know-How, Vermittlung, Erfahrung und das soziale Handlungsvermögen mit ein.⁷ Dabei ist es Information und die Fähigkeit, diese zu nutzen.⁸ Es gibt jedoch eine Vielzahl von Auffassungen darüber, sodass es sehr schwer ist den Begriff Wissen klar zu definieren.¹⁰

Es findet sich keine passende allgemeingültige Definition, wie etwa die des Duden: „Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand [auf einem bestimmten Gebiet] hat.“⁹, die jedoch sehr allgemein gehalten ist und nicht alle Facetten des Wissens miteinschließt. Denn „Wissen ist ein strittiges Konzept und deshalb sehr unterschiedlich definiert“¹⁰. Daher kann mit keiner genauen Definition gearbeitet werden, die dem Begriff Wissen gerecht wird. Allerdings ist den meisten Begriffsbestimmungen gemein, dass Wissen nur von Menschen erzeugt werden kann.¹¹

Grundsätzlich ist die Abgrenzung des Begriffs zu verwandten Konzepten wie beispielsweise Gedächtnis, Intelligenz, Bewusstsein, Kompetenz, Fähigkeiten, Bildung, Erfahrungen, Einsicht, Einstellungen, Kognitionen und Erkenntnis fließend¹². „Gemeinsam ist

⁷ Vgl. Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement, Berlin: De Gruyter Oldenburg, 2019, S. 110.

⁸ Vgl. Lenk et al., 2021, S. 40.

⁹ Dudenredaktion: Wissen, das, (o. D.), <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen> (abgerufen am 04.07.2023).

¹⁰ Lenk et al., 2021, S. 43f.

¹¹ Vgl. Lenk et al., 2021, S. 44.

¹² Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 110.

diesen Konzepten die Vorstellung, dass es sich um subjektive Repräsentationen von Wirklichkeit handelt, die in mehr oder minder ausgeprägter Form als Dispositionen von Wahrnehmung und Verhalten betrachtet werden können.“¹³

Explizites und implizites Wissen

Der Begriff des Wissens lässt sich unterschiedlich unterteilen. Die Unterscheidung von praktischem Wissen und theoretischem Wissen geht auf Aristoteles zurück.¹⁴ Die jedoch bekannteste Differenzierung des Wissensbegriffs in explizites und implizites Wissen stammt von Polanyi.¹⁵ Auf diese Unterteilung bezieht sich diese Arbeit. Doch zunächst ist eine Abgrenzung zwischen explizitem und implizitem Wissen notwendig.

Explizites Wissen ist „das rationale, digitalisierbare Wissen, das in formalisierbarer Form in Theorien und Handlungsanweisungen abbildbar und nicht an ein Subjekt gebunden ist“¹⁶. Dies sind „z. B. detaillierte Prozessbeschreibungen, Patente und Organigramme, [die] mithilfe von Sprache bzw. Text artikuliert und transferiert werden.“¹⁶ Explizites Wissen ist demnach das Fach- und Faktenwissen.¹⁷

Implizites Wissen hingegen ist schwer zu kommunizieren, es ist persönlich und kontextspezifisch.¹⁸ Es liegt in den Handlungen eines Handwerks, Berufs oder einer spezifischen Technologie.¹⁹ Es ist nicht leicht, implizites Wissen zu kommunizieren und interpersonell zu vermitteln, da es personen- und kontextgebunden ist.²⁰ Also „[...] die subjektiven Wirklichkeitsbilder, die kognitiven Modelle, die Erfahrungsprozesse [und] auch konkrete Fähigkeiten und Fertigkeiten [...], die Menschen sich im Erfahrungslernen und Handeln angeeignet haben. Das heißt, implizites Wissen ist mit dem Handeln verwachsen und an den Erfahrungsträger gebunden. Es kann von diesem selbst nicht oder nur unvollständig in Worte gefasst werden.“²¹

¹³ Pawlowsky, 2019, S. 110.

¹⁴ Vgl. Lenk et al., 2021, S. 44.

¹⁵ Vgl. Vollmar, Gabriele/Pfeifer, Tilo: Wissensmanagement, in Pfeifer, Tilo/Schmitt, Robert (Hrsg.), Masing Handbuch Qualitätsmanagement, 7. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2021, S. 292-312, S. 294.

¹⁶ Pawlowsky, 2019, S. 113.

¹⁷ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 46.

¹⁸ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 113.

¹⁹ Vgl. Nonaka: The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review, (July-August 2007), 2007, <https://memberfiles.free-webs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf>, (abgerufen am 13.07.2023), S. 162-171, S. 165.

²⁰ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 63.

²¹ Pawlowky, 2019, S. 113.

Implizites Wissen ist also das persönliche Wissen, welches sich im Können zeigt.²² Es ist nicht aussprechbar oder sprachlich artikulierbar, sondern zeigt sich im Verhalten, da implizites Wissen auf Erfahrungen beruht, die man in der Arbeit schafft.²³

Ein Beispiel für implizites Wissen ist nach Polanyi das Fahrradfahren. Es sei unmöglich zu erlernen, welche Bewegungsabläufe eine Rolle spielen und welche physikalischen Gesetzmäßigkeiten zur Balance und zur Fahrtgeschwindigkeit und -richtung beitragen, wenn man nur eine Beschreibung liest oder hört.²⁴

Ein weiteres Beispiel ist das Klavierspielen, bei dem man sich nicht auf die einzelnen Bewegungen seiner Finger konzentriert, sondern weiß, mit welcher Kraft die Finger die einzelnen Bewegungsabläufe ausführen müssen.²⁵

Genauso weiß ein Zollfahnder nicht genau zu benennen, woran er den Drogenkurier am Flughafen erkennt. Denn nach dessen Aussagen zeigt sich die Auffälligkeit erst beim Blick in die Augen, beim gegenseitigen Erkennen von Schmuggler und Fahnder. Es bedarf der jahrelangen Übung und zahlreicher Erkenntnismomente, um eine Sicherheit in diesem intuitiven Urteil zu erwerben.²⁶



Abbildung 2: Zusammenhang zwischen explizitem und implizitem Wissen²⁷

Während die Differenzierung von explizitem und implizitem Wissen dabei hilft, den Wissensbegriff zu konkretisieren, können diese beiden Begriffe und Einteilungen jedoch nicht gänzlich voneinander getrennt werden. Denn implizites Wissen ist unverzichtbar für

²² Vgl. Katenkamp, 2011, S. 65.

²³ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 68.

²⁴ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 47.

²⁵ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 65.

²⁶ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 47.

²⁷ orgavision: Wissensmanagement in Ihrer Organisation, (o. D.), <https://www.orgavision.com/ims/wissensmanagement> (abgerufen am 01.08.2023).

explizites Wissen.²⁸ Beide Wissensformen sind generell in Unternehmen vorhanden.²⁹ Wissen ist demnach immer eine Mischung aus explizitem Wissen auf der einen Seite und implizitem Wissen auf der anderen Seite.³⁰ Diese können, wie in **Abbildung 2** zu sehen, als Eisbergmodell betrachtet werden. Das explizite Wissen ist jenes, das abrufbar und artikulierbar ist. Das implizite Wissen hingegen ist verborgen und es ist nicht zur Gänze bewusst, welches Wissen vorhanden ist, es liegt unterhalb der Wasseroberfläche.

2.2 Wissensmanagement

Wissensmanagement ist der Prozess des Umgangs mit Wissen in Organisationen und Unternehmen, der auch „[d]ie Anordnung, die reflexive Gestaltung, die Strategie der Selektion, die Generierung und Verteilung des Wissens als besondere Ressource“³¹ beinhaltet. „Idealtypisch integriert Wissensmanagement [damit] vorhandene und neue Quellen von Wissen, alte und bekannte Methoden mit Instrumenten der Wissensgenerierung und der Wissensverteilung zu einem strategischen, sequentiellen oder kontinuierlichen Projekt in der Organisation (oder dem Unternehmen).“³² Wissensmanagement kann zur Gestaltung und Abstimmung der einzelnen Lernprozesse innerhalb und durch die Organisation verstanden werden, da ein ganzheitliches Wissensmanagement auch die Erarbeitung von strukturellen Rahmenbedingungen umfasst, die Lernprozesse in Organisationen fördern.³³

Nach Willkes systematischem Wissensmanagement meint organisationales Wissensmanagement die Gesamtheit struktureller Strategien, um eine intelligente Organisation zu schaffen. Firestone und McElroy haben in ihrem Natural Knowledge Processing System (NKPS) Wissensmanagement als eine Managementdisziplin und menschliche Aktivität als Teil der aufbauenden Interaktion des Wissensmanagementprozesses definiert, die darauf abzielt, das organisatorische Wissen zu verbessern.³³

Des Weiteren haben Bennet und Bennet in ihrer Systematik „Best Knowledge Use“ Wissensmanagement als systematischen Prozess der Schaffung, Aufrechterhaltung und Förderung einer Organisation definiert, um ihr individuelles und kollektives Wissen bestmöglich zu nutzen und so die Unternehmensmission zu erreichen, die allgemein als nachhaltiger Wettbewerbsvorteil oder Erzielung hoher Leistung angesehen wird.³³ Wissensmanagement bedeutet

²⁸ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 63.

²⁹ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 113.

³⁰ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 46.

³¹ Katenkamp, 2011, S. 105.

³² Katenkamp, 2011, S. 116.

³³ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 117.

effektive Wissensprozesse zu verwalten und dabei den Aufbau, die Erneuerung und die Anwendung von Wissen zu verstehen.³⁴

2.3 Organisationslehre

Organisation bedeutet einen Zusammenschluss von Menschen und Sachen mit gemeinsamer Zielsetzung. Organisieren meint das Schaffen von Regeln und Richtlinien für die Handlungen.³⁵ Dabei kann der Begriff Organisation zum einen prozessual das Handeln des Organisierens bedeuten und zum anderen strukturell auf eine Institution bezogen sein.³⁶

Die Organisationslehre kann in zwei Teilgebiete unterteilt werden, die sich gegenseitig bedingen: die Aufbauorganisation und die Ablauforganisation. Die Aufbauorganisation ist für die Unternehmensstruktur sowie die Zuordnung von Aufgaben zu Aufgabenträgern zuständig. Dabei muss sichergestellt werden, dass die einzelnen Aufgaben, die im Mittelpunkt der Organisation stehen, bestmöglich erfüllt werden.³⁷

Innerhalb der Zollverwaltung bestehen Wissensbarrieren zwischen den einzelnen Sachgebieten und Dienststellen. Diese werden durch die unterschiedlichen Aufgaben der einzelnen Sachgebiete aufrechterhalten. Durch ein effektives Wissensmanagement können diese Wissensbarrieren etwas reduziert werden, da auch ein Wissenstransfer zwischen den einzelnen Sachgebieten oder Hierarchien sinnvoll ist. So verschieben sich oder verschwimmen Wissensgrenzen und -barrieren, was eine Wissensweitergabe und -speicherung umso leichter macht.

Die Ablauforganisation ist zuständig für die Arbeitsabläufe, wann, was, wo durchführt. Sie regelt also die Reihenfolge und den Zeitablauf, in welchen die Aufgaben zu erfüllen sind.³⁸ Auch bei der Identifikation, Weitergabe und dem Bewahren von Wissen ist es wichtig, dass die einzelnen Schritte und Aufgaben klar strukturiert sind, um ein wirkungsvolles Wissensmanagement zu generieren.

Die Organisationslehre ist im Bereich Wissen wichtig, um zum einen die aufkommenden Aufgaben zu bündeln und zu strukturieren und im besten Falle eine eigene Stelle für das Wissensmanagement

³⁴ Vgl. Wiig, Karl: Knowledge Management: Where did it come from and where will it go?, in: de Hoog, Robert/van der Spek, Rob (Hrsg.), Expert Systems with Applications, Vol 13, No 1, Großbritannien: Elsevier Science Ltd., 1997, S. 2.

³⁵ Vgl. Heise, Wolfgang: Das kleine 1x1 der Organisationslehre, Lulu.com (2009), S. 11.

³⁶ Heise, 2009, S. 11.

³⁷ Vgl. Heise, 2009, S. 32-37.

³⁸ Vgl. Heise, 2009, S. 37.

bereitzustellen (Wissensmanager). Zum anderen ist es wichtig, dass der gesamte Prozess des Wissensmanagements innerhalb der Behörde möglichst effizient abläuft, sodass die einzelnen Arbeitsabläufe auch sinnvoll gegliedert sind.

3 Identifikation von Wissen am Beispiel der Zollbehörde

Das explizite Wissen wird über logische, lineare Verknüpfungen erfasst.³⁹ Dadurch, dass es formal, artikulierbar und kodifizierbar ist, kann es durch Prozessbeschreibungen, Patente, Organigramme, Sprache und Text artikuliert und transferiert werden.⁴⁰ Das explizite Wissen bedeutet also das Bewusstsein des Wissens und seiner Regeln und Formen³⁹, sodass dies leicht zu identifizieren ist.

Da das implizite Wissen schwer kommunizier- und interpersonell vermittelbar ist,⁴¹ bleibt die Frage, wie man dieses Wissen erfassen und weitergeben kann. Die Identifikation und Weitergabe von explizitem Wissen scheinen zunächst nicht weiter schwer zu sein. Die Schwierigkeit beim Weitergeben von implizitem Wissen zeigt sich, wenn nicht bewusst ist, welches Wissen vorhanden ist.⁴²

3.1 Instrumente und Methoden zur Wissensidentifikation

Es ist schwierig für Expertenwissen, bzw. implizites Wissen, in Schrift festgehalten zu werden, da es an Kontext und Handeln gebunden ist. Deshalb wäre es vorteilhafter, wenn stattdessen Medien wie Visualisierungen, Video, Audio etc. zum Einsatz kämen.⁴³

Denn implizites Wissen benötigt die Möglichkeit zur Beobachtung, Aushandeln gemeinsamer Bedeutungen (Common Ground), zum Hinterfragen und Reflektieren.⁴⁴ Einige Instrumente bieten diese Möglichkeit mehr als andere. Da der Einsatz dieser Art der Medien nicht immer möglich ist. Jedoch muss beachtet werden, dass die Wissensweitergabe und die Wissensgenerierung bzw. -identifikation in Bezug auf die Instrumente nicht immer eindeutig und klar

³⁹ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 188.

⁴⁰ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 113.

⁴¹ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 63.

⁴² Vgl. Erlach et al., 2013, S. 65.

⁴³ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 78.

⁴⁴ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 78.

voneinander abgegrenzt werden können und Grenzen hierbei verschwimmen.⁴⁵

3.1.1 Selbstreflexion

Selbstreflexion ist eine beliebte Methode für einen ersten Zugang zum impliziten Wissen. Diese beinhaltet die Introspektion, Meditation, und Entspannung. Das Ziel hierbei ist es, das implizite Wissen in das aktive Bewusstsein zu bringen. Allerdings ist dieser Vorgang noch nicht ausreichend erforscht.⁴⁶

Überlegungen zu einem ähnlichen Fall könnten Ähnlichkeiten, Unterschiede, verschiedene Ausgänge oder Besserungen sein. Dabei könnte der ältere Fall dem neuen vielleicht sogar geholfen haben, wodurch sich in Zukunft die Bearbeitung dieser Art der Fälle ändern könnte.

Ebenso wäre es möglich, einen ruhigen Moment der Reflexion nach Bearbeitung eines Falles oder eines Teilbereichs davon einzubauen. Durch diese isolierte Betrachtung können die einzelnen Schritte und der genaue Ablauf mit den Hintergründen ins Bewusstsein rücken. Sobald dies geschehen ist, können diese zu Papier gebracht werden, um dieses Wissen im nächsten Schritt an andere Beschäftigte weiterzugeben.

3.1.2 Interviews

Interviews als Türöffner können mit einer weiteren Methode verwendet werden, um das implizite Wissen zu deuten.⁴⁷ Hierbei gibt es unterschiedliche Interviewformen, bei denen entweder mehr mit offenen oder mehr mit geschlossenen Fragen gearbeitet wird, während auch die Flexibilität der Inhalte variieren kann.⁴⁸

Das exemplarische Tiefeninterview setzt dabei auf das Hinterfragen der Äußerungen des Befragten aus der Sicht einer bestimmten Theorie oder Therapie, wie z. B. der Psychoanalyse. Dabei wird alles Erzählte direkt interpretiert und zurückgespiegelt, um so Bedeutungsinhalte herauszufiltern, die dem Befragten nicht klar sind oder die nicht deutlich artikuliert werden können.⁴⁹

Zwar ist es innerhalb der Zollverwaltung, aufgrund des Mangels der Ausbildung in dieser psychologischen Richtung, nicht unbedingt möglich, nah an einer bestimmten Theorie- oder Therapieform zu bleiben, allerdings stellen Interviews trotzdem eine gute Möglichkeit dar, Wissen aufzudecken. Durch ein chronologisches Abfragen des

⁴⁵ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 199.

⁴⁶ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 192.

⁴⁷ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 199.

⁴⁸ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 201.

⁴⁹ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 205.

jeweiligen Falls oder der jeweiligen Situation und dem anschließenden Hinterfragen der Antworten des Wissensgebers (z. B. „Weshalb haben Sie so gehandelt wie Sie gehandelt haben?“, „Weshalb haben Sie hier nicht auf diese Weise gehandelt?“) kommt besonders auch das implizite Wissen mehr an die Oberfläche.

3.1.3 Storytelling

Wissen kann in Form von Geschichten sichtbar gemacht, sowie verteilt bzw. geteilt werden. Somit können bisherige Erfahrungen reflektiert und an andere Teams weitergegeben werden. Dabei eignet sich dies nicht nur bei der Wissensidentifikation, sondern auch bei der Wissensverteilung.⁵⁰ Denn wie bereits beschrieben, sind die Grenzen zwischen dem Erkennen und der Weitergabe nicht immer klar.⁵¹

Geschichten sollten im besten Fall wahr sein, anschaulich dargestellte gute Praxisbeispiele. Dabei können diese alle möglichen Themen, Entscheidungsregeln, die Beschäftigten und deren Zusammenarbeit, über Team- und Kommunikationsstrukturen oder informell kommunizierte Begebenheiten beinhalten. Wichtig ist allerdings, dass beim anschaulichen Darstellen von guten Praxisbeispielen das Erinnern, Verstehen und Vermitteln von implizitem Wissen im Fokus steht.⁵²

Durch das Erzählen in Form von Geschichten oder das Nachfragen durch andere Beschäftigte könnte auch eine Reflexion weiteren Wissens zu diesem Thema beim Wissensgeber oder anderen Mitarbeitern angestoßen werden. Dies ist womöglich am besten umsetzbar, wenn das Storytelling zu festen Zeiten stattfindet, um möglichst viele Beschäftigte einzubinden. Konkret könnte es das Besprechen eines oder mehrerer interessanter Fälle, der Woche oder auch der weiteren Vergangenheit, betreffen. Der Fokus läge dabei auf der Problemlösestrategie bzw. -umsetzung und weiteren Inhalte, auf die aufmerksam gemacht werden sollten.

Dabei wäre es die Aufgabe des Wissensmanagers, die Geschichten zu dokumentieren. Ein vorheriges Aufnehmen erleichtert den Dokumentationsschritt.

3.2 Wissensmanager

Da das Management nicht über die ausreichenden Kenntnisse verfügt, um mit der Ressource Wissen angemessen umgehen zu

⁵⁰ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 186.

⁵¹ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 199.

⁵² Vgl. Katenkamp, 2011, S. 261.

können, wurden einige neue Positionen, wie die des Wissensmanagers, geschaffen.⁵³ Ein Wissensmanager muss breitgefächerte und interdisziplinäre Qualifikationen besitzen.⁵⁴ Dabei ist seine Aufgabe die Menge an Daten, Informationen, Kenntnissen und Fähigkeiten des Unternehmens (bzw. der Behörde) erfassbar zu machen.⁵⁵ Jedoch stellte es eine Herausforderung dar, die erforderliche Wissensmanagement-Strategie mit den passenden Maßnahmen zu bestimmen.⁵⁶

In der Zollverwaltung wäre es demnach sinnvoll, in jeder Arbeitsgruppe bzw. in jeder Dienststelle nach der Aufbauorganisation einen Wissensmanager einzustellen oder zu ernennen. Dieser hätte die Aufgabe zum einen die für diese Arbeitsgruppe bzw. Dienststelle passenden Maßnahmen zur Wissenserfassung und -weitergabe zu finden. Zum anderen wäre der Wissensmanager aber auch dafür zuständig, dass die passenden Maßnahmen regelmäßig und protokollgerecht durchgeführt werden, sodass wirklich eine Identifikation, Weitergabe und Präservierung des Wissens erfolgen kann.

Um zu gewährleisten, dass neu eingeführte Methoden und Instrumente zur Wissensweitergabe auch routiniert angewendet werden, ist der Wissensmanager unerlässlich. Andernfalls besteht die Gefahr, Wissenspotential zu verschwenden, u. a. durch nicht stattfinden eines relevanten Kollegenaustauschs.

Da in den unterschiedlichen Sachgebieten und Dienststellen nicht zwingend gleiche Maßnahmen sinnvoll sind, wäre es jedoch nicht ideal einen Wissensmanager regelmäßig sachgebietsübergreifend einzusetzen. Ebenso ist auch die Verschiedenheit des zu bewahrenden Wissens der einzelnen Sachgebiete zu erwähnen, wodurch es gleicherweise nicht zielführend wäre, denselben Wissensmanager einzubringen.

Da in den unterschiedlichen Sachgebieten und Dienststellen unterschiedliche Maßnahmen sinnvoll sein könnten, wäre es nicht ideal, einen Wissensmanager regelmäßig sachgebietsübergreifend einzusetzen. Dabei sind auch die zu bewahrenden Wissensinhalte in den einzelnen Sachgebieten unterschiedlich. Ebenso relevant zu nennen, ist der Vorteil diese Aufgabe von einem Beschäftigten des jeweiligen Sachgebiets übernehmen zu lassen, da sich dieser mit den groben Wissensinhalten bereits auskennt und

⁵³ Vgl. Probst, Gilbert/Raub, Steffen/Romhardt, Kai: Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012, S. 5.

⁵⁴ Vgl. Hengst, Jens: Das Berufsbild des Wissensmanagers aus der Sicht der Praxis (o. D.), <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings28/GI-Proceedings.28-74.pdf> (abgerufen am 19.07.2023), S. 408.

⁵⁵ Vgl. Vollmar/Pfeifer, 2021, S. 310.

⁵⁶ Vgl. Vollmar/Pfeifer, 2021, S. 311.

dementsprechend besser beurteilen kann, bei welchem Wissensinhalt sich eine Präservierung lohnt.

4 Weitergabe von Wissen am Beispiel der Zollbehörde

Bei der Phase der Wissensverteilung geht es um den personellen und vermittelten Austausch von Wissen innerhalb und auch außerhalb der Organisation.⁵⁷ Eine gezielte Wissenskommunikation verhindert den Verlust von Wissen wenn ein erfahrener Beschäftigter in Pension oder Rente geht.⁵⁸ Bei der Weitergabe von Wissen scheint es für explizites einfacher zu sein, als für implizites Wissen. Denn die Verteilung von explizitem Wissen kann „z. B. [durch] Datenbanken, kognitive Strukturen, deklaratives Wissen, Kodifizierung“⁵⁹ erfolgen.

Doch auch für implizites Wissen ist eine Weitergabe an andere Beschäftigte möglich. Durch Wissensmanagement soll dies von der individuellen auf die organisationale Ebene überführt und nutzbar gemacht werden.⁶⁰ Dabei ist implizites Wissen durch andere Formen der Kommunikation als Sprache artikulierbar.⁶¹ Es lässt sich zwar nicht vollständig in explizites Wissen überführen, ist aber in Behelfsmitteln oder in Metaphern, Storys etc. ausdrückbar.⁶¹

Wie bereits bei der Wissensidentifikation erwähnt, ist die Abgrenzung der einzelnen Instrumente bzw. Methoden nicht immer klar möglich, weder untereinander durch einige Überschneidungspunkte und Ähnlichkeiten, noch zwischen Wissensidentifikation und -weitergabe.

4.1 Instrumente und Methoden zur Wissensweitergabe direkt am Arbeitsplatz

Zunächst einmal werden drei Instrumente und Methoden vorgestellt, die für den Wissenstransfer direkt am Arbeitsplatz geeignet sind. Dies hat den Vorteil, dass das Wissen in der Situation abgefragt wird, in der es auch angewandt wird.⁶² Allerdings hat es den Nachteil, dass hierbei der Experte noch in der Behörde anwesend sein muss. Es handelt sich dabei also um Instrumente und

⁵⁷ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 219.

⁵⁸ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 219.

⁵⁹ Katenkamp, 2011, S. 181.

⁶⁰ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 197.

⁶¹ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 182.

⁶² Vgl. Erlach et al., 2013, S. 146.

Methoden, die mit einer gewissen Planung einhergehen, sodass der Experte und sein Nachfolger noch für eine gewisse gemeinsame Zeit zusammenarbeiten können. Dies funktioniert jedoch nur, wenn sich die Einstellung des Nachfolgers und das Ausscheiden des Experten überlappen und bereits im Vorfeld klar ist, wer die Nachfolge des Experten übernimmt.

Des Weiteren ist zu beachten, dass die einzelnen Instrumente nicht als voneinander getrennt zu betrachten sind. Denn diese können auch ergänzend zueinander eingesetzt werden, um so verschiedene Bereiche des (impliziten) Wissens an die Kollegen weiterzugeben.

4.1.1 Tandems

Bei den Tandems wird der Nachfolger bereits eine ausreichende Zeit vor der Pensionierung oder dem Renteneintritt des Experten eingestellt. Der Nachfolger begleitet den Experten dann bei seiner Arbeit, um ihn beobachten und Fragen stellen zu können. Des Weiteren kann der Wissensnehmer die Aufgaben schrittweise nachahmen oder selber in bestimmten Situationen die Führung übernehmen, um direktes Feedback auf sein eigenes Verhalten zu erhalten. Somit kann der Nachfolger nach und nach die Wissensbereiche des Älteren kennenlernen und schrittweise in das selbstständige Handeln entlassen werden.⁶³

Dieses Instrument der Wissensweitergabe ist für neue Beschäftigte in jedem Sachgebiet einsetzbar, da diese so schneller mit dem Arbeitsablauf vertraut gemacht werden und ihnen dabei das Wissen der erfahrenen Kollegen direkt bei der Erledigung der einzelnen Aufgaben weitergegeben werden kann. Bei dem Tandem gibt es auch keine Einschränkung oder Differenzierung in Innen- oder Außendienst, was das Instrument vielfältig einsetzbar macht. Es ist nicht nur für neue Mitarbeiter und die direkten Nachfolger möglich, sondern auch für Kollegen, die bestimmte Situationen oder Fälle noch nicht erlebt oder bearbeitet haben und sich in manchen Situationen evtl. unsicher sind. Auch für diese Beschäftigte kann die Weitergabe des Wissens des ausscheidenden Mitarbeiters durch die Methode Tandem sinnvoll sein.

So kann z. B. im Sachgebiet E – Finanzkontrolle Schwarzarbeit ein erfahrener Kollege mit einem jüngeren Kollegen zu einem Fall fahren, den dieser bisher noch nicht bearbeitet hat. Oder der Kollege im Sachgebiet B - Zölle, der eine Art von Fall bisher nicht bearbeitet hat, kann einmal bei einem erfahrenen Kollegen zusehen, wie dieser den Fall bearbeitet und sich von dem Kollegen beim nächsten Fall selbst über die Schulter sehen und Feedback geben lassen.

⁶³ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 137f.

Besonders bei eher schwierigeren Fällen ist dies eine gute Möglichkeit für den Experten sein Wissen an andere Kollegen weiterzugeben. Durch die Möglichkeit durch direktes Hinterfragen und Nachfragen beim Experten durch unerfahrenere Kollegen können so auch implizite Wissensanteile weitergegeben werden.

4.1.2 Communities of Practice

Communities of Practice (CoP) sind ein weiteres Instrument für die Weitergabe von Wissen. Dabei spielen eine ständige Interaktion und ein enger Kommunikationsaustausch eine zentrale Rolle.⁶⁴ Es werden Geschichten von bisherigen Fällen geschildert, was bereits erlebt oder unternommen wurde, Ideen ausgetauscht und Probleme gemeinsam bearbeitet.⁶⁵ Hierdurch können untereinander Tipps und Tricks ausgetauscht werden, sodass das implizite Wissen weitergegeben werden kann. Es liegt eine hohe Flexibilität innerhalb einer Organisation vor, denn bei den CoP wird ein horizontaler Austausch von Wissen gegen die Hierarchieordnung beabsichtigt.⁶⁶ Dabei sind sie zwar zum einen auf das Management angewiesen, um sich zu entwickeln und in die Organisation einzufügen, zum anderen benötigen CoP aber auch ausreichende Freiräume und wenig direkte Eingriffe durch das Management.⁶⁷

Allerdings sollte der Leiter dieses Instruments (z. B. der Wissensmanager) garantieren, dass Fehler, naive Fragen oder das Aufdecken von Wissenslücken für den Einzelnen keine negativen Konsequenzen nach sich ziehen. Nur so kann eine vertrauensvolle und hierarchieübergreifende Atmosphäre geschaffen werden, die für die Ideengenerierung entscheidend ist.⁶⁸

Denn Merkmale der CoP sind die Freiwilligkeit und das Selbstorganisationsprinzip. Die einzelnen Mitglieder schließen sich freiwillig und nicht durch das Management bestimmt zusammen, um sich aufgrund eines gemeinsamen Interesses durch Identifizierung, Entwicklung und Austausch von Wissen gegenseitig bei der Problemlösung zu unterstützen.⁶⁹

In der Zollverwaltung könnte dies in regelmäßigen Gruppenbesprechungen stattfinden. Im Vorfeld sollten hier allerdings Themen bzw. Fälle angekündigt werden, sodass die Besprechung den zeitlichen Rahmen einhält. Anschließend können verschiedene Fälle oder Bearbeitungsschritte besprochen werden, indem eine Person diese

⁶⁴ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 335.

⁶⁵ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 337.

⁶⁶ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 332.

⁶⁷ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 334.

⁶⁸ Vgl. Probst et al., 2012, S. 177.

⁶⁹ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 226.

der Gruppe vorstellt. In einer Diskussion kann anschließend darüber gesprochen werden, welche Erfahrungen die Kollegen in diesen Situationen bereits gemacht haben oder welche Ideen sie hierfür hätten. Somit können bereits erfahrenere Mitarbeiter ihr Wissen in einem hierfür vorgegebenen Rahmen teilen und anderen Beschäftigten helfen. Aber auch unerfahrenere Kollegen haben das Gefühl, etwas beitragen zu können, ohne dass die Situation einen Vortragsscharakter hat.

Dieser offene Austausch und das Finden von Problemlösungen können dazu führen, dass ältere und erfahrene Kollegen bereits vor ihrem Ausscheiden aus der Behörde einiges an selbsterworbenen Wissens – besonders des impliziten – an die anderen Kollegen weitergeben können, ohne dabei in ihrem Alltag eingeschränkt zu sein. Denn diese Besprechungen haben einen festen Rahmen, in dem sie stattfinden. Manch andere Lösungen können im Arbeitsalltag einschränkend wirken und gegebenenfalls ist nicht jeder Kollege damit einverstanden, sich während der Arbeit über die Schulter schauen zu lassen. Somit sind CoP eine gute Möglichkeit, wodurch auch das Wissen der Kollegen weitergegeben werden kann, die für andere Lösungen nicht empfänglich sind.

Um dabei den Wissensaustausch möglichst effizient zu gestalten, ist es sinnvoll die Gruppen nicht zu groß zu gestalten, da sich ansonsten manche Beschäftigte zurücknehmen, obwohl sie ihr geistiges Kapital einbringen könnten. Um aber auch verschiedene Erfahrungen und verschiedenes Wissen zu erhalten, ist ein regelmäßiges Mischen der Gruppen sinnvoll. Die konkrete Umsetzung davon liegt aber aufgrund der bereits erwähnten Freiwilligkeit und Selbstorganisation bei den einzelnen Beschäftigten.

4.1.3 Working out Loud

Bei der Methode des Working out Loud soll die eigene Arbeit für andere sichtbar gemacht werden. Dadurch wird das eigene Erfahrungswissen mitgeteilt und der erfahrene Beschäftigte profitiert selbst durch die Rückmeldungen von anderen.⁷⁰

Bei Working out Loud treffen sich über zwölf Wochen hinweg vier bis fünf Personen und bearbeiten vorgegebene Aufgaben. Die eigene Arbeit wird sichtbar gemacht, indem gezeigt wird, woran man gerade arbeitet und welche Zwischenergebnisse es schon gibt. Wissen und Informationen werden geteilt, Feedback wird angeboten und wertvolle Tipps werden geliefert. Hiervon können die anderen Beschäftigten profitieren, während Doppelarbeit und Fehler vermieden werden, da die Erfahrungen untereinander aufeinander aufbauen. Durch die Methode werden die einzelnen Personen dazu

⁷⁰ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 233f.

motiviert, ihre Komfortzone zu verlassen und nicht zu starr an jahrelangen Gewohnheiten festzuhalten. Hierbei gibt es Coaching-Übungen für Coaching out Loud auf der Webseite des Entwicklers John Stepper⁷¹, die die Teilnehmer durch den gesamten Prozess führen.⁷²

Innerhalb der Zollbehörde kann dies in allen Sachgebieten sinnvoll sein. Die Altersgruppen im Team sollten dabei aber gemischt sein. Bei Sachgebieten wie der Finanzkontrolle Schwarzarbeit kann es sinnvoll sein, dass das Team bereits einen Fall gemeinsam bearbeitet. So können auch die anderen Aspekte des Falls beleuchtet werden und unerfahrene Beschäftigte können so Wissen über die anderen Aspekte des Falls erhalten und Fragen stellen sowie Feedback dazu geben. Des Weiteren erhalten sie auch von den anderen Teammitgliedern Informationen und Wissen zu den einzelnen Aspekten des Falls, die von den anderen Beschäftigten ergänzt werden können.

Durch den regelmäßigen Austausch innerhalb des Teams können so viele verschiedene Wissensindrücke entstehen und einiges an impliziten Wissens, besonders von den erfahrenen Beschäftigten, an die unerfahrenen Beschäftigten weitergegeben werden.

Ebenfalls in den Sachgebieten, in welchen hauptsächlich oder ausschließlich im Innendienst gearbeitet wird, wie z. B. die Sachgebiete A, B und F, können verschiedene Abläufe erläutert und das Wissen hierüber weitergegeben werden. Denn unerfahrene Beschäftigte erhalten besonders vielseitiges Wissen, wenn die einzelnen Teammitglieder an verschiedenen Prozessen und Bereichen arbeiten. Aber auch die Nachfolger kann bereits zeigen, was er bisher gelernt hat und sich von den anderen Teammitgliedern Tipps, Tricks und Feedback zu seiner Arbeit einholen. So können bereits früh Fehler minimiert werden.

4.2 Instrumente und Methoden zur entkoppelten Wissensweitergabe

Während die bisher genannten Instrumente und Methoden zur Wissensweitergabe unmittelbar am Arbeitsplatz und mit dem direkten Kontakt von erfahrenem Beschäftigten und Nachfolger oder unerfahrenen Mitarbeiter eingesetzt werden, ist es jedoch nicht immer möglich, diese Art der Wissensverteilung anzuwenden. Für diese

⁷¹ (www.workingoutloud.com)

⁷² Vgl. Kuhlmann, Melanie: Working out loud – 5 Prinzipien für eine bessere Zusammenarbeit, in: projektmagazin, 2020, <https://www.projektmagazin.de/artikel/working-out-loud-bessere-zusammenarbeit> (abgerufen am 28.07.2023).

Situationen, in welchen der Experte bereits nicht mehr in der Behörde arbeitet, sind einige spezielle Wissenstransfermethoden entwickelt worden.⁷³ Auch hiervon werden exemplarisch drei Methoden vorgestellt.

4.2.1 Videoannotationen

Eine gute Methode, um sowohl implizites Wissen (Handlungs-, bildliches und begriffliches Wissen) sowie explizites Wissen weiterzugeben sind Videoannotationen. Hierbei kommentiert der erfahrene Beschäftigte eigene Handlungen, die gefilmt wurden. Der Kommentar des erfahrenen Beschäftigten wird anschließend als Tonspur auf das Video gelegt. Dabei können die Videos bearbeitet werden (z. B. mit Pfeilen, Text oder eigenen Zeichnungen zur Hervorhebung), so dass kritische Bewegungsabläufe verdeutlicht werden. Die Nachfolger bzw. unerfahrenen Beschäftigten können so unabhängig von Zeit und Ort am Modell lernen, indem sie das Video betrachten und sich anschließend darüber in einem Setting mit anderen Beschäftigten austauschen.⁷⁴

Im Zollalltag könnte dieses Instrument genutzt werden, indem bereits identifiziertes implizites Wissen weitergetragen wird, z. B. durch eine Videosequenz in den Kontrolleinheiten des Sachgebietes C. Denn hier kommt es manchmal auf besondere Merkmale oder Bewegungsmuster der Beteiligten an, die darauf hinweisen, dass diese z. B. illegale Substanzen oder Überschreitungen der einzuführenden Freimengen bei sich tragen könnten. Erfahrene Beschäftigte haben bereits ein Gespür für diese entwickelt, sodass sie viele davon bereits erkennen können. Doch anhand einer Videoannotation mit Hervorhebungen, pausierten Videoabschnitten und Kommentaren des Experten können Wissensinhalte weitergegeben werden, die man auf andere Weise schwerer vermitteln kann.

Dabei ist allerdings zu beachten, dass die Methode der Videoannotation sehr zeitaufwendig ist, sowohl für den Experten beim Erstellen des Videos als auch für das gesamte Setting, in welches das Instrument eingebettet wird.⁷⁵ Somit ist diese Variante wohl eher für wenige Situationen sinnvoll und nicht regelmäßig einsetzbar. Nicht zu unterschätzen ist der Nutzen für Wissen, welches sich im Vergleich zu einer rein verbalen Wissensvermittlung anhand eines Videobeispiels deutlicher weitergeben lässt.

Aber dennoch ist es eine gute Möglichkeit, besonders Wissen in Situationen weiterzugeben, die nicht so gut erzählt werden können, sondern besser gezeigt werden sollten.

⁷³ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 146.

⁷⁴ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 169f.

⁷⁵ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 171.

4.2.2 Storytelling

Wie bereits bei der Wissensidentifikation erläutert, kann durch Geschichten Wissen nicht nur sichtbar gemacht, sondern auch weitergegeben werden.

Storytelling knüpft an Erfahrungen und Empfindungen, wodurch der Zugang zu den Beschäftigten erreicht wird. Somit fällt es leichter, Tricks, Erfahrungen und Fertigkeiten zu vermitteln. Denn die komplexen Lösungen werden nicht einfach erzählt, sondern in spannenden Geschichten geschildert, während das Hauptaugenmerk allerdings nicht so sehr auf der Schilderung der Situation liegt, sondern auf der Überwindung von Schwierigkeiten und der Generierung von Wissen, Können und Fertigkeiten. Es ist mehr als nur das Erzählen von Fakten. Hierfür ist wichtig, dass die Geschichte eine Botschaft zur Veränderung enthält.⁷⁶

Storytelling kann in allen Sachgebieten eingesetzt werden, um auf bestimmte Probleme oder Abläufe innerhalb der Behörde sowie Optimierungen hiervon oder über die Jahre hinweg gelernte Vereinfachungen aufmerksam zu machen. Durch das Einbinden in Geschichten können die Informations- und Wissensweitergabe sowie das Aufmerksam-machen aufgelockert werden, verlieren dabei aber nicht an Wichtigkeit.

Dieses Instrument kann am besten in regelmäßigen Abständen durchgeführt werden, um eine effiziente Wissensweitergabe zu gewährleisten. Des Weiteren sollte darauf geachtet werden, dass insbesondere die erfahrenen und bald ausscheidenden Beschäftigten sich aktiv am Storytelling beteiligen, um so ihr Wissen weiterzugeben.

4.2.3 Erfahrungsgeschichten

Ein sehr ähnliches Instrument zum Storytelling sind Erfahrungsgeschichten. Während sich das Storytelling aber hauptsächlich auf die Organisationsabläufe und interne Strukturen bezieht, haben die Erfahrungsgeschichten tatsächliche Fälle im Blick. Des Weiteren ist bei den Erfahrungsgeschichten zunächst ein direktes Feedback eingeplant.

Zunächst ist diese Methode anwendbar mit einem Wissensmanager bzw. Moderator, einem Experten und mehreren Erfahrungsnehmern.⁷⁷ Jedoch ist diese in abgewandelter Form auch ohne direkten Kontakt des ausscheidenden Beschäftigten und seines Nachfolgers bzw. einem unerfahrenen Beschäftigten möglich.

⁷⁶ Vgl. Katenkamp, 2011, S. 259f.

⁷⁷ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 173.

Zunächst wird sein Erfahrungswissen durch den Experten in einer spontanen, authentischen Erfahrungsgeschichte erzählt und reflektiert. Dabei werden der Zusammenhang bzw. Kontext der Wissensentstehung und die konkrete Erfahrung kommuniziert. Anschließend wird ein Dialog mit anderen Beschäftigten ermöglicht. Diese können über die Erzählung reflektieren und entweder notieren oder erzählen, was sie beim Anhören der Erfahrungsgeschichte empfunden haben und welche Aha-Effekte dies auslöste. Die Gruppe kann anhand dieser notierten oder erzählten Eindrücke darüber sprechen, in welchen Situationen oder Handlungen sie über Verständnis, Zustimmung oder Dissens sprechen. Die jeweiligen Erkenntnisse werden festgehalten. Anhand dieser werden einzelne To Dos erstellt, die dafür sorgen, den Erkenntnisgewinn in Handlungen zu übersetzen.⁷⁸

Sowohl die Geschichte als auch die Reaktionen und einige der Gesprächsinhalte des anschließenden Dialogs werden dokumentiert. Hiermit kann das geteilte Wissen an einen unerfahrenen Beschäftigten oder Nachfolger weitergegeben werden, ohne dass dieser bei dem Erzählen und dem anschließenden Dialog anwesend sein muss. Für eine Vertiefung dieses Wissens können einzelne Geschichten nach einer bestimmten Zeit wieder im Workshop-Setting aufgegriffen und in einer anschließenden Dialogrunde intensiviert werden. Auch diese Methode der Wissensweitergabe ist zeitintensiv, weshalb sie in der Praxis nicht regelmäßig einsetzbar ist.

4.3 Organisationsklima und Anreizsysteme

Die Bereitschaft sowie der Austausch zur Kommunikation relevanten Wissens ist stark von Vertrauen geprägt.⁷⁹ Beschäftigte teilen ihr Wissen und ihre Kenntnisse nur, wenn dies für sie nützlich, sinnvoll und nicht persönlich nachteilig erscheint.⁷⁹ Der Wissensaustausch zwischen sich vertrauenden Personen steht im Mittelpunkt des Wissensmanagements und echte Wissensteilung zwischen Menschen basiert auf Vertrauen und Freiwilligkeit.⁸⁰

Ein geringes gegenseitiges Vertrauen und die Beschränkung der Beschäftigten auf ihre individuellen Kompetenzen kann jedoch dafür sorgen, dass die Bereitschaft des Einzelnen, Wissen zu teilen und neues aufzunehmen, reduziert wird.⁸¹ Hierbei können Macht- und Vertrauensfragen eine Barriere für die Wissensverteilung darstellen.⁸² Bestimmte Anreizsysteme, die kooperatives und

⁷⁸ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 174.

⁷⁹ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 220.

⁸⁰ Lenk, Klaus/Meyerholt, Ulrich/Wengelowsky, Peter: Wissen managen in Staat und Verwaltung, Berlin: edition sigma, 2014, S. 68.

⁸¹ Vgl. Probst et al., 2012, S. 178.

⁸² Vgl. Probst et al., 2012, S. 179.

wissensgenerierendes Verhalten im Team fördern, könnten dabei unterstützend wirken, z. B. Entlohnungen bei Austausch in Gruppen oder Wissensteilung als Maßstab im Rahmen der Mitarbeiterbeurteilung.⁸³

Die Aufgabe des Wissensmanagers ist es somit von Anfang an, die Freiwilligkeit und das Vertrauen untereinander zu beachten und zu stärken, um eine gute Wissensweitergabe gewährleisten zu können. Wichtig dabei ist auch darauf zu achten, dass die Gruppen für dafür so gewählt sind, dass die einzelnen Teilnehmer gut miteinander arbeiten können und bisher keine Spannungen vorliegen. Es kann auch helfen, den Austausch locker und so ungezwungen wie möglich zu gestalten, sodass die Teilnehmer eine gewisse Offenheit und Freude beim Austausch miteinander empfinden. Je besser das Klima in der Gruppe ist, desto eher wird das jeweilige Instrument angenommen und die Teilnahmebereitschaft erhöht sich dementsprechend.

5 Bewahren von Wissen am Beispiel der Zollbehörde

Als nächster Schritt stellt sich die Frage, wie das identifizierte und weitergegebene Wissen innerhalb der Organisation aufbewahrt und gespeichert werden kann. Dies kann nicht nur durch eine Archivierung (z. B. in Datenspeichern oder in der Cloud) erfolgen, sondern sollte auch durch die Integration dieses Wissens im Rahmen von Handlungsrouinen erfolgen.⁸⁴

Bei der Auflistung der einzelnen Instrumente bzw. Methoden zur Wissensweitergabe wurde bereits aufgezeigt, dass der Wissensmanager dafür zuständig sein sollte das jeweilige Wissen zu dokumentieren. In den meisten Fällen kann dieses durch eine schriftliche Dokumentation gute Speicherung und Aufbewahrung innerhalb der Behörde gesichert werden. Allerdings ist besonders bei den Face-to-Face-Methoden sowie den verbalen Arten der Wissensweitergabe eine gute Dokumentation aufwendig und nicht immer gewährleistet. Bei visuellen Arten, wie z. B. der Videoannotation kann das Wissen besser dokumentiert und gespeichert werden, um es so zu bewahren und jederzeit an Beschäftigte weiterzugeben.⁸⁵

Bei der Dokumentation bzw. dem Bewahren des Wissens ist allerdings zu beachten, dass nicht alles dokumentiert und bewahrt

⁸³ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 221.

⁸⁴ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 235.

⁸⁵ Vgl. Erlach et al., 2013, S. 227.

werden sollte. Das Trennen der wertvollen Erfahrungen von den wertlosen stellt eine Herausforderung dar. Ungeachtet dessen ist es jedoch enorm wichtig, um Zeit bei der Dokumentation einzusparen.⁸⁶

Innerhalb der Zollverwaltung wäre es sinnvoll, wenn auch für die Dokumentation und Bewahrung der Wissensmanager zuständig wäre. Denn jede Datenbank sollte von der Erstellung an von einem Datenbankmanager betreut werden. Dabei ist das Sicherstellen der Aktualität des Inhaltes die Hauptaufgabe.⁸⁷ Des Weiteren kann so gewährleistet werden, dass die Abspeicherung einheitlich geschieht, da die einzelnen Wissensmanager in der Behörde die Wissensinhalte auf dieselbe Art und Weise auf der Plattform abspeichern und zugänglich machen.

Besonders technologiegestützte Werkzeuge, die Wissen und Informationen in organisationalen Datenbanken speichern, können dabei gut eingesetzt werden.⁸⁸ Mit einer aufgebauten Wissens-Datenbank im Intranet des Mitarbeiterportal Zoll können so alle Beschäftigten der Dienststelle auf die jeweiligen Wissensinhalte, auch dienststellenübergreifend und evtl. Hauptzollamt (HZA)-übergreifend, zugreifen. Auf diese Weise könnten die Beschäftigten der Finanzkontrolle Schwarzarbeit (FKS) im HZA Ulm auf das Wissen der Beschäftigten der FKS im HZA Berlin oder HZA Hamburg zugreifen. Um dies gewährleisten zu können, muss allerdings mit einem Suchsystem gearbeitet werden können, das Stichpunkte oder Schlüsselbegriffe erkennt, um die Suche nach bestimmten Wissensinhalten erleichtern zu können. Der HZA-übergreifende Wissensaustausch ist besonders hilfreich für Fälle, die in manchen Hauptzollämtern (HZÄ) nicht häufig auftreten und diese Beschäftigten somit von dem Wissen und den Erfahrungen von Beschäftigten anderer HZÄ profitieren könnten.

Doch wie lässt sich all das in der deutschen Zollbehörde umsetzen? Für die vernetzte Verwaltung ist eine übergeordnete Steuerung für den Umgang mit Wissen und Informationen wichtig.⁸⁹ Die Aufgaben damit könnten im Sinne der Aufbauorganisation dem jeweiligen Wissensmanager zugeordnet werden, der in seiner Dienststelle jeweils die Verantwortung für die Identifikation, Weitergabe und das Bewahren des (impliziten) Wissens der Mitarbeiter innehat. Im Rahmen der Ablauforganisation kann zudem strukturiert werden, wie die einzelnen Arbeitsschritte ausgeführt werden können und sollten, um

⁸⁶ Vgl. Probst et al., 2012, S. 204.

⁸⁷ Vgl. Probst et al., 2012, S. 205.

⁸⁸ Vgl. Pawlowsky, 2019, S. 236.

⁸⁹ Vgl. Lenk et al., 2021, S. 194.

das Wissensmanagement möglichst effektiv zu gestalten, jedoch nicht zu schnell-schrittig Heider, Julia (HZA Augsburg) vorzugehen. Doch wie bereits erläutert, ist der Einsatz eines Wissensmanagers, der sich der Aufgabe des Wissensmanagements für seine Dienststelle annimmt, sinnvoll. Denn „Wissensmanagement braucht Wissensmanager“⁹⁰. Da dies alle Bereiche innerhalb der Behörde betrifft, müssen hierfür die Wissensmanagementpositionen geschaffen und bestehende Anforderungsprofile angepasst werden.⁹¹ Generell ist allerdings zu beachten, dass der Weg in die Zukunft nicht in großen Schritten, sondern zunächst in kleineren und mittelgroßen Entwicklungsschritten, vorstattengehen kann. Es ist sinnvoller, zunächst wenige Neuerungen einzuführen und zu etablieren und dann langsam weitere Instrumente bzw. Methoden in Umlauf zu setzen, die sich gegenseitig ergänzen.⁹²

Zunächst müsste ein Wissensmanager pro Dienststelle ernannt oder eingestellt werden, der sich ein Instrument herausucht, das für diese Dienststelle und dieses Sachgebiet gut einsetzbar ist. Dieses Instrument könnte isoliert eingeführt und die daraus entstehenden Ergebnisse dokumentiert werden. In einem nächsten Schritt müsste die IT im Intranet eine Möglichkeit bereitstellen, um die dokumentierten Informationen und Wissensinhalte mit allen Beschäftigten zu teilen. Zudem führt der Einsatz von Wissensmanagern zu einer einheitlichen Strukturierung der Wissensinhalte im Intranet oder auf der gewählten Ablage. Somit sind die Wissensinhalte von den einzelnen Beschäftigten anschließend leichter finden.

Nachdem das ausgesuchte Instrument eingeführt und regelmäßig durchgeführt bzw. genutzt wird, kann innerhalb der Dienststelle evaluiert werden, ob die gewählte Methode für diese Dienststelle bzw. dieses Sachgebiet die Richtige war. Erst im Anschluss daran sollte eine weitere, das erste Instrument ergänzende, Methode eingesetzt werden. Je nach Umfang der Arbeit als Wissensmanager kann und sollte im Rahmen der Organisationslehre geprüft werden, ob es sinnvoller ist, eine bereits beim Zoll beschäftigte Person als Wissensmanager einzusetzen, die weiterhin andere Aufgaben innerhalb der Verwaltung betreut, oder ob ein Beschäftigter eingesetzt werden sollte, der eigens für das Wissensmanagement zuständig ist.

⁹⁰ Probst et al., 2012, S. 259.

⁹¹ Vgl. Probst et al., 2012, S. 259.

⁹² Vgl. Lenk et al., 2021, S. 197.

6 Limitation und Ausblick

In dieser Arbeit wurden jeweils drei Instrumente für die Wissensidentifikation sowie die -weitergabe direkt am Arbeitsplatz und ohne Kontakt von Wissensgeber und -nehmer aufgezeigt. Diese sind jedoch nur beispielhaft und keine abschließende Aufzählung möglicher Instrumente.

Des Weiteren wurden die jeweiligen Methoden nur theoretisch vorgestellt und kurz skizziert, wie die Arbeit mit diesen in der Zollverwaltung aussehen könnte. Es wurde keine Anwendbarkeitsanalyse durchgeführt, die ein möglicher nächster Schritt sein könnte, um die ausgewählten Methoden auf ihre Durchführbarkeit zu prüfen. Somit konnte bisher nicht nachgewiesen werden, ob die ausgewählten Instrumente auch tatsächlich für die Zollbehörde geeignet sind.

Da die einzelnen Sachgebiete unterschiedliche Anforderungen haben, sind nicht alle in der Arbeit aufgeführten Instrumente für jedes Sachgebiet geeignet. Auch hier müsste in einem nächsten Schritt eine Anwendbarkeitsanalyse durchgeführt werden, um zu sehen, welche Methoden für welche Sachgebiete sinnvoll sind und welche Instrumente gegebenenfalls zusätzlich genutzt werden können.

Darüber hinaus wurde die Notwendigkeit eines Wissensmanagers, aufgezeigt. Dieser könnte praktisch in die Tat umsetzen, was in dieser Arbeit zunächst theoretisch aufgeführt wurde. Ebenfalls kann so das Aufgabenprofil des Wissensmanagers in der Praxis entwickelt werden.

Daneben müsste geprüft werden, ob es möglich ist eine digitale Wissensdatenbank in das Intranet des MAPZ einzubauen und wie dies realisiert werden könnte. Auch alternative Ressourcen für eine behördenweite effiziente Datenbank sollten ausgeschöpft werden.

7 Fazit

Ziel dieser Arbeit war es Methoden aufzuzeigen, wie dem mit dem demographischen Wandel einhergehenden Verlust impliziten Wissens durch das Ausscheiden eines großen Teils der erfahrenen Mitarbeiter in der deutschen Zollbehörde entgegen gewirkt werden kann.

Es wurden jeweils konkrete Instrumente für die Identifikation, Weitergabe und das Bewahren dieses wertvollen geistigen Kapitals dargestellt. Bei der Übermittlung wurden Methoden, welche die Anwesenheit des Experten und des Wissensnehmers voraussetzen, sowie Instrumente, die entkoppelt durchgeführt werden können, unterschieden.

Zunächst wurden jeweils drei für die Zollverwaltung angemessene Verfahrensweisen herausgesucht und anschließend aufgezeigt, wie diese innerhalb der Behörde umsetzbar sein könnten. Dabei zeigte sich auch, dass die Grenzen der Methoden untereinander sowie zwischen der Identifikation, Weitergabe und dem Bewahren nicht immer klar, sondern fließend sind und nicht jedes Instrument für jedes Sachgebiet geeignet sein könnte.

Des Weiteren wurde durch diese Arbeit die Wichtigkeit des Wissensmanagements innerhalb der Zollverwaltung sowie des Einsatzes eines Wissensmanagers verdeutlicht. Denn ohne ein strukturiertes Vorgehen innerhalb der Organisationslehre ist der Prozess der Präservierung (impliziten) Wissens erschwert.

Die Ergebnisse dieser Arbeit bieten somit eine Grundlage für weitere Forschungen und tragen dazu bei, das Verständnis über den Umgang mit implizitem Wissen in der deutschen Zollbehörde zu erweitern.

Literatur- und Quellenverzeichnis

Audit HZA Frankfurt am Main: Runder Tisch 13 – Umgang mit (Alters-) Abgängen beim Hauptzollamt Frankfurt am Main (26.05.2023), https://mapz.zoll.itzbund.net/Inhalte/Intranet/Service/Suche/suche_node.html?templateQueryString=altersstruktur+zoll#/se-arch/ssc/intranet/sk/1182708699 (abgerufen am 14.07.2023).

BMI: Demografische Herausforderungen im öffentlichen Dienst, (o. D.), <https://www.bmi.bund.de/DE/themen/oeffentlicher-dienst/arbeiten-in-der-bundesverwaltung/demografestrategie-oed/demografiestrategie-oed-node.html> (abgerufen am 03.07.2023).

Duden: Wissen, das, (o. D.), <https://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen> (abgerufen am 04.07.2023).

Erlach, Christine/Orians, Wolfgang/Reisach, Ulrike: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel: Erfahrungswissen erfassen und weitergeben, München: Carl Hanser Verlag, 2013.

Heise, Wolfgang: Das kleine 1x1 der Organisationslehre, Lulu.com (2009).

Hengst, Jens: Das Berufsbild des Wissensmanagers aus der Sicht der Praxis (o. D.), <http://subs.emis.de/LNI/Proceedings/Proceedings28/GI-Proceedings.28-74.pdf> (abgerufen am 19.07.2023).

Katenkamp, Olaf: Implizites Wissen in Organisationen, 1. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2011.

Kuhlmann, Melanie: Working out loud – 5 Prinzipien für eine bessere Zusammenarbeit, in: projektmagazin, 2020, <https://www.projektmagazin.de/artikel/working-out-loud-bessere-zusammenarbeit> (abgerufen am 28.07.2023).

Lenk, Klaus/Meyerholt, Ulrich/Wengelowsky, Peter: Wissen managen in Staat und Verwaltung, Berlin: edition sigma, 2014.

Lenk, Klaus/Meyerholt, Ulrich/Wengelowski, Peter: Wissensmanagement in Staat und Verwaltung, 2. Aufl., Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft, 2021.

Nonaka: The Knowledge-Creating Company, in: Harvard Business Review, (July-August 2007), 2007, <https://memberfiles.free-webs.com/84/90/65819084/documents/The%20Knowledge-Creating%20Company.pdf> (abgerufen am 13.07.2023), S. 162-171.

orgavision: Wissensmanagement in Ihrer Organisation, (o. D.), <https://www.orgavision.com/ims/wissensmanagement> (abgerufen am 01.08.2023).

Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement, Berlin: De Gruyter Oldenburg, 2019.

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

Statista: Anteil der Wirtschaftsbereiche an der Gesamtbeschäftigung in der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 2022, (23.05.2023), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/275637/umfrage/anteil-der-wirtschaftsbereiche-an-der-gesamtbeschaeftigung-in-deutschland/> (abgerufen am 03.08.2023).

Vollmar, Gabriele/Pfeifer, Tilo: Wissensmanagement, in Pfeifer, Tilo/Schmitt, Robert (Hrsg.), Masing Handbuch Qualitätsmanagement, 7. Aufl., München: Carl Hanser Verlag, 2021, S. 292-312.

Wiig, Karl: Knowledge Management: Where did it come from and where will it go?, in: de Hoog, Robert/van der Spek, Rob (Hrsg.), Expert Systems with Applications, Vol 13, No 1, Großbritannien: Elsevier Science Ltd., 1997.

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne fremde Mitwirkung und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Werken wörtlich und sinngemäß übernommenen Gedanken sind unter Angabe der Quellen gekennzeichnet.

Julia Heider

Kempten, 07.08.2023

Ort, Datum

Vorname, Nachname