

Wissensmanagement als Marktpotential in der kooperativen Stadtentwicklung Zusammenfassung für Entscheider

Von Frank Heinze und Florian Birk

Warum ist Wissen im Stadtmarketing immer mehr Thema? Immer stärker in den Fokus von Stadtmarketing-Einrichtungen rückt Wissen als Objekt des Stadtmarketings (etwa Vermarktung von Universitäten und Forschungseinrichtungen als Infrastruktur, z.B. als Universitätsstadt). Immer stärker in den Fokus rückt parallel aber auch Wissen als Produktionsfaktor für die Stadtmarketing-Arbeit – sprich Wissensmanagement. Wissensmanagement wird definiert als „Prozess aller strategischen bzw. operativen Tätigkeiten und Managementaufgaben, die eine Wissensbasis entwickeln, um Wert daraus zu schöpfen.“

Der Grund: in entwickelten Gesellschaften wird Wissen relativ zu anderen Produktionsfaktoren auch für Stadtmarketing-Bezugsräume wie Quartiere, Städte, Regionen usw. immer wichtiger, um Wertschöpfungspotentiale und Wettbewerbsvorteile zu generieren. Je mehr und effektiver zielbeitragsrelevantes Wissen als Ressource für die Stadtmarketing-Arbeit gehoben werden kann, desto besser. Entsprechend lassen sich neue und bessere Marktchancen für Wissensmanagement-bezogene Wertschöpfungsprozesse in Stadtmarketing-Geschäftsfeldern abschätzen. Nicht ohne Grund wurde ein kommunales Wissensmanagement etwa in der Berlin-Studie oder der München-Studie 2030 eingefordert.

Insoweit aber Wissen als Produktionsfaktor an Bedeutung zunimmt, können Stadtmarketing-Organisationen sich über Kompetenz im Umgang mit diesem Produktionsfaktor relativ zu anderen Institutionen in der Stadt in einem organisationalen Wettbewerb Vorteile verschaffen. Bisher nicht ausgeschöpfte Erfolgspotentiale für Stadtmarketing-Organisationen bestehen deshalb etwa in einer noch stärker ausprofilieren Kompetenz und Rolle als Methodeninnovatoren, als strategische Netzwerkknoten und als operative Wissensbroker.

Welche Arten von Wissen gibt es? Will man einen Zugang zu dem Produktionsfaktor Wissen entwickeln, muss zunächst zwischen den Wissensarten explizites Wissen und implizites Wissen unterschieden werden. Ersteres ist dadurch gekennzeichnet, dass es kodifiziert, d.h. in Worte gefasst und daher in Dokumenten, wie z.B. Datenbanken, niedergelegt werden kann. Implizites Wissen („tacit knowledge“) hingegen ist (Erfahrungs-)Wissen, das stark an Personen gebunden ist und kaum in kodifizierbare Form gebracht werden kann. Idealerweise befruchten sich beide Formen von Wissen gegenseitig, indem jeweils geeignete Formen der Wissensbewahrung und des Wissensaustausches miteinander verknüpft werden. Im Stadtmarketing etwa könnte – innerhalb oder außerhalb von Organisationen – explizites Wissen zu einem bestimmten Thema etwa in einem Stadtmarketing-Wiki gesammelt und niedergelegt werden. Parallel werden „Wissenspaten“ benannt und als Ansprechpartner verfügbar gemacht, die über zielführendes implizites Wissen zu dem Thema verfügen und es zu verknüpfen und erschließen helfen. Das gilt auch für die Verfügbarkeit von Wissen IN Stadtmarketing-Organisationen – in dem beispielsweise eine Customer-Relationship-Datenbank gepflegt wird, gleichzeitig aber die Kontakte ausscheidender Mitarbeiter während einer längeren Übergangsphase oder auch nach Ausscheiden unterstützend verfügbar gehalten werden.

Wo und womit setzt man an? Wissensmanagement ist kein Selbstzweck, sondern ein Mittel zum Zweck und nur so viel wert, wie es Mehrwert leistet. Reifegrad-Modelle für Wissensmanagement sind deshalb keine Wertung, sondern dienen lediglich dem Ziel, die Wissensmanagement-Aktivitäten und -Prozesse einer Organisation ganzheitlich qualitativ oder quantitativ transparent machen und beurteilen zu können. Z.B. ordnet die Wissenstreppe von NORTH die Aktivitäten in einer aufsteigenden Stufenfolge ein:

1. IT-Lösungen zum Wissensmanagement,
2. spezielle Einzellösungen von Wissensmanagement,
3. eine professionelle Wissensorganisation, bei der sich jemand hauptamtlich kümmert,
4. wissensorientierte Unternehmensführung.

Je nach Ausgangssituation werden Handlungsempfehlungen zur Erreichung eines höheren Reifegrades abzuleiten sein. Beispielsweise bietet es sich für Stadtmarketing-Organisationen, die sich noch nicht mit dem Thema beschäftigt haben, zunächst eine einfache technische Plattform - etwa mit einem Wiki oder Intranet - oder eine themenbezogene Einzellösung an. Damit kann Stück für Stück – auch das ist Wissensmanagement in einer lernenden Organisation – Wissen im Umgang mit dem Thema und Ansatz aufgebaut, kodifiziert und explizit gemacht werden.

Wie startet man Wissensmanagement-Prozesse? Wissensmanagement-Einführungen sind Prozesse, die ihrerseits als Schleifen angelegt sind. Eine Bewertung der Ist-Situation in puncto Wissen kommt zu dem Ergebnis, dass ein bestimmter Bedarf nach Wissen besteht. Der Prozess des Managements wird mit der Definition von Wissenszielen in Gang gesetzt und enthält idealtypisch die Phasen Wissensidentifikation, Wissenserwerb und -entwicklung, Wissensbewahrung und Wissensverteilung sowie Wissensnutzung. Eine anschließende neuerliche Wissensbewertung prüft, ob die zu Beginn gesetzten Ziele erreicht worden oder/und neue Bedarfe entstanden sind bzw. und inwieweit somit ein neuer Kreislauf in Gang gesetzt werden muss.

Welche Methoden, Instrumente und Tools für das Wissensmanagement sind verfügbar und eignen sich? Im Unterschied zu den Stadtmarketing-Organisationen i.e.S. zeichnet sich Stadtmarketing über die engere Organisation hinaus durch eine Netzwerkstruktur ohne direkte Abhängigkeiten und eine niedrige formale Kopplung aus. Die Probleme, Ziele, möglichen Strategien, Instrumente und Umsetzungsanforderungen sind jedoch auch für unterschiedliche Anwendungskontexte grundsätzlich vergleichbar. Deshalb sind die in der Unternehmenspraxis bekannten Instrumente des Wissensmanagements, vor allem die pragmatischen und weniger aufwändigen Ansätze für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU), grundsätzlich anwendbar.

Nach den vier unterschiedlichen Phasen Wissen identifizieren, erwerben und entwickeln, verteilen/nutzen sowie bewahren werden jeweils geeignete Ansatzpunkte benannt, auf den Stadtmarketing.-Kontext übertragen und mit Beispielen unterlegt.

▪ **Wissen identifizieren:**

Wissensbilanz. Methode zur Selbsterfassung und Selbstbewertung von intellektuellem, zukunftsgerichtetem Wissenskapital. Dabei werden Humankapital (wie z.B. Fähigkeiten,

Erfahrungen, Kompetenzen), Beziehungskapital (zu den relevanten Stakeholdern) und Strukturkapital (Methoden, Prozesse, Verfahren) anhand von Leitfragen und Bewertungsrastern mit Quantität, Qualität und Struktur in Bezug auf den ausgewählten Anwendungsbezug erfasst. Ziel ist es, Akteure für vorhandenes bzw. nichtvorhandenes Wissen, strategische Entscheidungen und die systematische Entwicklung von Wissen durch gezielte Maßnahmen zu sensibilisieren. Methodisch stringenter und systematischer, dafür aber sehr aufwändiger Prozess, ist der der ein starkes strategisches Commitment und/oder eine vorhandene Marktnachfrage voraussetzt. **Anwendung im Stadtmarketing:** Aufzeigen der Leistungskompetenz von Institutionen, Clustermanagement, Informationen für Nachfrager im Markt 50plus durch die Auflistung von Dienstleistungen., z.B. www.wermachtwas.net

Yellow Pages. Bei den Yellow Pages handelt es sich um ein digitales Verzeichnis interner und externer Experten, z.B. in Steckbriefform, um im Bedarfsfall deren Know-how systematisch nutzen zu können. Ziel ist also, Wissen über Wissen (Metawissen) bereitzustellen, um Wissensquellen für die tägliche Arbeit leichter zugänglich zu machen. In den Yellow Pages / Steckbriefen können zum Beispiel Ausbildungen, Zusatzqualifikationen, spezielle Aktivitätsfelder und praktische Erfahrungen der einzelnen Experten festgehalten werden. **Anwendung im Stadtmarketing:** „Landkarten“ über das Wissen in der Stadt können für alle Themen sinnvoll sein, die in einem definierten engen oder breiteren Stadtmarketing-Kontext gespielt werden. Beispiel: Kompetenz-Spezialisten unter Mitgliedern bei der Interessengemeinschaft Bauernhäusern (Experten für Gärten, Grundsteuer, Bautechnik usw., siehe <http://www.igbauernhaus.de/index.php?id=233>). Nach dem Blitzlicht auf der Erfa-Tagung in Magdeburg sind yellow pages noch komplett unbekannt. Es ist zu vermuten, dass dies weniger in einer zu großen technischen Komplexität als in einer noch geringen Wertschätzung des Themas oder Bekanntheit des Tools begründet ist.

- **Wissen erwerben und entwickeln:**

Communities of Practice (COPs). COPs bieten enormes Potential für das Finden, den Austausch, die Weiterentwicklung und damit die Nutzung von Wissen, basieren aber auf implizites Wissen und lassen sich damit nur über die Motivation der beteiligten Akteure auf den Weg bringen. Die Netzwerke weisen unterschiedliche Formalisierungsgrade sowie unterschiedliche geographische Reichweiten auf. Sie verknüpfen: informelle bereichsinterne oder –übergreifende Personengruppen auf Basis Expertise, Bindung, Interesse. Gegenstand sind beliebige Themen auf informeller, selbstorganisierter und gemeinschaftlicher Basis. COPs lassen sich nach allen Erfahrungen nicht direkt managen, weil sie selbstorganisiert sind. Bereitgestellt werden kann daher nur das Konzept und der organisatorische Rahmen, viel hängt aber natürlich an der Kommunikation und dem glaubhaft vermittelten Nutzen im Vorfeld der Einführung sowie an guten Einführungsbeispielen. **Anwendung im Stadtmarketing:** Verkaufstraining, Werbemöglichkeiten, Energiebeschaffung, Kundenbeirat, Existenzgründer, Technologietransfer, Vereinsmanagement, gemeinsame Marktbearbeitung, z.B.

www.netzwerk-nordbayern.de/wiki/index.php/Hauptseite,
<http://www.community-of-knowledge.de>

Seminare zu Praktikerthemen der bcsd-Akademie. Die bcsd-Akademie bietet Weiterbildungsmöglichkeiten in Form von Themen-Workshops, die speziell für die City- und Stadtmarketing-Praxis entwickelt wurde. Ziel ist Fachwissen zu vermitteln, das direkt im Stadtmarketing-Alltag angewendet werden kann. Inhalte sind jegliche Managementaufga-

ben sowie Entwicklungsansätze für Städte und Quartiere. Aus der Motivation, anschlussfähiges Wissen zu generieren, wird auch viel Know-how aus dem Erfahrungswissen der meist sehr erfahrenen Teilnehmer beigetragen <http://www.bcsd.de/>

Stadtwikis: In immer mehr Städten ist die Sammlung von Wissen aus vielen dezentralen Bereitstellungsquellen über Wikis bereits realisiert. Probleme bereitet allerdings die Abgrenzung zwischen kommerzieller und nichtkommerzieller Nutzung der Software und der entsprechenden Motivation der Mitwirkenden. Derzeit sind die meisten Stadtmarketing-Organisationen, im Gegensatz zu Bürgervereinen, auf unmittelbare geldwerte Wertschöpfung ausgerichtet, so dass sich die Frage stellt, inwieweit gemeinnützige Themen von Stadtmarketing-Organisationen überhaupt oder glaubwürdig bearbeitet werden können oder durch die Dynamiken des Social Web ergänzt oder abgelöst werden. Nichtsdestoweniger gibt es in vielen Stadtwikis Teilbereiche, die auch für Stadtmarketing-Anliegen relevant sind oder sein könnten, z.B. Veranstaltungshinweise, Online-Foren zu Stadtentwicklungsthemen, digitale Stadtarchive.

- **Wissen verteilen und nutzen Patenkonzept.**

Patenmodelle beabsichtigen, die systematische Vermittlung von Experten-/Anwendungs-/Erfahrungswissen für eine Nachfrage, die primär implizites Wissen erfordert. Alle Themen kommen in Frage, für die sich Nachfrage und Angebot in Form von Wissensbedarfen und Wissensbereitstellung findet oder fördern lässt. Sind Wissensbedarfe und Angebot erfasst, erfolgt die Vermittlung von vorhandenem Angebot und Nachfrage. **Anwendung Stadtmarketing:** Sozialpaten, Familienpaten, Senior Expert Service, Gästeführer, „Escort Service“, Unterstützung von Einrichtungen im Rahmen Corporate Social Responsibility, z.B. CSR – Leipziger Kulturpaten www.leipzigerkulturpaten.de, Benennung von Projektpaten aus dem Stadtmarketing-Zusammenhang für JEDES Stadtmarketing-Projekt (zeitweise Praxis im Lübeck-Management).

Lessons Learned. Viel Wissen wird projektbezogen erworben, aber nicht gesichert/verteilt. Die Methode umfasst ein strukturiertes Sammeln und Bewerten von Projekterfahrungen, Entwicklungen, Fehlern und Risiken durch die beteiligten Teammitglieder sowohl in laufenden Projekten als auch nach deren Abschluss. Angestrebt wird die Selbstreflexion des Teams als auch die Weiterentwicklung von Verfahren für zukünftige Projekte. Ein Pflichtbestandteil ist daher die Sichtung archivierter „Lessons“ für nachfolgende oder ähnliche Projekte und als Basis für strukturelle Änderungen des Projektmanagements. Beispiel: Erfa-Tagungen der bcsd, die Erfahrungen aus Projekten sammeln und weitergeben (<http://www.bcsd.de/index.php?pageid=21>); organisationsintern: Projektmemos in der Teeküche, Projektblitzlichter in Teambesprechungen/jourfixes oder die in der Stadtmarketing-Praxis nach einem Blitzlicht auf der Erfa-Tagung in Magdeburg fast überall in Gebrauch befindlichen standardisierten Projektarchive und systematische Projektauswertungen.

Collaboration tools: Technische Lösungen zur Erfassung, Entwicklung, Bewahrung, Verteilung und Nutzung von Wissen: Telekonferenz, Elektronische Meeting-Systeme, Webkonferenz, Screensharing, asynchrone Chaträume zu den Communities of Interest, Mehrbenutzereditoren: synchron wie Whiteboards (microsoft netmeeting) oder asynchron (z.B. MediaWikieditor) mit Hierarchie (z.B. Citizendium) oder ohne. Die Inhalte sind beliebig – sofern sie Austauschnutzen bereitstellen. **Anwendung Stadtmarketing:** Projekt-

teams, Vorstände/Steuerungskreise, Projektbeiräte, Erfa-Gruppen www.netviewer.com genutzt im Stadtmarketing Karlsruhe, aber auch – im weiteren Sinne – regelmäßige offene Projektstammtische und Kaffecken in den Büros der Stadtmarketing-Organisationen. Nach allen Erfahrungen werden smalltalks über private Themen durch den Austauschnutzen klar überkompensiert.

- **Wissen bewahren:**

Keep-Modell (Know-how, Expertise- & Experience-Preservation). Bei dem Modell wird einem ausscheidenden Mitarbeiter frühzeitig ein neuer Mitarbeiter an die Seite gestellt, um die Sicherung und Weitergabe des menschengebundenen, implizierten Wissens zu sichern. Es handelt sich um eine systematische, projektbezogene Prozess-Integration, indem die Eingebundenheit und Verantwortung des Ausscheidenden herunter und die des Neuen herauf „gefährdet“ werden. **Anwendung im Stadtmarketing:** sowohl für ausscheidende Stadtmarketing-Akteure und -Entscheider, etwa in den Vorständen oder Projektpaten, als auch organisationsinterne Mitarbeiter kommen für einen gesteuerten und wissensbewahrenden Übergang nach dem KEEP-Modell in Frage.

Customer-Relationship-Tools: Nicht nur Stammdaten wie die Kommunikationsdaten, sondern auch weitere wichtige Informationen über Akteure, Kommunikationsdokumente wie Briefe und Mails sowie inhaltliche Ergebnisse oder prozedurale Hinweise werden hinterlegt und für alle anderen Akteure über relationale Datenbanken verfügbar gemacht. **Anwendung Stadtmarketing:** Einsatz von IT-Lösungen, etwa CAS-Pia, für zentrale Stakeholder (z.B. Beitragszahler, Hauseigentümer) im Stadtmarketing oder Bestandspflege-Kunden in der Wirtschaftsförderung

Wissensmanagement als Veränderungs-Projekte: Viele der oben genannten Werkzeuge, wurden bereits in vielerlei Kontexten anzuwenden versucht und angewandt. Die Erfahrungen zeigen aber, dass die Einführung von Wissensmanagement-Bausteinen kein Selbstläufer ist. Vielmehr muss ein Wissensmanagement so angelegt werden, dass Einzelne einen Bedarf und einen Mehrwert darin entdecken, Wissen für andere Verwendungskontexte zu sammeln und bereitzuhalten. Allerdings wird, weil sich der Aufwand erst mittelfristig, indirekt oder mittelbar amortisiert und der Nutzen deshalb von den Mitarbeitern oder auch externen Kooperationspartnern notwendig und systematisch unterbewertet wird, eine systematische strategische Analyse und Investition genau in den Mindestaufwand und laufenden Betrieb nicht vermeiden lassen. Das zeigt sich schon beim Wissensselbstmanagement (Literaturdatenbanken, Sammlung von Aufsätzen usw.). Wissensmanagement ist daher immer zunächst eine bewusst gestaltete Plantage. Andererseits muss der Rahmen aber auch die nötige Verpflichtung oder den nötigen Mehrwert eröffnen, damit eine Wildblumenwiese aus dem individuell eingespeisten Wissen entsteht. Dabei greift immer das 80:20-Prinzip: schon die Dokumentation von 20% des erforderlichen Wissens bedeutet entscheidende Zugewinne!

Seit einigen Jahren ist es der state of Art, insbesondere organisationsinternes Wissen nicht projektbezogen zu sammeln, sondern kontinuierlich in Prozesse zu integrieren und eine Mindestpraxis dazu konsequent topdown-gesteuert durchzusetzen – z.B. kein Projektabschluss ohne Kurzfragebogen zum lessons learned usw. Die nötigen Veränderungsprozesse werden über Veränderungsagenten, bei denen die Aufgabe Teil der Stellenbeschreibung ist, in der Organisation verankert, damit es kein nebulöses Querschnittsthema ohne Verantwortlichkeit bleibt. Eine erfolgsversprechende erste Management-Entscheidung ist daher die Benennung

eines „Chief Knowledge Officers“ auf Stadtmarketing-Ebene oder innerhalb der Organisation, sobald ein Bedarf in dieser Richtung greifbar wird, die Lancierung und Übernahme von Projekten im Stadt-Zusammenhang, um sich in dieser Richtung zu profilieren.

Engpassfaktoren für die Einnahme dieser Rolle sind ggf. fehlende IuK-Kompetenz, finanzielle und personelle Ressourcen und die risikobehaftete Projektdurchsetzung in lose gekoppelten Netzwerk-Strukturen. Für Stadtmarketing-Organisationen bietet es sich deshalb an, strategische Allianzen im technischen oder im kommunikationsbezogenen Bereich aufzubauen und zu nutzen.