

Connected Knowledge

Wie Kommunen und Hochschulen gemeinsam
Wissen managen und transferieren



Eine empirische Gemeinschaftsstudie der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) und der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (RK HöD)

Impressum

Herausgeber:

KGSt Köln und RKHöD

KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement
Gereonstraße 18 – 32
50670 Köln

Telefon +49 221 37689-0

E-Mail-Syntax: Vorname.Nachname@kgst.de

Die KGSt im Internet: <https://www.kgst.de>

Rektorenkonferenz der
Hochschulen für den
öffentlichen Dienst
Alt-Friedrichsfelde 60
10315 Berlin
geschaeftsstelle-hoed@hwr-berlin.de
www.rkhoed.de

Redaktion:

Prof. Dr. Jürgen Stember

Dr. Konstantin Aal

Titelbild

© eigene Darstellung mit KI-Unterstützung

Veröffentlicht: 11.09.2026

Abbildungen

- 1 Konzeptioneller Ansatz der Studie
- 2 Von Informationen zu Wissen
- 3 Wissensmanagement – Kreislauf der Wissensbausteine
- 4 Referenzmodell zum Wissensmanagement
- 5 Wissenstransfer und Wissensmanagement nach Zielgruppen
- 6 Funktionen des Wissensmanagements und aktueller Umsetzungsstand
- 7 Ziele des Wissensmanagements (Wichtigkeit und Bewertung)
- 8 Relevanz des Wissens für die Organisation
- 9 Organisation und Speicherung des Wissens
- 10 Instrumenteneinsatz beim Wissensmanagement (aktuelle und zukünftige Nutzung)
- 11 Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers zwischen den Ebenen
- 12 Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers auf der gleichen Ebene
- 13 Instrumenteneinsatz beim Wissenstransfer (aktuelle und zukünftige Nutzung)
- 14 Relevanz der Ebenen des Wissenstransfers (Hochschulen)
- 15 Relevanz der Ebenen des Wissenstransfers (Kommunen)
- 16 Relevanz der Einrichtungen des Wissenstransfers (Hochschulen und Kommunen)
- 17 Technologienutzung beim Wissenstransfer (aktuelle und zukünftige Nutzung)
- 18 Hemmnisse und Hürden bei der Umsetzung von Wissenstransfer
- 19 Chancen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Wissenstransfer
- 20 Wünsche nach verbesserter Kooperation

Tabellen

- 1 Projektphasen der Studie (Planung)
- 2 Rücklaufquote der empirischen Untersuchung

Inhalt

1	Einführung	6
1.1	Projekthintergrund	6
1.2	Zielsetzungen und Inhalte des Kooperationsprojekts	6
1.3	Methoden zur Zielerreichung	8
1.4	Gesamtumsetzung und Projektmanagement	8
2	Theoretische Grundlagen	11
2.1	Wissensmanagement	11
2.2	Wissenstransfer als wichtiger Innovationsfaktor	16
2.3	Bedeutung der Digitalisierung für den Umgang mit Wissen	18
3	Ergebnisse der empirischen Studien	19
3.1	Ergebnisse der Web-Befragung	19
3.1.1	Grundlegende Dispositionen – Einführungs- und Einstiegsfragen	20
3.1.2	Bedeutung und Stand des Wissensmanagements	21
3.1.3	Ziele und Instrumente des Wissenstransfers	26
3.1.4	Bedeutung und Nutzung neuer Technologien	31
3.1.5	Hemmnisse und begünstigende Faktoren	33
3.2	Zusammenfassung	35

4	Konkrete Vorschläge	38
4.1	Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Kommunen und Wissenschaft	38
4.2	Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers auf kommunaler Ebene	40
4.3	Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers innerhalb des Hochschulnetzwerks für den öffentlichen Dienst	41
5	Resümee	42
6	Literatur, Links und Materialien	44
7	Anhang	48

1

Einführung

1.1

Projekthintergrund

Der Hintergrund der vorliegenden Studie zur Situation des horizontalen und vertikalen Wissenstransfers auf kommunaler Ebene, auf der Ebene der Hochschulen für den öffentlichen Dienst und zwischen diesen Bereichen wurde durch folgende Aspekte wesentlich geprägt:

- ein hoher allgemeiner Veränderungsbedarf in der Praxis und in den Hochschulen,
- neue Ausrichtungen und strategische Überlegungen in den Hochschulen für den öffentlichen Dienst,

- Krisenakkumulationen auf kommunaler Ebene und Suche nach neuen Lösungen und Partnern sowie
- diagnostizierbarer, wenig systematischer und verbesserbarer Austausch zwischen den Hochschulen für den öffentlichen Dienst und der kommunalen Praxis sowie innerhalb der beiden genannten Bereiche.

Die gemeinschaftliche Erarbeitung des Projekts kann dazu führen, dass einzelne Inhalte nicht in allen Punkten dem üblichen Sprachgebrauch, fachlichen Verständnis oder bestehenden Empfehlungen der KGSt entsprechen.

1.2

Zielsetzungen und Inhalte des Kooperationsprojekts

Vor diesem Hintergrund wurde folgende **Hauptzielsetzung** für die Studie festgelegt:

- Die Entwicklung von konkreten Empfehlungen zur Optimierung eines Transfers und Austausches zwischen den Hochschulen des öffentlichen Dienstes und der Praxis im Sinne eines praktischen Handlungs- und Empfehlungskonzepts sowie Identifizierung von Ansätzen zu einem integrierten Wissenstransfermanagement.

Folgende **Teilziele** ergänzten die Hauptzielsetzung:

- Erhebung des aktuellen Ist-Standes der bestehenden Transfernetzwerke und der zukünftigen Herausforderungen für die Praxis und für die Hochschulen,
- Identifizierung von bestehenden Systemen und Subsystemen des Wissenstransfers,

- Identifizierung von zentralen Erfolgs- und Hemmnisfaktoren und des Stakeholder-Umfeldes (Ökosystem des Wissenstransfers) sowie
- Entwicklung von zukünftigen Handlungsoptionen, neuen medialen und instrumentellen Zugängen und neuen Möglichkeiten eines erweiterten, systematischen und intensivierten Transfers von Wissen.

Der Wissenstransfer wird im Rahmen dieser Studie als umfassender Prozess des Austausches von Wissen (Daten, Informationen, Wissen, Innovationen) zwischen den Ebenen der kommunalen Praxis und den Hochschulen sowie aber auch innerhalb der jeweiligen beiden Ebenen gesehen (Kommunen und Wissenschaft).

Konzeptionell verfolgt das Projekt damit einen umfassenden und integrativen Ansatz dieses horizontalen und vertikalen Austausches, wie in Abbildung 1 dargestellt. Das heißt

konkret, es sollen alle drei zentralen Bezugsebenen und Inhalte berücksichtigt werden:

- Ökosystem der kommunalen Praxis,
- Ökosystem der Wissenschaften und der Hochschulen des öffentlichen Dienstes sowie
- Ökosystem des wissenschaftlich-praktischen Austausches.

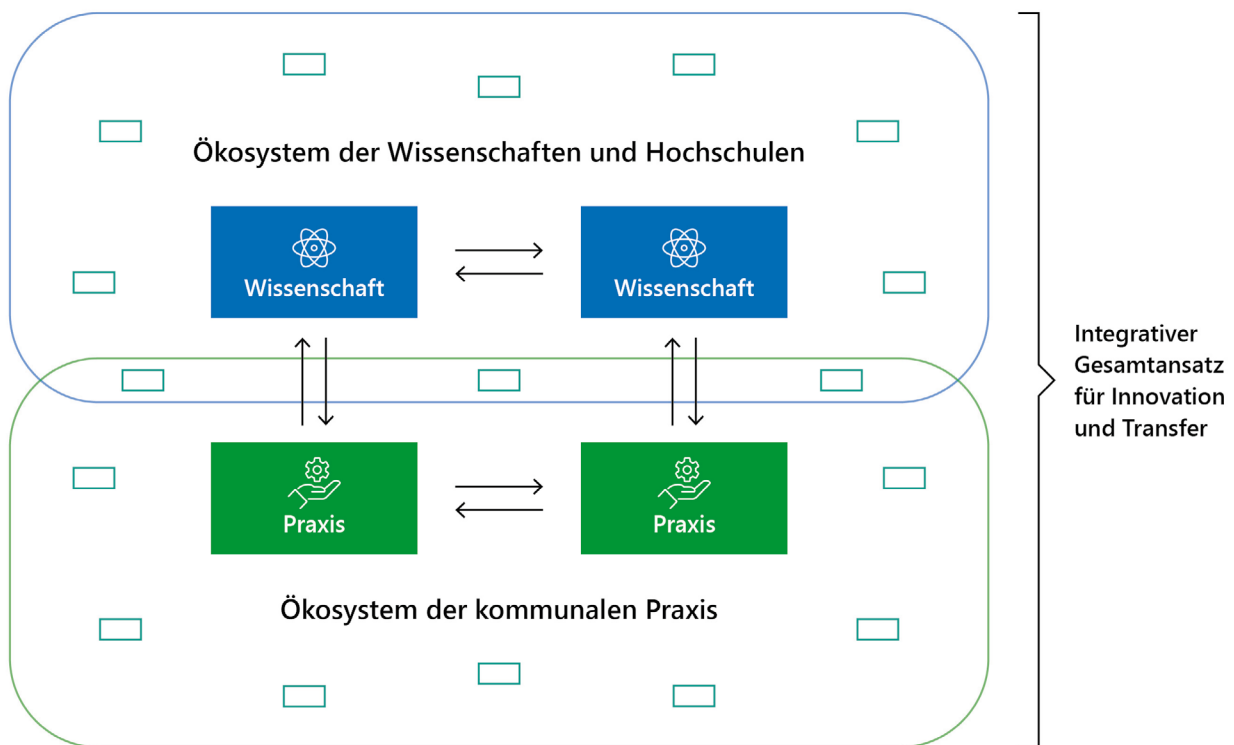


Abb. 1: Konzeptioneller Ansatz der Studie

Quelle: Eigener Entwurf 2025.

Folgende konkrete Inhalte sollten sowohl in den ersten Analyseschritten als auch bei den späteren Konzeptionen eines neuen Wissenstransfermanagements berücksichtigt und in den Fokus genommen werden:

- **Inhalte (Content) und Funktionen** des Wissenstransfers, zum Beispiel welches Wissen mit welchen Zielsetzungen und Hintergründen, Innovationen, Ideen, ...
- **Instrumente** des Wissenstransfers, zum Beispiel Wissensaustausch, Workshops, News, technische Wissensträger,
- **Ebenen und Beziehungen** des Wissenstransfers, unter anderem räumlich, institutionell, personell,
- **Akteure und Akteurskonstellationen** des Wissenstransfers, inklusive Stakeholder, persönliche Wissensträger:innen und -transporteur:innen,
- **Informations-, Kommunikations- und Interaktionskanäle** des Wissenstransfers, zum Beispiel Nutzung von ausgewählten Medien oder Kanälen, sowie
- Bedeutung und Nutzung **neuer Technologien**, insbesondere Künstliche Intelligenz (KI), zum Beispiel technologische Umsetzungen und Nutzungen.

1.3

Methoden zur Zielerreichung

Methodisch kamen drei zentrale Instrumentarien zum Einsatz, die chronologisch aufeinander aufgebaut waren:

- **Theoretische Grundlagenanalyse** der vorhandenen Quellen, Studien und Beiträge zum Thema Wissenstransfer,
- empirische Analyse in Form einer umfassenden **Web-Befragung** in den Kommunen und den Hochschulen für den öffentlichen Dienst (Empirie Teil 1 – quantitativer Ansatz, messbarer Stand des Wissenstransfers) sowie

- **qualitative Ergänzungsanalyse** in Form von Interviews und Workshopreihen (Empirie Teil 2 – qualitativer Ansatz; Bewertung des aktuellen Standes, Identifizierung weiterer Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten).

Darüber hinaus ging es auch um eine erweiterte Netzwerkanalyse des Wissens- und Innovationstransfers, inklusive Beziehungs- und Ebenenmodellierung sowie um einen systematischen und strukturierten sowie fachlich moderierten Austausch.

1.4

Gesamtumsetzung und Projektmanagement

Das Projekt erfolgte im Rahmen des neuen Kooperationsvertrags der KGSt mit der RKHöD. Es wurde eine Projektdauer von elf Monaten geplant (Beginn Februar 2025 und

Ende Dezember 2025), die im Rahmen der Detailplanung für insgesamt sieben Projektphasen auch terminlich eingehalten und realisiert wurde (vgl. Tabelle 1).

Nr.	Projektphase	Aufgaben/Inhalte	Datum/Zeitraum
1	Projekteinführung und Organisation	Herstellung der operativen Arbeitsfähigkeit, Klärung wichtiger Fragen der Organisation und der konkreten Arbeitsverteilung	02/2025
2	Theoretische Grundlagenanalyse	Identifizierung und Auswertung geeigneter Quellen und Studien, Extrahierung der zentralen Ergebnisse, Vorbereitung der Web-Befragung	03–04/2025
3	Empirische Analyse, Teil 1: Web-Befragung	Konzeption, Planung, Durchführung und Auswertung der Web-Befragung, Vorbereitung des zweiten Teils der Empirie (operative Umsetzung)	04–08/2025
4	Empirische Analyse, Teil 2: Web-Befragung	Konzeption, Planung, Durchführung und Auswertung der qualitativen Analyse	08–09/2025
5	Ergebniszusammenfassung	Integrierte Zusammenführung und Auswertung aller Ergebnisse und Hinweise auf den zukünftigen Wissenstransfer	09–10/2025
6	Konzeptionsphase	Erstellung einer Konzeption bzw. konzeptioneller Ansätze für einen optimierten Wissenstransfer bzw. für ein neues Wissenstransfermanagement	10–11/2025
7	Dokumentation/Präsentation	Erstellung des Abschluss- und Ergebnisberichts	11–12/2025

Tabelle 1: Projektphasen der Studie (Planung)

Quelle: Eigener Entwurf 2025.

Um die Umsetzung der Studie optimal zu gewährleisten, wurde ein Projektteam gebildet, das die Studie sowie die einzelnen Phasen begleiten sollte. Die Besetzung dieser Projektgruppe beinhaltete einerseits die kommunale Praxis

(sieben Personen) und andererseits die wissenschaftlichen VertreterInnen von den **Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD)** (sechs Personen).

Projektgruppe als Koordinierungs- und Diskussionsgremium

Teilnehmende der Projektgruppe von der wissenschaftlichen Seite waren:

- Prof. Dr. Richard Merker, HöMS, Hessen
Richard.Merker@hoems.hessen.de
- Prof. Dr. Christina Schuh, HS Bund
Christina.Schuh@hsbund.de
- Prof. Dr. Heike Papenheim-Tockhorn, HAW Hamburg
Heike.Papenheim-Tockhorn@haw-hamburg.de
- Bernhard Drees, HfÖD Bayern
Bernhard.Drees@hfoed.bayern.de
- Prof. Dr. Erik Kraatz, HWR Berlin
erik.kraatz@hwr-berlin.de
- Prof. Dr. Jürgen Stember, HS Harz, Fb Vw, Halberstadt,
jstember@hs-harz.de

Seitens der kommunalen Praxis waren folgende sieben Personen vertreten:

- Dr. Klaus Effing, KGSt (Vorstand)
Klaus.Effing@kgst.de
- Marc Groß, KGSt
Marc.Gross@kgst.de
- Konstantin Aal, KGSt
Konstantin.Aal@kgst.de
- Ulrich Hörning, Stadt Leipzig
ulrich.hoerning@leipzig.de
- Jochen Kriesten, Freie Hansestadt Bremen
jochen.kriesten@finanzen.bremen.de
- Kerstin Schuon, Stadt Arnberg
K.Schuon@arnsberg.de
- Annabell Sziede, Stadt Prenzlau
Annabell.Sziede@uckermark.de

Darüber hinaus wurde noch ein Projektleitungsgremium eingesetzt, das aus Vertretern der KGSt und einem wissenschaftlichen Vertreter der HöD bestand und die Gesamtmoderation übernommen hatte:

- Dr. Klaus Effing, KGSt,
- Marc Groß, KGSt,
- Dr. Konstantin Aal, KGSt und
- Prof. Dr. Jürgen Stember, HöD, HS Harz.

Mixed-Method-Ansatz – Web-Befragung und Auswertungsworkshop

Neben dem methodischen Hauptinstrument der Web-Befragung mit standardisiert-quantitativer Ausrichtung erfolgte aber auch eine qualitative Ergänzung in Form eines Auswertungswshops. Zu diesem Workshop im September 2025 wurden alle diejenigen Personen eingeladen, die ihre Bereitschaft für ein Nach-Interview im Rahmen der Web-Befragung gegeben haben.

In dem Workshop wurden auf der Basis der Befragungsergebnisse vor allem die Konsequenzen plus die Ergebnisse und Vorschläge für das weitere Vorgehen diskutiert. Nicht nur innerhalb des Workshops, sondern auch im Vor- und Nachfeld wurde allen Teilnehmenden schriftliche und mündliche Beteiligungsmöglichkeiten angeboten.

2

Theoretische Grundlagen

2.1

Wissensmanagement

Wissensmanagement ist keine Erfindung der letzten Jahre. Schon seit den sechziger Jahren beschäftigt sich vor allem die Wirtschaftswissenschaft mit diesem Thema, bei dem der Mensch – und damit auch sein Wissen – als Produktionsfaktor in den Mittelpunkt betriebswirtschaftlicher Betrachtungsweisen gerückt wird. Lange Zeit verlor dieser Themenkomplex an Bedeutung, bis in den neunziger Jahren das Wissen als immaterielles Vermögen wieder deutlich stärker in den Fokus von Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlern gelangte.¹ Um die Jahrtausendwende wurden in vielen großen Wirtschaftsunternehmen erste „Wissensmanager:innen“ integriert und das betriebliche Wissensmanagement stetig vor dem Hintergrund der sich abzeichnenden Wissensgesellschaft und der Leitbilder der „lernenden Organisation“ ausgebaut.² Danach wurde dieses Fachgebiet immer stärker auch zu einer wissenschaftlichen Disziplin.

Im Bereich der öffentlichen Verwaltung handelte es sich zu Beginn der 2010er Jahre zumindest bei den allermeisten Verwaltungen um eine spezifische Motivation für ein organisationales Wissensmanagement: Durch den demographischen Wandel verlieren die Verwaltungen ein enormes, allgemeines und vor allem spezifisches Wissenspotenzial, das die Leistungsfähigkeit und Performanz der Verwaltung in nicht unerheblichem Ausmaß beeinflusst. Die wirksame Gegensteuerung in Form eines integrierten und effizienten Wissensmanagements ist deshalb nicht nur für das zentrale Personalmanagement, sondern auch und vor allem für die speziellen Fachabteilungen und die darin eingebetteten Prozesse von hoher Bedeutung.

Wissensmanagement und Wissenstransfer gelten heute als wichtige Steuerungsressourcen für Verwaltungen. Sie sichern Handlungsfähigkeit bei Personalwechseln, unterstützen Digitalisierung und Innovation und reduzieren Risiken durch Wissensverlust. Wissensmanagement kann in Verwaltungen als strategische Ressource dienen, um Wissen systematisch zu sichern, zu teilen und nutzbar zu machen, wobei Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass der Umgang mit Wissen in vielen Fällen anlassbezogen ist.

Die Hochschulen haben mindestens zwei Perspektiven in diesem Themenbereich. Zum einen sind sie selbst Verwaltungen und Organisationen und haben es daher mit ähnlichen, wenn nicht sogar gleichen Rahmenbedingungen und Herausforderungen zu tun. Zum anderen haben sie aber durch ihre Lehr-, Weiterbildungs- und Forschungsfunktionen ganz andere Aufgaben und produzieren so zumindest durch eigene Projekte etc. strukturell und allgemein neues Wissen, das es zu verteilen und weiterzuverarbeiten gilt. In diesem Sinne liegen hier ganz eigenständige, nach außen gerichtete Transfer- und Innovationsaufgaben vor, die sich den Hochschulen stellen.³

Wissen und Wissensmanagement

Eine eindeutige bzw. allgemeingültige Definition von Wissensmanagement ist nur schwer herauszuarbeiten, zu viele, teils widersprüchliche Aussagen sind in der aktuellen Literatur zu finden. Eine Option zur Annäherung an die Begrifflichkeit ist die Zerlegung in die Bestandteile Wissen und Management.

¹ Vgl. hier und im Folgenden Stember, J.; Grieger, R. (2015), S. 23 ff.

² Vgl. z. B. Boch, D.; Echter, D.; Haidvogel, G. A. (1997), S. 103 ff.

³ Vgl. dazu umfassend Pfannstiel, M. A.; Dautovic, A. (2023) und Schmidt, U.; Schönheim, K. (2022).

Management, als betriebswirtschaftliche Funktion betrachtet, beschreibt die Tätigkeiten, die von Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung (Personalwirtschaft, Beschaffung, Absatz, Verwaltung, Finanzierung etc.) in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe (Führung) zu erbringen sind. Mit anderen Worten geht es hier also um die Planung, Realisierung und Steuerung.

Zu unterscheiden sind die Begriffe „Wissen“, „Daten“ und „Information“, die im Sprachgebrauch ähnlich oder sogar synonym verwendet werden. Während Daten und Informationen als materielles Gut zum Beispiel in Form von Zahlen, Buchstaben bzw. Protokollen vorliegen können, ist Wissen als immaterielles Gut immer an einen (menschlichen) Träger gebunden. Wissen unterliegt damit auch nicht dem Informationsmanagement, sondern eigenen Methoden des Umgangs, wie auch die Wissenstreppe in Abbildung 2 veranschaulicht.

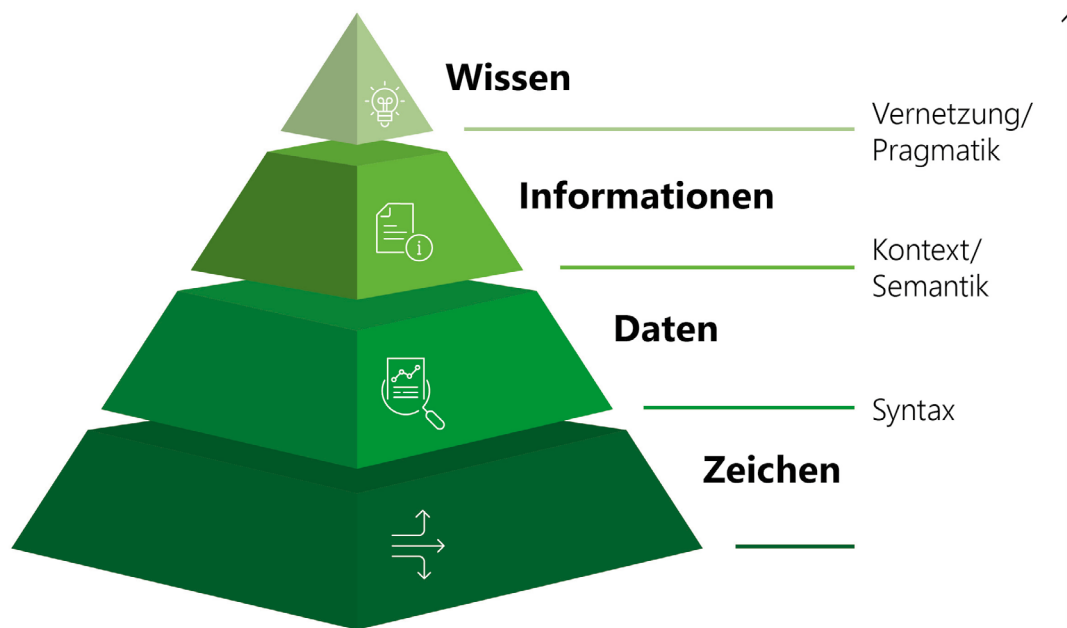


Abb. 2: Von Informationen zu Wissen

Quelle: Eigener Entwurf nach Forst, M. (2011), S. 22.

Das Wissen wird oftmals in einer hierarchischen Stellung gegenüber den Daten einerseits und den bereits verdichteten Informationen andererseits dargestellt. Dabei ist Wissen die Verknüpfung von Daten, Informationen und persönlichen Erfahrungen, Kenntnissen sowie Fähigkeiten und somit immer individuell. Dies ist der Grund für den enormen Wert dieses immateriellen Gutes für jeden Einzelnen, aber auch für die Organisation, in der das (Fach-)Wissen, sprich Know-how, erworben wurde.

Wissensmanagement ist also die Sammlung, Archivierung und gezielte Verbreitung von Daten und Informationen, die durch die Mitarbeitenden zu einer jeweils prozessabhängigen bzw. organisationsabhängigen Kenntnis vereint wurden. Um ein Wissensmanagement sinnvoll und effizient zu strukturieren, ist die Unterscheidung von Wissen in verschiedene Wissensarten erforderlich. Für die Identifikation des für die Organisation relevanten Wissens ist eine Unterscheidung in vier Gruppen möglich. Eine besonders aus-

sagekräftige Begriffsbestimmung ist demnach auf der Seite der *Community of Knowledge*⁴ zu finden:

Wissensmanagement heißt,

- die in der Organisation vorhandenen Informationen und Daten, das Wissen sowie die diversen externen Informationsquellen,
- unter Ausnutzung der Informationstechnik,
- mit einem offenen und effizienten Kommunikationsverhalten zu verknüpfen und dadurch
- Nutzen im Sinne der Zielsetzung des Unternehmens oder der Organisation zu schaffen.

Ein Konzept für Wissensmanagement kann nicht von der Stange gekauft werden, es ist vielmehr jeweils speziell auf die betreffende Organisation auszurichten. Auch die Quantifizierung der Nutzenpotenziale des Wissensmanagements hängt sehr stark von der jeweiligen Situation ab. Generell gilt jedoch, dass sich der Erfolg eines professionellen Wissensmanagements nur selten unmittelbar messen lässt. Wirkungen zeigen sich meist erst mittelbar und nach zwei bis drei Jahren konsequenter, zielgerichteter Arbeit, etwa über das Erreichen der gesetzten strategischen und operativen Ziele oder, sofern vorhanden, über Kennzahlensysteme zur Leistungs- und Servicequalität.⁵



Abb. 3: Wissensmanagement – Kreislauf der Wissensbausteine
Quelle: Eigener Entwurf nach Probst, G. u. a. (2006), S. 25 ff.

⁴ Community of Knowledge ist eine bedeutende Wissensmanagement-Plattform. Durch die Community of Knowledge finden Expert:innen und interessierte Anwender:innen zusammen und tauschen sich rund um das Thema Wissensmanagement aus. Neben einem breiten frei zugänglichen Pool aus Wissensmanagement-Artikeln wird u. a. das Open Journal of Knowledge Management herausgegeben (<http://www.community-of-knowledge.de/>)

⁵ Vgl. <http://www.community-of-knowledge.de> sowie KGSt-Bericht 11/2023, S. 36.

Mittlerweile haben sich einige Modelle zum Wissensmanagement etabliert. Dabei wird der Fokus auf die Implementierung, Nutzung und Evaluierung der Wissensmanagementprozesse bzw. -projekte gelegt. Die Japaner Ikujiro Nonaka und Hirotaka Takeuchi können als Mitbegründer des Wissensmanagements genannt werden.⁶ In ihrem erstmals 1995 veröffentlichten Buch entwerfen sie ein Modell, in dem Wissen in einer kontinuierlichen Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen erzeugt wird. Durch aufeinanderfolgende Prozesse der Sozialisation, Externalisierung, Kombination und Internalisierung wird Wissen innerhalb einer Organisation spiralförmig von individuellem Wissen auf höhere Organisationsstufen (Personengruppen, Abteilungen, Referate usw.) gehoben.

Die „Bausteine des Wissensmanagements“ in Form eines Managementzyklus sind ein verbreitetes Modell und eine leicht anwendbare Methode, um Wissen zu „managen“. Dieses Modell besteht aus acht Bausteinen, wovon sechs die Kernprozesse abbilden und zwei den orientierenden und koordinierenden Rahmen vorgeben. Idealtypisch werden die Bausteine in einem Kreislauf (vgl. Abbildung 3) betrachtet, wobei von den Wissenszielen ausgegangen wird. Die Erkenntnisse aus der Wissensbewertung fließen wiederum rückwirkend in den Baustein „Wissensziele“ ein.

Die Bausteine des Wissensmanagements haben folgende inhaltliche Schwerpunkte:

- **Wissensziele:** Geben dem Wissensmanagement die Richtung vor. Hier wird festgelegt, wo welche Kenntnisse aufgebaut werden sollen. Unterschieden wird in normative (wirken auf die Organisationskultur), strategische (zielen auf zukünftigen Kompetenzbedarf ab) und operative Wissensziele (beschreiben die Umsetzung).
- **Wissensidentifikation:** Bietet einen Überblick über interne und externe Daten, Informationen und Fähigkeiten.
- **Wissenserwerb:** Wird genutzt, um durch Rekrutierung von Expert:innen oder Akquisition von innovativen Organisationen Know-how zu kaufen.

- **Wissensentwicklung:** Dient als ergänzender Baustein zum Wissenserwerb und zur internen Entwicklung von Wissen.
- **Wissensverteilung:** Gibt vor, wer in welchem Umfang „wissen“ oder „können“ soll und wie Prozesse der Wissens(ver-)teilung erleichtert werden können.
- **Wissensnutzung:** Setzt organisationales Wissen produktiv ein.
- **Wissensbewahrung:** Gestaltet, speichert in angemessener Form und aktualisiert Selektionsprozesse für Wissen. **Wissensbewertung:** Evaluiert die Wissensziele.

Ein weiteres Modell wurde im Jahre 2011 vom Fraunhofer Institut für kleine und mittlere Unternehmen vorgestellt, was als „Referenz-“ oder „Vorgehensmodell“ auch für öffentliche Verwaltungen eingesetzt werden kann (vgl. Abbildung 4). In diesem Referenzmodell ist zu sehen, dass die Leistungserstellungs- und Produktionsprozesse im Mittelpunkt stehen und sich um diese Prozesse einzelne sogenannte „Wissensdomänen“ gruppieren. Eine Wissensdomäne bezeichnet dabei ein abgegrenztes, thematisch zusammenhängendes Wissensgebiet, das für die Prozesse relevant ist, etwa Wissen über Bürger:innen und ihre Bedarfe, über rechtliche Rahmenbedingungen oder über interne Abläufe. Für jede dieser Domänen gibt es ein vorhandenes Wissensangebot und eine Wissensnachfrage (Defizite). Dabei hat das Wissensmanagement die konkrete Aufgabe, diese Defizite auszugleichen und damit die Nachfrage nach Wissen zu befriedigen, und zwar durch die Aktivitäten der

- Wissenserzeugung,
- Wissensanwendung,
- Wissensspeicherung und
- Wissensverteilung.

Mittlerweile haben sich aber auch hierzu zahlreiche neue Anwendungsfälle in der öffentlichen Verwaltung entwickelt, innerhalb der die Produktionsprozesse durch Dienstleistungsprozesse ersetzt wurden.

⁶ Vgl. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (2012).

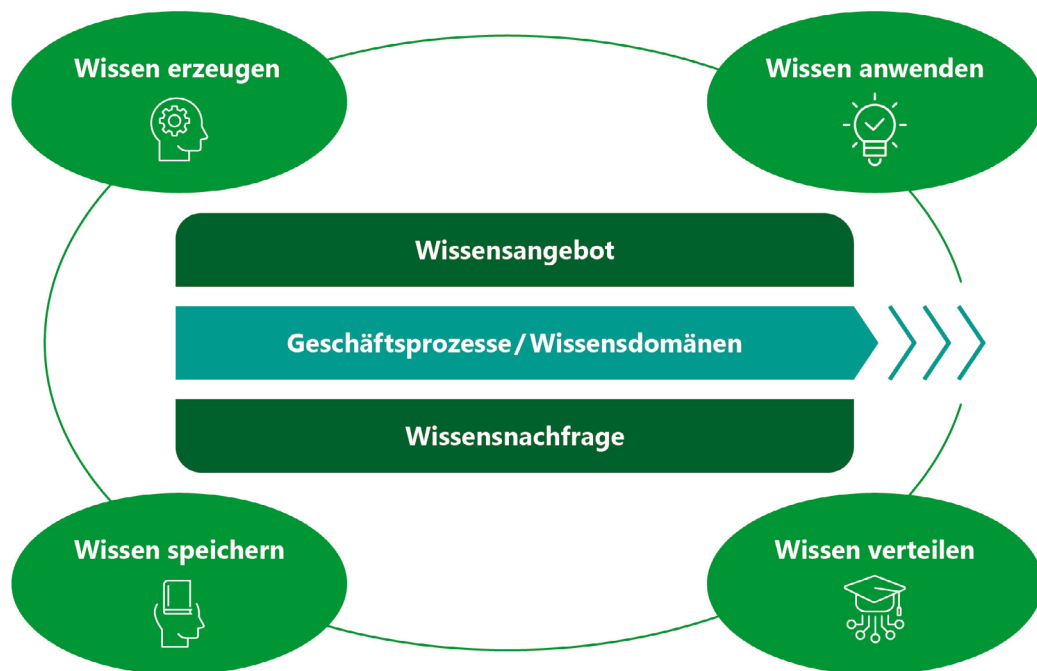


Abb. 4: Referenzmodell zum Wissensmanagement

Quelle: Eigener Entwurf nach Fraunhofer Institut (2011), S. 11.

Wissensaufgaben klassifizieren: Das KGSt®-Knowledge-Framework

Die oben beschriebenen Modelle zeigen, was mit Wissen geschehen muss. Eine zentrale Folgefrage bleibt jedoch offen: Wie wird entschieden, welche Methode im konkreten Aufgabenkontext die richtige ist? Die KGSt nutzt hierfür den KGSt®-Knowledge-Framework als Orientierungsrahmen (KGSt®-Bericht 11/2023, Kapitel 2.4). Er klassifiziert Wissensaufgaben in vier Bereiche: **einfach** (bekannt, statisch, explizit), **kompliziert** (bekannt, aber Expertenwissen erforderlich), **komplex** (implizit, dynamisch, unbekannt) und **chaotisch** (Krisen- und Ausnahmesituationen).

Die Unterscheidung ist methodisch entscheidend. Bei einfachen und komplizierten Aufgaben greift **stabilisierendes Wissensmanagement**: Kodifizierung, Prozessmodellierung, strukturierte Dokumentation. Bei komplexen Aufgaben ist dieser Ansatz wenig hilfreich; hier braucht es **dynamisierendes Wissensmanagement**: persönlichen Austausch,

Communities of Practice, iteratives Ausprobieren und eine hohe Fehlertoleranz. Die Stärke des Frameworks liegt darin, dass eine Kommune nicht pauschal entscheiden muss, ob sie auf Kodifizierung oder Personalisierung setzt, sondern je nach Aufgabentyp differenziert vorgehen kann.

Im Kontext dieser Studie ist das Framework aus zwei Gründen relevant. Erstens erklärt es, warum die empirisch festgestellte Dominanz personengebundener Wissensspeicherung kein reines Defizit ist, sondern bei dynamischen Aufgaben die adäquate Strategie darstellt. Zweitens liefert es ein Kriterium dafür, wann der Transfer zwischen Hochschule und kommunaler Praxis kodifiziert (Handbücher, Lehrpläne, Prozessdokumentation) und wann er personalisiert (Hospitationen, Praxisprojekte, gemeinsame Fallarbeit) gestaltet werden sollte.

Heute werden dem Wissensmanagement zahlreiche Eigenschaften in öffentlichen Verwaltungen zuerkannt, die für die professionelle Weiterentwicklung wichtig sind:⁷

- **Strategische Ausrichtung und Steuerungsfunktion:** Wissen wird als wertvollste Ressource der Verwaltung verstanden und dient der strategischen Steuerung, Modernisierung und Veränderungsfähigkeit. Wissensmanagement ist damit nicht nur operativ, sondern ein Führungsthema.
- **Systematische Sicherung von Erfahrungs- und Fachwissen:** Verwaltungen verlieren weiterhin durch Ruhestand und Fluktuation große Mengen an Erfahrungswissen. Wissensmanagement sorgt dafür, dass dieses Wissen erfasst, dokumentiert und übertragbar wird – ein zentraler Faktor für Kontinuität und Qualität.
- **Förderung von Transparenz und Nachvollziehbarkeit:** Wissen wird so organisiert, dass Prozesse, Entscheidungen und Zuständigkeiten klar, nachvollziehbar und auffindbar sind. Dies reduziert Fehler, Doppelarbeit und Abhängigkeiten von Einzelpersonen.
- **Unterstützung organisationalen Lernens:** Wissensmanagement schafft Strukturen, in denen Verwaltungen zu lernenden Organisationen werden, unter anderem durch Reflexion, Austausch, Feedback und kontinuierliche Verbesserung.
- **Vernetzung und Zusammenarbeit:** Wissenstransfer erfolgt nicht isoliert, sondern über Bereichsgrenzen hinweg – etwa in Communities of Practice, Projekten oder Netzwerken. Das stärkt Innovationsfähigkeit und Problemlösungskompetenz.
- **Kombination aus Technik, Prozessen und Kultur:** Wissensmanagement ist hybrid und beinhaltet technische Systeme (Datenbanken, Dokumentenmanagementsysteme (DMS), Wikis), organisatorische Prozesse (Onboarding, Übergaben, Dokumentation), aber auch kulturelle Faktoren wie Teilen statt Horten, Fehlerkultur, Vertrauen. Gerade die Kultur gilt oft als entscheidender Erfolgsfaktor in Organisationen.
- **Serviceorientierung und Qualitätssteigerung:** Das Wissen über Bedarfe, Erfahrungen und Prozesse kann nicht nur die Service- und Entscheidungsqualität verbessern, sondern auch Bearbeitungszeiten und Transparenz gegenüber Bürger:innen sowie sonstigen Adressaten unterstützen.

2.2

Wissenstransfer als wichtiger Innovationsfaktor

Wissenstransfer in Verwaltungen ist ein geplanter, strukturierter und kulturabhängiger Prozess, der darauf abzielt, individuelles Wissen in organisationales Wissen zu überführen und anderen Organisationen oder Mitgliedern adäquat zur Verfügung zu stellen. Wie in den obigen Modellbeschreibungen deutlich geworden ist, erstreckt sich der Fokus von Wissenstransfer insbesondere auf die Verteilung und Nutzung innerhalb der Organisation. Dabei kann es eine wichtige Rolle spielen, ob die Adressaten eines Wissenstransfers sich innerhalb (z. B. Mitarbeitende oder Abteilungen) oder außerhalb der eigenen Organisation befinden (z. B. andere Kommunen oder Hochschulen).

Der systematische Wissenstransfer zwischen öffentlichen Verwaltungen ist weit mehr als ein „nice to have“. Er ist eine zentrale Voraussetzung dafür, dass staatliches Handeln in einer zunehmend komplexen, digitalisierten und dynamischen Welt funktionieren kann. Und ein systematischer Wissenstransfer zwischen Kommunen bietet die Chance, voneinander zu lernen oder auch zu erfahren, ob Organisationen dieselben Fehler wiederholen, dieselben Prozesse neu erfinden oder dieselben Ressourcen verschwenden wie man selbst.

⁷ Vgl. dazu u. a. KGSt-Bericht 11/2023.

Innerhalb des Wissenstransfers können Wirkmechanismen unterschieden werden, die die Qualität und Ausrichtung des organisationales Wissens maßgeblich beeinflussen können und sowohl strukturelle und technische als auch personelle und kulturelle Elemente beinhalten:

- **Strukturelle Mechanismen** sind zum Beispiel interkommunale Kooperationen, Zweckverbände, gemeinsame IT-Dienstleister, regionale Netzwerke oder weitere Verbund- und Netzwerkstrukturen. Sie erleichtern den Austausch und die Wiederverwendung von Wissen.
- **Technische Mechanismen** sind zum Beispiel Wissensdatenbanken und digitale Plattformen, kollaborative Plattformen sowie die Veröffentlichung von Daten und Dokumenten. Sie schaffen Transparenz und Lernmöglichkeiten und haben ein hohes Professionalisierungspotenzial für den Wissenstransfer.

- **Personelle Mechanismen** sind zum Beispiel Job Rotation und Hospitationen, Facharbeitskreise und Expertengremien, regelmäßige Treffen zu Spezialthemen oder Peer Reviews und kollegiale Beratung. Diese Aktivitäten fördern das Verständnis für Netzwerke und den Transfer von implizitem Wissen. Darüber hinaus können Verwaltungen sich gegenseitig bei Projekten oder Reformen unterstützen.
- **Kulturelle Mechanismen** sind zum Beispiel Fehlerkultur und Lernorientierung, Leadership, das Lernen fördert, sowie Anreizsysteme, die insgesamt eine offene Kultur des Wissensaustausches gewährleisten und fördern sollen.

Besondere Eigenschaften im Verhältnis zu Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Der Wissenstransfer zwischen Verwaltungen und Hochschulen für den öffentlichen Dienst weist zusätzliche Merkmale auf, die aktuell, aber vor allem in der Zukunft sehr wichtig sein können:

- **Bidirektionaler Transfer von der Theorie zur Praxis und umgekehrt:** Hochschulen liefern wissenschaftliche Grundlagen, aktuelle Forschungsergebnisse, Methodenkompetenz und organisatorische Standards und tragen so zu einer Professionalisierung bei. Im Gegenzug liefern Verwaltungen das Praxiswissen, zahlreiche Fallbeispiele, die interne Sicht der Verwaltungslogiken, Erfahrungswissen aus der bisherigen Umsetzung. Dieser Austausch ist wechselseitig und stärkt beide Seiten.
- **Professionalisierung und Kompetenzentwicklung:** Hochschulen unterstützen Verwaltungen durch Fort- und Weiterbildung, duale praxisorientierte Studiengänge, praxisnahe Forschungsprojekte sowie Kompetenzchecks und Lernangebote. Dies fördert lebenslanges Lernen, ein zentrales Element moderner Verwaltungskultur.

- **Innovationsimpulse für kommunale Verwaltungen:** Hochschulen wirken als Innovationsmotoren, indem sie neue Technologien (z. B. KI, Datenanalyse) vermitteln, Organisationsmodelle erforschen, Transferprojekte begleiten und Change- Management-Ansätze einbringen. Kommunen profitieren besonders, weil sie oft weniger eigene Forschungsressourcen haben.
- **Standardisierung und Qualitätssicherung:** Hochschulen tragen dazu bei, dass Wissenstransfer methodisch fundiert, rechtlich abgesichert, didaktisch sinnvoll und evaluierbar durchgeführt wird – ein Vorteil gegenüber rein internen Lösungen.

Wissenstransfer in öffentlichen und kommunalen Verwaltungen ist strukturiert, kulturabhängig, erfahrungsorientiert und strategisch relevant. Im Zusammenspiel mit Hochschulen kann damit ein hochwirksames Innovations- und Lernsystem entstehen, das Theorie und Praxis verbindet, Professionalisierung fördert und die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung stärkt.

2.3

Bedeutung der Digitalisierung für den Umgang mit Wissen

Die Digitalisierung hat das Wissensmanagement und den Wissenstransfer in öffentlichen Verwaltungen grundlegend verändert und wird dies auch weiterhin entscheidend tun. Oftmals ermöglicht sie eine iterative Entwicklung, innerhalb der neue Technologien neue Anwendungen und Ideen fördern und umgekehrt. Sie ist nicht nur ein technischer Modernisierungstreiber, sondern ein strategischer und kultureller Faktor, der bestimmt, wie Wissen erzeugt, gesichert, geteilt und genutzt wird. Digitalisierung ist damit ein wichtiger Enabler für modernes Wissensmanagement und effektiven Wissenstransfer, die heute mit der Entwicklung von KI einen nochmals erheblichen Entwicklungs- und Nutzungsschub erhält:⁸

- **Digitalisierung verändert nicht nur Werkzeuge, sondern die gesamte Logik des Wissensmanagements und des Transfers:** Wissen wird orts- und zeitunabhängig verfügbar und Informationen können schneller aktualisiert und breiter geteilt werden. Interne und externe Prozesse werden standardisiert, automatisiert und nachvollziehbar, womit die Kooperation mit Partnern, die Transparenz und letztlich die Entscheidungsfähigkeit verbessert wird.
- **Digitalisierung verändert auch die Instrumente des Wissensmanagements tiefgreifend.** Aus klassischen Werkzeugen wie Ordern, Übergabegesprächen oder Papierdokumentation können digitale Wissensökosysteme werden, die zahlreiche bereits bekannte Methoden und Ansätze integrieren, zum Beispiel digitale Wissensplattformen und Wikis, Wissensdatenbanken und Dokumentenmanagementsysteme (DMS), KI-gestützte Tools und Chatbots, digitale Lernplattformen (Learning Management Systems (LMS), E-Learning), automatisierte Workflows und Prozessdokumentation oder virtuelle Kollaborationsräume (Teams, Miro, digitale Whiteboards).
- **Digitalisierung verändert aber nicht nur Werkzeuge und Instrumente, sondern kann auch die Kultur und das Verhalten der handelnden Akteure beeinflussen.** Sie ermöglicht es, Wissen offener, schneller und transparenter zu teilen, statt es in Silos zu verschließen. Ob diese Möglichkeiten genutzt werden, hängt jedoch stark von den handelnden Personen und der jeweiligen Organisationskultur ab; Silodenken setzt sich vielfach auch digital fort. Idealerweise wird Kollaboration zur Normalität und Führung stärker zur Wissens- und Lernführung. Damit das gelingt, müssen die Mitarbeitenden zunehmend digitale Kompetenzen entwickeln; gerade mit Blick auf die KI-Nutzung steht die kommunale Praxis hier noch am Anfang.

Aber nicht zuletzt gibt es auch Risiken und Herausforderungen beim Einsatz von Digitalisierung, die einerseits durch digitale Überforderungen (mangelnder Kenntnisstand, Datenschutz, Sicherheit) und technische Fragmentierung (Schnittstellen, Plattformen), andererseits durch teils stärker wirkende kulturelle Barrieren (Führungskräfte als Vorbilder, Anreizsysteme, Fehlerkultur) in Erscheinung treten. Nichtsdestotrotz ist die **Digitalisierung heute der zentrale Motor** für modernes Wissensmanagement und modernen Wissenstransfer geworden. Sie ermöglicht neue Instrumente, neue Formen der Zusammenarbeit und eine neue Wissenskultur. Verwaltungen, die digitale Werkzeuge strategisch einsetzen, können schneller, resilienter und innovativer handeln und sichern damit ihre Handlungsfähigkeit in Zeiten von Fachkräftemangel, Komplexität und Transformationsdruck.

⁸ Vgl. dazu u. a. Streicher, H. W. (2025).

3

Ergebnisse der empirischen Studien

3.1

Ergebnisse der Web-Befragung

Bei dem Projekt der Web-Befragung zum Wissensmanagement und Wissenstransfer ging es bei der Zielsetzung konkret um die Messung von Grundlagen, Einstellungen und Bewertungen zum Thema Wissenstransfer und Wissensmanagement, die im Vorfeld mit der Praxis und den HöD inhaltlich abgeklärt und zuvor abgestimmt sowie durch einen Pretest validiert und getestet worden sind. Die Zielgruppen bestanden auf Hochschulebene aus den 38 Hochschulen für den öffentlichen Dienst selbst und ggf. vorhandenen externen Instituten für Forschung oder Fortbildungen. Auf kommunaler Ebene wurden kommunale Einrichtungen auf gemeindlicher, städtischer und Kreisebene der KGSt mit über 2.500 Mitgliedern adressiert.

Die standardisierte Web-Befragung (Fragebogen s. Anhang) erfolgte im Durchführungszeitraum vom 01.07. bis 06.08.2025 mit dem System Unipark. Die Auswertung schloss sich im August und September 2025 an. Der Befragung war grundsätzlich in die Schwerpunktbereiche des Wissensmanagements auf der einen und dem Wissenstransfer auf der anderen Seite aufgeteilt. Abschließend wurden noch Fragestellungen zu den allgemeinen Hemmnissen, Chancen und Unterstützungswünschen ergänzt.

Die Befragung endete mit einer Gesamtbeteiligung von 136 beendeten Befragungseinheiten, die sich nach der Übersicht von Tabelle 2 gemäß den absoluten Häufigkeiten in der Grundgesamtheit stark auf die kommunale Ebene fokussierten. Relativ gesehen war jedoch der Anteil der antwortenden Hochschulen und Hochschuleinrichtungen deutlich größer.

Institution	Absolute Rückmeldung	Relativ in %
Hochschule	29	21
Hochschul-Institut	5	4
Kreisfreie Stadt	9	7
Kreis/Landkreis	23	17
Stadt/Gemeinde	64	47
Verbandsgemeinde	6	4
Gesamt	136	100 %

Tabelle 2: Rücklaufquote der empirischen Untersuchung

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

3.1.1

Grundlegende Dispositionen – Einführungs- und Einstiegsfragen

Im Bereich der Einstiegsfragen ging es zunächst um die grundlegenden Einschätzungen und Dispositionen wie Kenntnisse und Erfahrungen. Die beiden ersten Abbildungen zeigen die Verteilung von Aktivitäten im Bereich Wissensmanagement sowie im Wissenstransfer, jeweils differenziert nach vier Kategorien:

- Beschäftigung,
- Beschäftigung geplant,
- Konzept und
- Konzept geplant.

Im Bereich des Wissensmanagements entfallen 65 % auf bestehende Beschäftigung, während 15 % geplante Beschäftigung ausmachen. Die Existenz von Transferkonzepten liegt nur bei 21 % und weitere 23 % beziehen sich auf geplante Konzepte. Beim Wissenstransfer ergibt sich ein ähnliches, aber leicht verschobenes Bild: 63 % entfallen auf bestehende Beschäftigung, 13 % auf geplante Beschäftigung, 26 % auf bestehende Konzepte und 20 % auf geplante Konzepte.

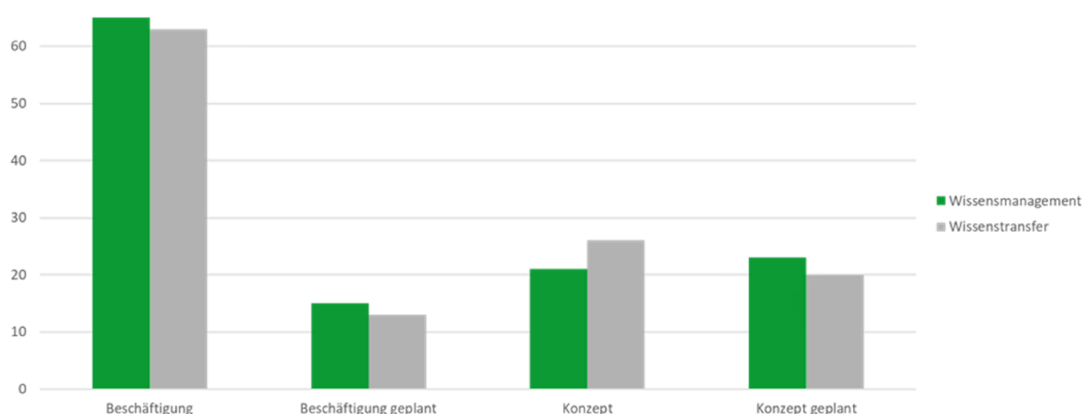


Abb. 5: Wissenstransfer und Wissensmanagement nach Zielgruppen

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die grundlegende Disposition zu diesen beiden zentralen Themen zeigte somit nahezu identische Werte. Die Daten verdeutlichen darüber hinaus, dass sowohl im Wissensmanagement als auch im Wissenstransfer der größte Anteil der Befragten sich bereits mit Wissenstransfer und Wissensmanagement beschäftigt hat. Gleichzeitig zeigt der relativ hohe Anteil an Konzepten (aus der Erhebung) – insbesondere beim Wissenstransfer (26 %) – dass in beiden Bereichen bereits strukturelle Überlegungen und Planungen vorhanden

sind. Die geplanten Aktivitäten (Beschäftigung geplant und Konzept geplant) liegen in beiden Themenfeldern auf einem moderaten Niveau, was darauf hindeutet, dass zwar Weiterentwicklungen vorgesehen sind, der Schwerpunkt jedoch klar auf bestehenden Maßnahmen liegt. Insgesamt lässt sich ableiten, dass beide Bereiche im Vorfeld organisatorisch schon gut verankert sind, aber weiterhin Potenzial für Ausbau und Konkretisierung zukünftiger Maßnahmen z. B. in Form von neuen konzeptionellen Überlegungen besteht.

3.1.2

Bedeutung und Stand des Wissensmanagements

Die Abbildung 6 zu den Funktionen des Wissensmanagements zeigt die Bedeutung zentraler Bewertungen des Wissensmanagements im Vergleich zu ihrem aktuellen Umsetzungsstand. Da die Skala invers ist, weisen niedrigere Werte auf eine hohe Bedeutung bzw. eine gute Umsetzung hin. Im Ergebnis werden der Wissenserwerb und die Wissensentwicklung am wichtigsten eingeschätzt (1,77), gefolgt von der Identifikation relevanten Wissens (1,84), der Wissensbewahrung (1,87) und der Nutzung des Wissens (1,92) – das sind die Top 4. Auch die Wissensverteilung (2,16) kann noch als bedeutsam bewertet werden. Am wenigsten wichtig erscheint die Bewertung des Wissens bzw. die Evaluation (2,65).

Der Umsetzungsstand fällt in allen Bereichen ausnahmslos deutlich schlechter aus. Die besten Werte erreichen noch der Wissenserwerb/-entwicklung (2,92) und die Nutzung des Wissens (3,03) mit Werten um die 3,0. Die Wissensverteilung (3,22), die Wissensbewahrung (3,23) sowie die Identifikation relevanten Wissens (3,36) liegen im Bereich einer eher schwachen Umsetzung. Am schlechtesten umgesetzt ist die Bewertung des Wissens (3,37). Die Differenzen zwischen Bedeutung und Umsetzung sind durchweg positiv, was zeigt, dass alle Funktionen schlechter umgesetzt werden, als es ihrer Bedeutung entsprechen würde.

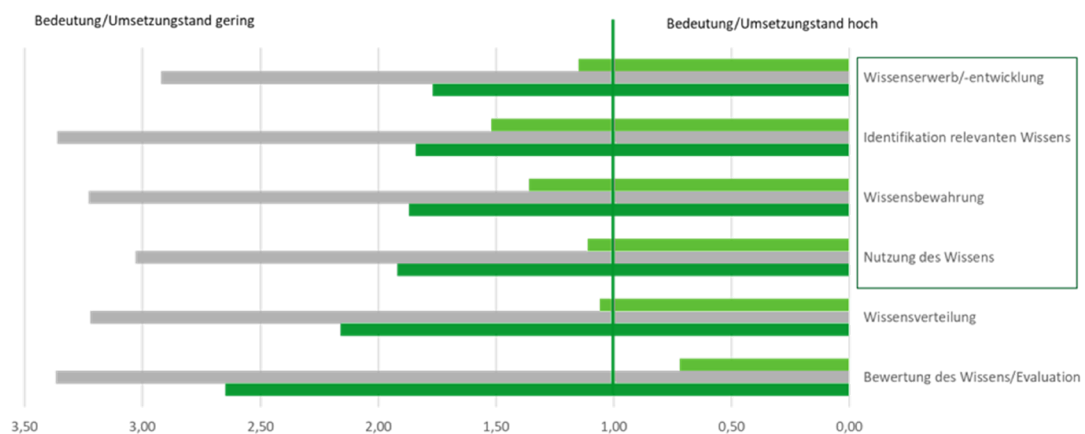


Abb. 6: Funktionen des Wissensmanagements und aktueller Umsetzungsstand

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Auch die Analyse der Ziele des Wissensmanagements verdeutlicht ein ähnliches Spannungsfeld zwischen Wichtigkeit und Bewertung. Die dazugehörige Abbildung 7 zeigt die Wichtigkeit verschiedener Ziele des Wissensmanagements sowie deren tatsächliche Bewertung in der Praxis. Die vier wichtigsten Ziele des Wissensmanagements sind der Erhalt von Wissen (1,30), die Mitarbeiterentwicklung (1,50), die Effizienzsteigerung (1,65) und die Qualitätsverbesserung (1,67). Auch Kollaboration und Vernetzung, Kundenzufriedenheit und organisatorische Anpassung werden noch als sehr wichtig eingeschätzt. Am wenigsten wichtig, aber immer noch im guten Bereich, ist die Fehlervermeidung (1,95).

Die Bewertung der tatsächlichen Umsetzung fällt deutlich schlechter und kritischer aus. Die besten Werte erreichen noch Kollaboration/Vernetzung (2,76) und Kundenzufriedenheit (2,56). Die schlechtesten Bewertungen erhalten Innovationsförderung und organisatorische Anpassung (je 3,12) sowie Effizienzsteigerung (2,98). Die Differenzen zeigen, dass alle Ziele schlechter und schwieriger umgesetzt werden, als es ihrer Wichtigkeit entspricht – besonders stark beim Erhalt von Wissen, der Mitarbeiterentwicklung und der Effizienzsteigerung.

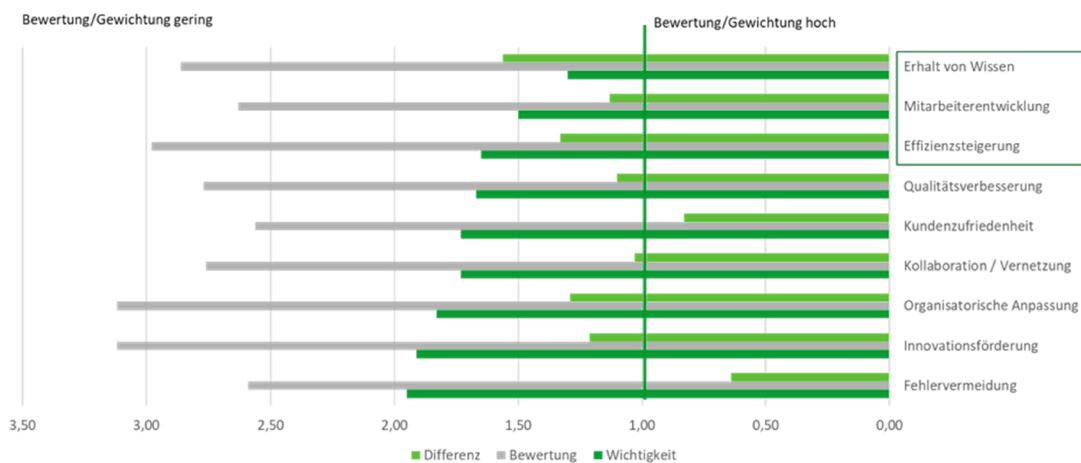


Abb. 7: Ziele des Wissensmanagements (Wichtigkeit und Bewertung)

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die Ergebnisse zeigen erneut ein sehr klares Muster: Die Bedeutung des Wissensmanagements wird in allen Bereichen deutlich höher eingeschätzt als der aktuelle Umsetzungsstand. Dies gilt sowohl für die Funktionen des Wissensmanagements als auch für seine strategischen Ziele.

Bei den Funktionen wird besonders deutlich, dass die Organisation zwar weiß, wie wichtig Wissenserwerb, Wissensbewahrung und Wissensidentifikation sind, diese Bereiche aber nicht in gleichem Maße umgesetzt oder bearbeitet werden. Die größten Lücken bestehen bei der Identifikation relevanten Wissens und der Wissensbewahrung – zwei Kernprozessen, die für nachhaltiges Wissensmanagement entscheidend sind. Die schwache Umsetzung der Wissensbewertung zeigt zudem, dass Reflexion und systematische Bewertung bislang kaum oder nur unzureichend verankert sind.

Auch bei den Zielen zeigt sich ein deutlicher Umsetzungsrückstand. Besonders kritisch ist die große Lücke beim Erhalt von Wissen, der zwar als wichtigstes Ziel gilt, aber nur mittelmäßig umgesetzt wird. Dies deutet auf Risiken im Bereich Wissensverlust, insbesondere bei Personalwechseln. Ebenso bestehen deutliche Defizite bei Mitarbeiterentwicklung, Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung – alles Bereiche, die für eine lernende Organisation zentral sind.

Insgesamt legen die Befunde nahe, dass die Organisation ein hohes Bewusstsein für die Bedeutung von Wissensmanagement besitzt, aber strukturell, organisatorisch und möglicherweise ressourcenbedingt Schwierigkeiten hat, diese Bedeutung in die Praxis zu überführen. Die Ergebnisse sprechen für einen Bedarf an klareren Prozessen, stärkerer Priorisierung und einer systematischeren Verankerung des

Wissensmanagements. Sie sind somit erste potenzielle Ansatzpunkte für eine gezielte Weiterentwicklung des organisationalen Wissensmanagements.

Diese Diskrepanz zwischen wahrgenommener Bedeutung und tatsächlicher Umsetzung ist nicht neu; sie ist eine der zentralen Diagnosen aus der KGSt-Praxiserfahrung. Der KGSt®-Bericht 11/2023 benennt die Ursache präzise: Wissensmanagement wird in den meisten Kommunalverwaltungen anlassbezogen betrieben, ausgelöst durch Renteneintritte, Stellenvakanzen oder Umstrukturierungen. Eine ganzheitliche strategische Verankerung, bei der Wissensmanagement als Wirkungsziel in der Gesamtstrategie der Verwaltung erscheint und ausdrücklich als Führungsaufgabe von Verwaltungsvorstand und Führungskräften verstanden wird, ist die Ausnahme.

Daraus ergibt sich aus KGSt-Sicht eine klare Handlungslogik: Die Lücke zwischen Bedeutung und Umsetzung schließt sich nicht durch mehr Methoden oder bessere Technologie allein. Sie schließt sich, wenn Wissensmanagement erstens in die strategischen Ziele der Kommunalverwaltung integriert wird, zweitens die strukturelle Verortung unmittelbar beim Verwaltungsvorstand oder maximal eine Hierarchieebene darunter erfolgt und drittens dezentrale Wissenspatinnen und -paten in den Fachbereichen ein operatives Netzwerk bilden, das den Transfer im Arbeitsalltag verankert (vgl. KGSt®-Bericht 11/2023, Kapitel. 4.4). Solange diese Voraussetzungen fehlen, bleibt auch künftig ein hoher Umsetzungsrückstand die Norm, unabhängig davon, wie stark Bewusstsein und Motivation ausgeprägt sind. Die Befunde dieser Studie bestätigen diesen Zusammenhang empirisch und machen ihn erstmals für einen breiteren Akteurskreis, einschließlich der Hochschulen für den öffentlichen Dienst, sichtbar.

Relevanz des Wissens

Die Relevanz verschiedener Wissensarten für die Organisation ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Am wichtigsten ist für die Organisation das Fachwissen, das mit einem Wert von 1,25 die höchste Relevanz besitzt (vgl. Abbildung 8). Ebenfalls sehr bedeutend sind das Erfahrungswissen (1,68) sowie das Prozess- und Handlungswissen (1,78), die beide zentrale Grundlagen für die praktische Arbeit und die operative Leistungsfähigkeit darstellen. Auch organisatorisches Wis-

sen (1,93) und technisches Wissen (2,30) werden als relevant eingeschätzt und bilden damit die Top 4 in dieser Frage. Im mittleren Bereich liegt das Innovationswissen (2,40), das für Weiterentwicklung und Veränderungsprozesse wichtig ist. Am geringsten bewertet – und damit im Vergleich weniger bedeutsam – ist augenscheinlich das kulturelle Wissen (2,76), das dennoch eine gewisse Rolle spielt, aber nicht im Zentrum der aktuellen organisationalen Wissensprioritäten steht.

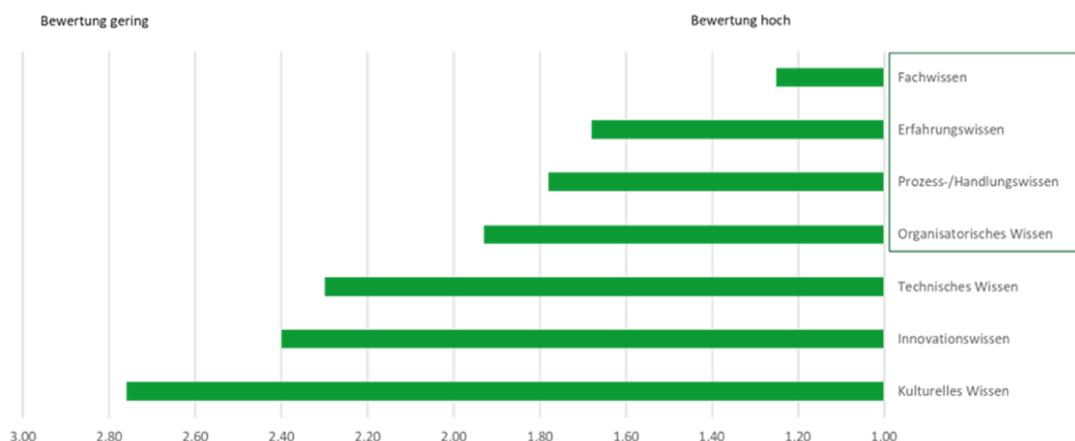


Abb. 8: Relevanz des Wissens für die Organisation

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die anschließende Abbildung 9 zeigt die Bewertung verschiedener Formen der Organisation und Speicherung von Wissen. Auch hier bedeuten niedrigere Werte eine höhere Relevanz. Am wichtigsten ist die Rolle von Personen als Wissensträger:innen, die mit einem Wert von 1,46 deutlich hervorstechen. Dies zeigt, dass Wissen stark an individuelle Expertise und persönliche Erfahrung gebunden ist. Ebenfalls relativ hoch bewertet werden die analoge Dokumentation (2,22), die Nutzung von Datenbanken (2,29), die Protokollier-

ung von Meetings und Projekten (2,32) sowie elektronische Archive (2,51). Im mittleren Bereich liegen Expertennetzwerke (2,77) und Intranets bzw. Wikis (2,94). Weniger relevant erscheinen Lernmanagementsysteme (3,36), Wissensmanagementsysteme (3,54) und KI bzw. Chatbots (3,68). Am geringsten bewertet wird Job Rotation (4,30), was darauf hindeutet, dass dieses Instrument kaum als geeignetes Mittel zur Wissensorganisation wahrgenommen wird.

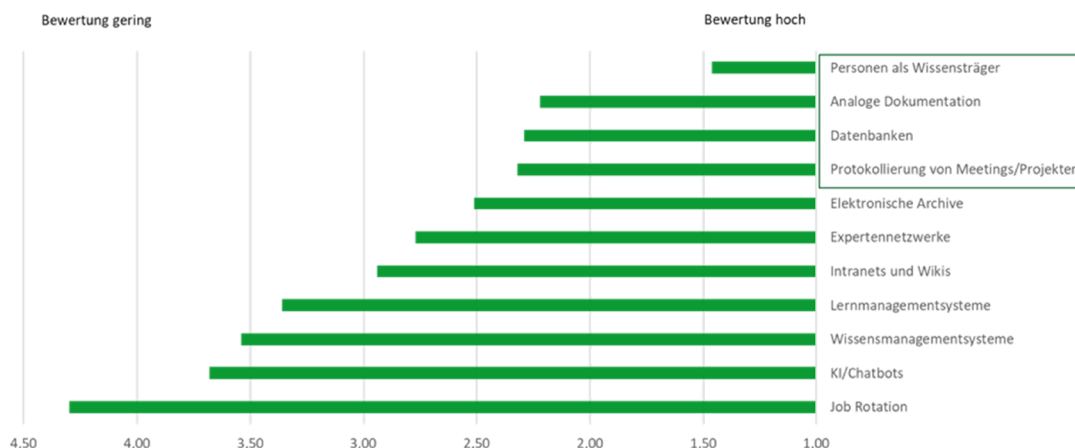


Abb. 9: Organisation und Speicherung des Wissens

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass Wissen vor allem dort als wertvoll angesehen wird, wo es unmittelbar handlungsrelevant, erfahrungsbasiert und fachlich fundiert ist. Fachwissen, Erfahrungswissen und Prozesswissen bilden die Kernressourcen der Organisation. Diese Wissensformen sind eng mit der täglichen Arbeit verbunden und tragen direkt zur Problemlösung, Effizienz und Qualität bei. Innovations- und kulturelles Wissen spielen zwar eine Rolle, stehen aber nicht im Zentrum der organisationalen Wissensprioritäten.

Bei der Organisation und Speicherung von Wissen zeigt sich, dass die Organisation stark auf personenbezogenes und damit zumeist analoges Wissen setzt. Die hohe Bewertung von Personen als Wissensträger:innen macht deutlich, dass Wissen häufig implizit bleibt und an individuelle Expertise gebunden ist. Gleichzeitig werden klassische Dokumenta-

tionsformen – sowohl analog als auch digital – als (wichtige) Stützen wahrgenommen. Moderne, technologiegestützte Wissensmanagementsysteme oder KI-basierte Lösungen werden dagegen deutlich zurückhaltender bewertet. Dies deutet darauf hin, dass die Organisation zwar dokumentiert und archiviert, aber noch nicht systematisch auf digitale Wissensarchitekturen setzen kann.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten Organisationen ein stark erfahrungs- und personenbezogenes Wissensprofil haben, das durch klassische Dokumentationsformen ergänzt wird. Die geringe Bedeutung von Job Rotation, KI oder komplexen Wissensmanagementsystemen verweist darüber hinaus auf defizitäre strukturelle und technologische Ansätze zur Wissensorganisation. Für die Zukunft könnte dies bedeuten, dass Potenziale zur systematischen Wissenssicherung und -verteilung noch nicht ausgeschöpft sind.

Instrumenteneinsatz beim Wissensmanagement

Die aktuelle und zukünftige Nutzung verschiedener Instrumente des Wissensmanagements ist ein weiterer wichtiger Aspekt der Studie. In der aktuellen Nutzung dominieren klassische, eher analoge oder niedrigschwellige Instrumente. Workshops und Seminare (2,47), Dokumentation und Handbücher (2,68), E-Learning und Onlinekurse (2,83) sowie Projekte und Kooperationen (2,91) gehören zu den am stärksten genutzten Instrumenten (vgl. Abbildung 10). Auch Kommunikationstools (3,05) und Datenbanken bzw. Wissensmanagementsysteme (3,10) werden noch relativ intensiv genutzt. Etwas schlechter schneiden Wikis und Plattformen (3,28), Mentoring/Coaching (3,35), Erfahrungsberichte (3,36) und Communities of Practice (3,56) ab. Am schwächsten genutzt werden Wissensbilanzierungen (4,02) und Wissenslandkarten (4,16).

In der zukünftigen Nutzung verschiebt sich das Bild deutlich. Die Werte sinken insgesamt, was bedeutet, dass die Instrumente künftig als relevanter und wichtiger für die Arbeit eingeschätzt werden. Besonders stark verbessert sich die Bewertung von Workshops und Seminaren (1,84), E-Learning (1,91), Datenbanken bzw. Wissensmanagementsystemen (1,96) sowie Kommunikationstools (2,03). Auch Wikis und Plattformen (2,20), Mentoring/Coaching (2,36) und Erfahrungsberichte (2,76) gewinnen an Bedeutung. Selbst Instrumente, die aktuell nur schwach genutzt werden – wie Wissenslandkarten (3,05) oder Wissensbilanzierung (2,91) – verbessern sich deutlich, bleiben aber im Vergleich weiterhin im mittleren Bereich. Die Differenzwerte zeigen, wie stark die zukünftige Nutzung im Vergleich zur aktuellen Nutzung steigt. Die größten Planungspotenziale finden sich bei Datenbanken bzw. Wissensmanagementsysteme, Wissensbilanzierung, Wikis/Plattformen und Kommunikationstools. Die geringste Veränderung zeigt sich bei Dokumentation und Handbüchern, die bereits heute gut genutzt werden und künftig nur leicht an Bedeutung gewinnen.

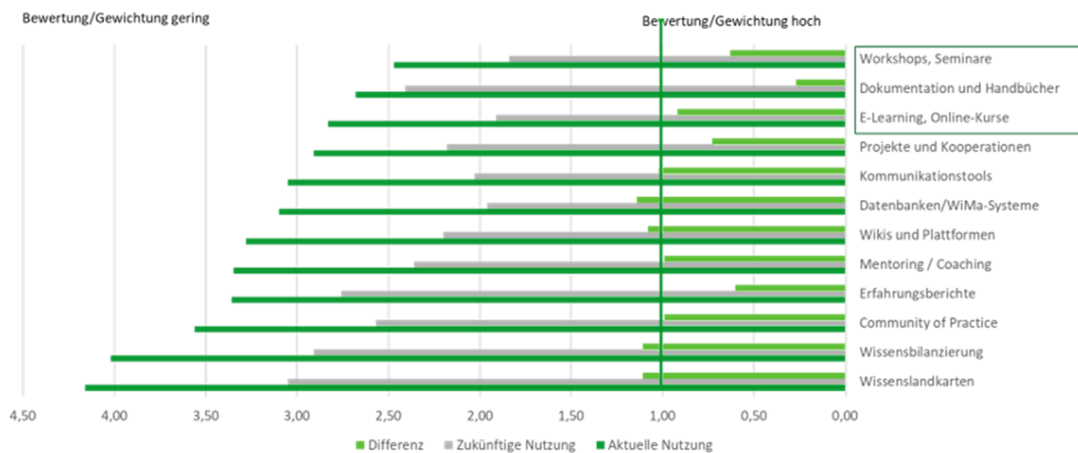


Abb. 10: Instrumenteneinsatz beim Wissensmanagement (aktuelle und zukünftige Nutzung)

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Der Einsatz von Wissensmanagementinstrumenten wird damit künftig deutlich intensiver und strategischer erwartet als heute. Während aktuell vor allem klassische Formate wie Workshops, Dokumentation oder E-Learning dominieren, verschiebt sich die zukünftige Relevanz stärker in Richtung digitaler, strukturierter und kollaborativer Instrumente.

Besonders auffällig ist der starke Bedeutungszuwachs von Datenbanken, Wissensmanagementsystemen, Wikis und Plattformen. Dies deutet darauf hin, dass Organisationen künftig stärker auf systematische, digital gestützte Wissensprozesse setzen wollen. Auch die wachsende Bedeutung von Mentoring, Coaching und Communities of Practice zeigt, dass der persönliche Austausch und die soziale Dimension des Wissensmanagements künftig stärker berücksichtigt werden.

Gleichzeitig wird sichtbar, dass Instrumente wie Wissenslandkarten und Wissensbilanzierung zwar an Bedeutung gewinnen, aber weiterhin eher als ergänzende Werkzeuge wahrgenommen werden. Die geringste Veränderung bei Dokumentation und Handbüchern zeigt, dass diese Formate als stabile Basisinstrumente gelten, die auch künftig eine verlässliche Rolle spielen.

Es ist zu erwarten, dass der Wissenstransfer künftig digitaler, vernetzter und stärker systematisiert sein wird. Die Organisationen erwarten eine deutliche Professionalisierung des Wissensmanagements – weg von punktuellen Maßnahmen hin zu integrierten, technologiegestützten Lösungen.

3.1.3

Ziele und Instrumente des Wissenstransfers

Der zweite Themenblock des Transfers von Wissen wurde durch die Fragen nach der Nutzung und den Erfahrungen sowie nach der Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers eröffnet. Für die horizontale Ebene, das heißt die Ebene der Organisationen untereinander, liegt die Nutzung bei 3,5 und damit im eher schwachen Bereich, während die Erfahrungen mit 2,47 deutlich besser bewertet werden. Auf der vertikalen Ebene, das heißt der Ebene zwischen den Hochschulen und den Kommunen, fällt die Nutzung mit 2,74 signifikant besser aus und auch die Erfahrung wird mit 2,09 vergleichsweise positiv eingeschätzt. Insgesamt zeigen die Werte, dass die Erfahrungen in beiden Dimensionen sichtbar besser bewertet werden als die tatsächliche Nutzung.

Die Abbildung 11 stellt die Bedeutung verschiedener Ziele des Wissenstransfers zwischen den Ebenen dar. Die fünf niedrigsten Werte – und damit die höchste Bedeutung – erhalten der Netzwerkaufbau (2,26), die Kompetenzentwicklung (2,28), die Innovationsförderung (2,32) sowie die Wissensverbreitung und -erweiterung (2,35). Auch praxisrelevante Forschung und die Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen liegen noch im guten mittleren Bereich. Am höchsten bewertet – und damit am wenigsten bedeutsam – wird die Förderung des Unternehmertums (3,46), gefolgt von wirtschaftlicher Entwicklung (3,02) und Ressourcenteilung (2,96). Insgesamt zeigt sich ein Schwerpunkt auf eher wissens- und kompetenzorientierten Zielen.

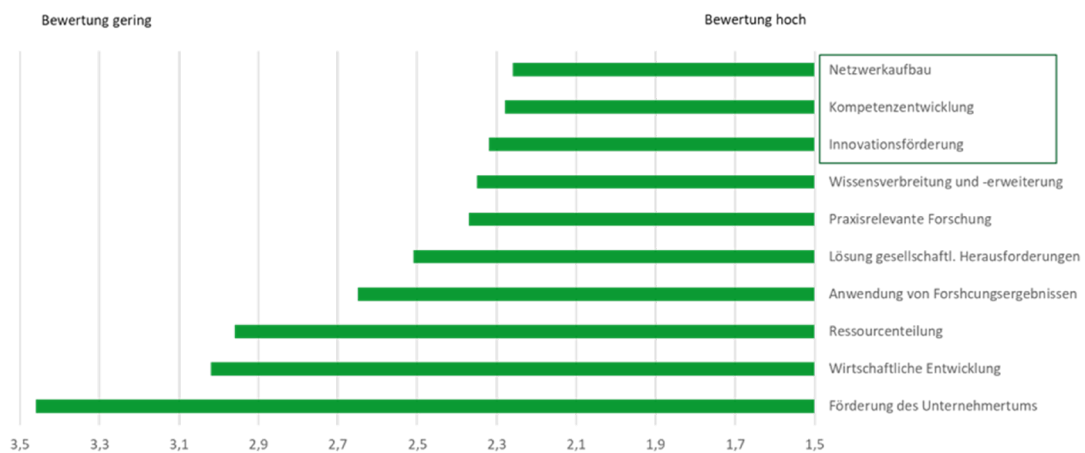


Abb. 11: Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers zwischen den Ebenen

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die Abbildung 12 zeigt die Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers auf der gleichen Ebene. Hier werden Best Practices teilen (1,84), Zusammenarbeit und Netzwerke (1,85) sowie effektive Problemlösungen (2,01) am höchsten bewertet. Auch Kompetenzaufbau, Ressourcenschonung und Anpassung an gesetzliche Vorgaben, Krisenmanagement und Resilienz, Innovationsförderung, Bürgernähe und Partizipation, gemeinsame Reformüberlegungen sowie Vergleich und Benchmarking liegen im guten Bereich. Am wenigsten bedeutsam erscheinen Vergleich und Benchmarking (2,65) sowie gemeinsame Reformüberlegungen (2,54).

Insgesamt zeigt sich hier ein stärkerer praxis- und problem-lösungsorientierter Fokus.

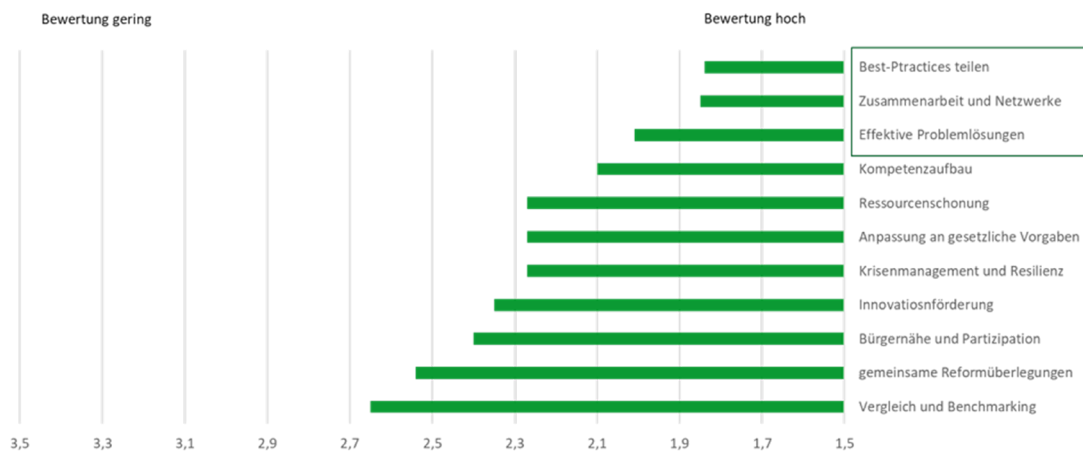


Abb. 12: Bedeutung der Ziele des Wissenstransfers auf der gleichen Ebene

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Grundsätzlich kann man festhalten, dass die Erfahrungen mit Wissenstransfer besser bewertet werden als die tatsächliche Nutzung, was darauf hindeutet, dass Wissenstransfer dort, wo er stattfindet, als positiv erlebt wird – gleichzeitig aber noch nicht flächendeckend oder systematisch genutzt wird.

Zwischen den Ebenen stehen vor allem Kompetenzentwicklung, Wissensverbreitung, Innovation und Netzwerkaufbau im Vordergrund. Dies deutet darauf hin, dass der Austausch über Hierarchie- oder Organisationsgrenzen hinweg vor allem als Mittel zur Weiterentwicklung und zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit verstanden wird. Wirtschaftliche oder unternehmerische Ziele spielen dagegen eine geringere Rol-

le. Auf der gleichen Ebene verschiebt sich der Fokus stärker auf konkrete Problemlösung, Zusammenarbeit und Austausch bewährter Praktiken. Hier geht es weniger um strategische oder strukturelle Ziele, sondern um unmittelbare Verbesserungen im Arbeitsalltag.

Insgesamt lässt sich der Befund unterstreichen, dass Wissenstransfer sowohl horizontal als auch vertikal als wertvoll angesehen wird, jedoch mit unterschiedlichen Zielsetzungen: Zwischen Ebenen (Hochschule und Praxis) eher strategisch und kompetenzorientiert, innerhalb einer Ebene eher operativ und praxisnah. Die relativ hohe Diskrepanz zwischen Nutzung und Erfahrung zeigt zudem, dass Potenzial für eine stärkere institutionelle Verankerung besteht.

Instrumenteneinsatz

Das anschließende Ergebnis zum Instrumenteneinsatz im Wissenstransfer zeigt, wie verschiedene Methoden aktuell genutzt werden und welche Bedeutung ihnen künftig zugeschrieben wird. Da die Bewertungsskala invers funktioniert – also der Wert 1 eine sehr gute und der Wert 5 eine sehr schlechte Nutzung bzw. Relevanz ausdrückt –, lässt sich klar erkennen, welche Instrumente heute besonders wichtig sind und wo künftig Veränderungen erwartet werden.

Die Auswertung zeigt deutliche Unterschiede zwischen der aktuellen und der zukünftigen Nutzung verschiedener Instrumente des Wissenstrfers. Da die Bewertungsskala invers funktioniert – niedrige Werte stehen für eine hohe Bedeutung bzw. positive Bewertung, während hohe Werte eine geringere Bedeutung anzeigen – lässt sich klar erkennen, welche Instrumente künftig an Relevanz gewinnen sollen.

In der aktuellen Nutzung weisen insbesondere Wissenslandkarten (4,44), Wissensbilanzierung (4,21) sowie Mentoring/Coaching (3,92) vergleichsweise hohe Werte auf, was bedeutet, dass sie derzeit weniger positiv bewertet bzw. geringer genutzt werden. Auch Wikis und Onlineplattformen (3,83) sowie Datenbanken und Wissensmanagementsysteme (3,65) gehören zu den Instrumenten, die aktuell eher im Mittelfeld liegen. Am besten schneiden derzeit Netzwerktreffen und Konferenzen (2,65) ab, gefolgt von Workshops/Seminaren und Projekten/Kooperationen (jeweils 3,07), allesamt analoge Instrumente, die damit zu den positiver bewerteten bzw. stärker genutzten Instrumenten gehören.

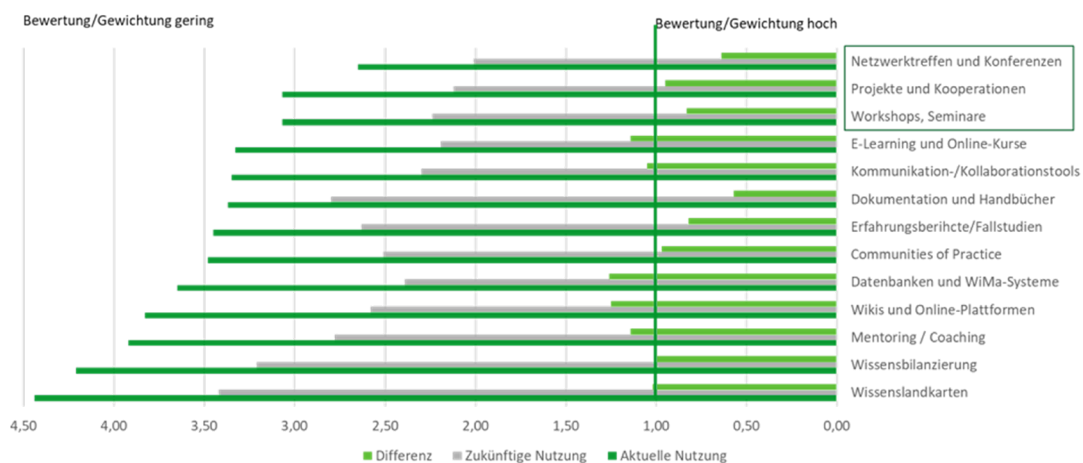


Abb. 13: Instrumenteneinsatz beim Wissenstransfer (aktuelle und zukünftige Nutzung) Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Für die zukünftige Nutzung sinken die Werte über alle Instrumente hinweg deutlich, was auf eine insgesamt höhere erwartete Relevanz schließen lässt (vgl. Abbildung 13). Besonders stark verbessert sich die Bewertung bei Wikis und Onlineplattformen (2,58), Datenbanken und WiMa-Systemen (2,39) sowie Wissenslandkarten (3,42). Auch Mentoring/Coaching (2,78) und Communities of Practice (2,51) gewinnen an Bedeutung. Die niedrigsten Werte – und damit die erneut höchste zukünftige Relevanz – erreichen Netzwerktreffen und Konferenzen (2,01), Workshops/Seminare (2,12) sowie nun auch Kommunikations- und Kollaborationstools (2,30).

Die Differenzwerte zeigen, dass alle Instrumente künftig besser bewertet werden sollen. Besonders große Verbesserungen werden für Wikis und Onlineplattformen (1,25), Datenbanken und WiMa-Systeme (1,26) sowie Mentoring/Coaching (1,14) erwartet. Die geringsten Veränderungen zeigen Dokumentation/Handbücher (0,57) und Erfahrungsberichte/Fallstudien (0,82), was darauf hindeutet, dass diese Instrumente bereits heute relativ gut bewertet werden oder künftig keine stark steigende Bedeutung erfahren.

Die Daten lassen sich im Kontext der Wissenstransferforschung und organisationalen Lernprozesse interpretieren. Die durchgehend besseren Werte bei der zukünftigen Nutzung deuten auf eine erwartbare strategische Neuausrichtung hin, bei der Wissenstransferinstrumente insgesamt stärker priorisiert werden. Dies entspricht der Entwicklung hin zu einer wissensintensiveren Organisationskultur, in der der systematische Umgang mit Wissen als zentraler Wettbewerbsfaktor gilt.

Die stärker genutzten technologiegestützten Instrumente stehen im Einklang mit aktuellen Trends der Digitalisierung, die eine stärkere Formalisierung, Strukturierung und Zugänglichkeit von Wissen ermöglichen. Die hohe erwartete Relevanz dieser Instrumente lässt sich als Indikator für eine zunehmende Digitalisierung der Wissensprozesse interpretieren, die sowohl Effizienzgewinne als auch eine breitere Wissensverteilung innerhalb der Organisation verspricht.

Gleichzeitig gewinnen sozialinteraktive Instrumente wie Mentoring/Coaching, Communities of Practice sowie Workshops und Netzwerktreffen ebenfalls an Bedeutung. Dies bestätigt die praktischen Annahmen, dass effektives Wissensmanagement nicht allein durch technologische Systeme erreicht werden kann, sondern immer auch auf sozialen Austausch, Vertrauensstrukturen und kollektive Lernprozesse angewiesen ist. Die Kombination aus technologischen und

sozialen Instrumenten deutet auf einen integrativen Ansatz des Wissensmanagements hin.

Die vergleichsweise geringe Veränderung bei klassischen Instrumenten wie Dokumentation oder Handbüchern zeigt, dass diese zwar weiterhin notwendig sind, aber nicht als zentrale Hebel zukünftiger Wissensstrategien betrachtet werden. Stattdessen verschiebt sich der Fokus hin zu dynamischeren, kollaborativen und digital gestützten Formen des Wissenstransfers. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten Personen und Organisationen offenbar eine zukunftsorientierte Wissensstrategie verfolgen, die sowohl digitale Infrastrukturen als auch soziale Lernprozesse stärkt.

Relevanzbewertungen

Die Ergebnisse in Bezug auf die Relevanz verschiedener Ebenen und Akteursgruppen im Wissenstransfer stellen einen weiteren wichtigen Aspekt im Themenbereich Wissenstransfer dar, jeweils bewertet auf einer inversen Skala von 1 (sehr relevant) bis 5 (weniger relevant). Für die befragten Hochschulen wird deutlich, dass Praxispartner mit einem Wert von 1,68 die höchste Bedeutung besitzen (vgl. Abbildung 14). Es folgen die Hochschulen des öffentlichen Dienstes (HöD) selbst mit 2,21 sowie weitere Partner wie Forschungseinrichtungen mit 2,82. Andere Hochschulen (2,85) und die Privatwirtschaft (3,71) werden zwar ebenfalls berücksichtigt, aber deutlich weniger stark priorisiert.

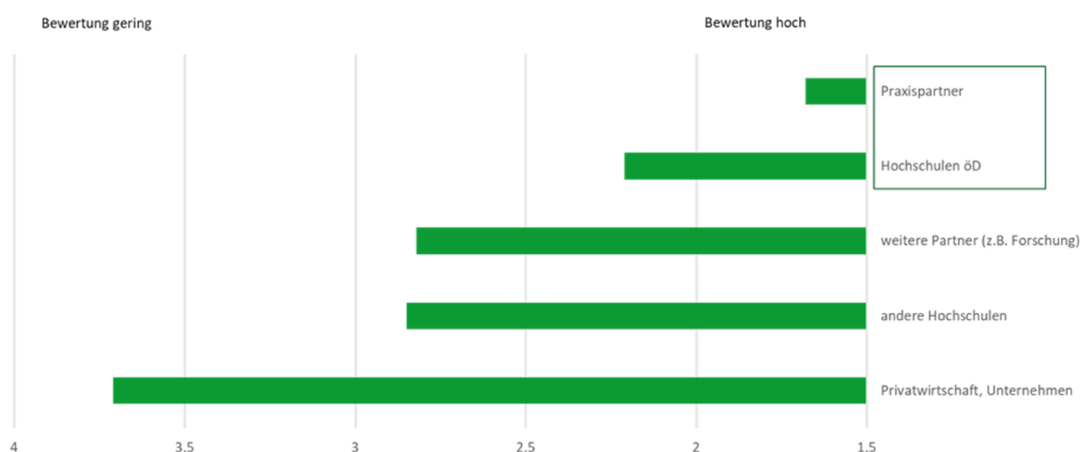


Abb. 14: Relevanz der Ebenen des Wissenstransfers (Hochschulen)

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Für Kommunen ergibt sich in Abbildung 15 ein anderes Bild. Am relevantesten sind hier Nachbarkommunen mit einem Wert von 2,00, gefolgt von Kommunalverbänden (2,19) und Landesbehörden (2,60). Verbände und Unternehmen (2,79) sowie Hochschulen des öffentlichen Dienstes (3,18) liegen im

Mittelfeld. Am geringsten bewertet werden NGOs (3,64), die Privatwirtschaft (3,46) und andere Hochschulen (3,44), was auf eine eher zurückhaltende Einschätzung dieser Akteure im kommunalen Wissenstransfer hindeutet.

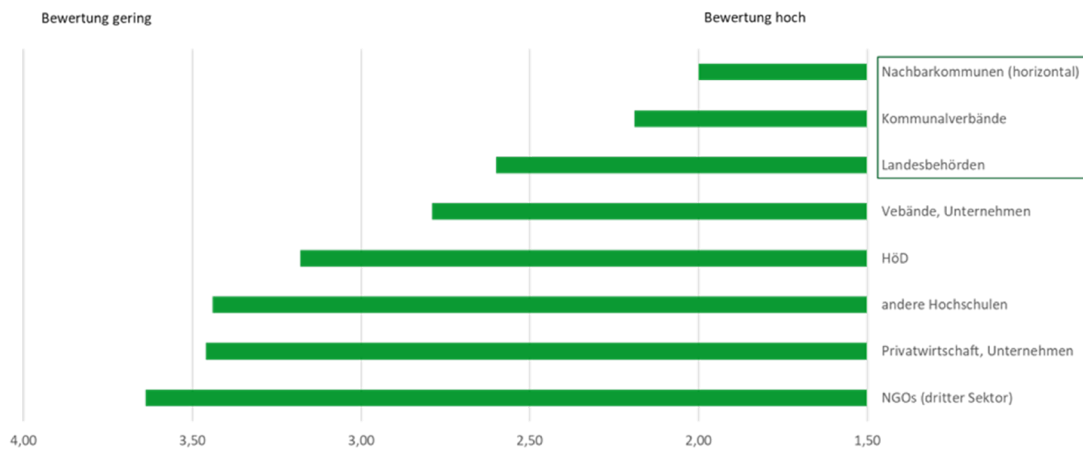


Abb. 15: Relevanz der Ebenen des Wissenstransfers (Kommunen)

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Zusätzlich wird auch die räumliche Ebene des Wissenstransfers betrachtet. Hier zeigt sich eine klare Abstufung: Lokale Kooperationen werden mit 1,86 am höchsten bewertet, gefolgt von der regionalen Ebene (2,04). Nationale (2,89) und insbesondere internationale Kooperationen (3,89) spielen eine deutlich geringere Rolle. Dies deutet auf eine starke räumliche Distanzorientierung hin.

Der vierte Aspekt thematisiert schließlich die Relevanz verschiedener Einrichtungen des Wissenstransfers. Am wichtigsten sind Regierungsstellen und der öffentliche Sektor mit einem Wert von 1,99, gefolgt von Netzwerken und Clustern (2,47) sowie Bildungseinrichtungen (2,49). Forschungsinstitute (3,22), Investoren und Fördermittelgeber (3,33) sowie Unternehmen (3,51) liegen im mittleren Bereich. Am geringsten bewertet werden Technologietransfereinrichtungen (3,74) und NGOs bzw. gemeinnützige Unternehmen (3,64).

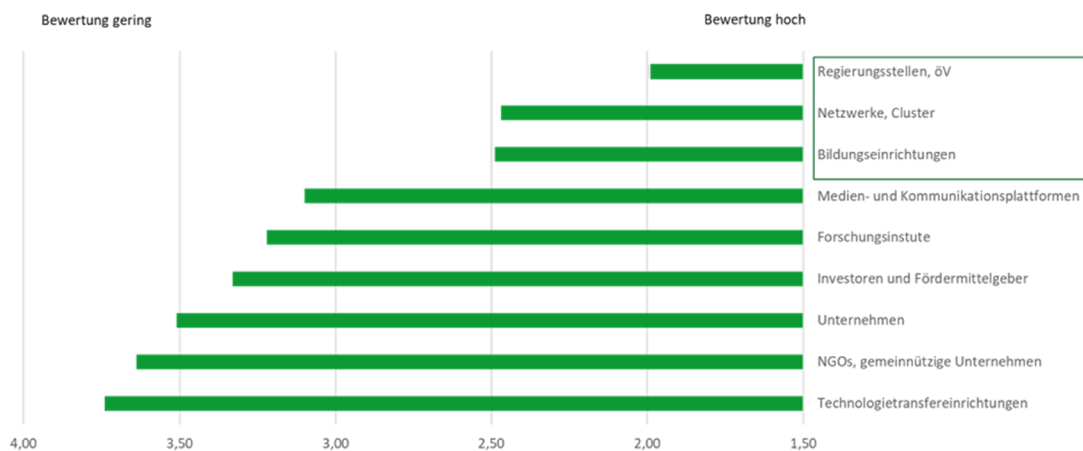


Abb. 16: Relevanz der Einrichtungen des Wissenstransfers (Hochschulen und Kommunen)

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse ein konsistentes Muster: Je näher und institutionell vertrauter ein Akteur oder eine Ebene ist, desto relevanter wird er für den Wissenstransfer eingeschätzt. Hochschulen orientieren sich stark an Praxispartnern und den Partnerhochschulen im öffentlichen Dienst, während Kommunen vor allem auf horizontale Kooperationen mit benachbarten Kommunen und kommunalen Verbänden setzen. Dies deutet auf eine hohe Bedeutung von Vertrauen, Nähe und institutioneller Passung im Wissenstransfer hin.

Räumlich betrachtet dominieren lokale und regionale Ebenen klar gegenüber nationalen und internationalen Kooperationen. Dies unterstreicht, dass Wissenstransfer in beiden Sektoren überwiegend regional eingebettet ist und stark von räumlicher Nähe und Fühlungsvorteilen profitiert.

3.1.4

Bedeutung und Nutzung neuer Technologien

Die aktuelle und zukünftige Nutzung verschiedener Technologien im Wissenstransfer ist entsprechend der grundlegenden Annahmen von besonderer Bedeutung. In der aktuellen Nutzung wird deutlich, dass die Nutzung von neuen Technologien noch in den Kinderschuhen steckt. Abgesehen von der klassischen digitalen Basisinfrastruktur des Internets und Intranets mit einem Wert von knapp 2 befinden sich die aktuellen Nutzungswerte nur zwischen 2,9 und 4,5 (vgl. Abbildung 17). Die eAkte und Dokumentenmanagementsysteme (DMS, 2,90), Geoinformationssysteme (GIS, 2,91) sowie das E-Learning (3,02) gehören hier noch zu den stärker genutzten Technologien. Noch weniger genutzt werden Cloud Computing (3,30), Kollaborationsplattformen (3,39) und eigene Plattformen (3,61). Technologien wie Künstliche Intelligenz (3,70), Big Data (4,08), Innovationslabore (4,20) sowie das Internet of Things (4,38) liegen im unteren Mittelfeld,

Bei den Einrichtungen zeigt sich, dass staatliche Akteure, Netzwerke und Bildungseinrichtungen als besonders relevant gelten. Dagegen werden klassische Technologietransfereinrichtungen, NGOs und Unternehmen eher zurückhaltend bewertet. Dies könnte darauf hinweisen, dass der Wissenstransfer in den betrachteten Kontexten weniger marktorientiert und stärker verwaltungs- und bildungsorientiert geprägt ist. Insgesamt lässt sich festhalten, dass Wissenstransfer vor allem dort als wertvoll wahrgenommen wird, wo institutionelle Nähe, gemeinsame Aufgabenfelder und regionale Verbundenheit bestehen. Externe, internationale oder stark marktorientierte Akteure spielen dagegen eine untergeordnete Rolle.

während hochinnovative Technologien wie Digitaler Zwilling (4,42), Robotics (4,46) und Virtuelle Realität (4,48) sich abgeschlagen auf den letzten Plätzen wiederfinden.

In der zukünftigen Nutzung zeigt sich ein deutlich anderes Bild: Die Werte steigen in jedem Technologiebereich, was bedeutet, dass alle abgefragten Technologien künftig als relevanter eingeschätzt werden. Besonders stark verbessert sich die Bewertung von eAkte/DMS (1,49), E-Learning (1,78), Internet/Intranet (1,68) und Künstlicher Intelligenz (1,83). Auch Kollaborationsplattformen (2,19), eigene Plattformen (2,51) und Cloud Computing (2,51) gewinnen an Bedeutung. Selbst Technologien, die aktuell kaum genutzt werden – wie Virtuelle Realität, Robotics, Digitaler Zwilling oder Internet of Things (IoT) – verbessern sich deutlich, bleiben aber im Vergleich weiterhin im mittleren Relevanzbereich.

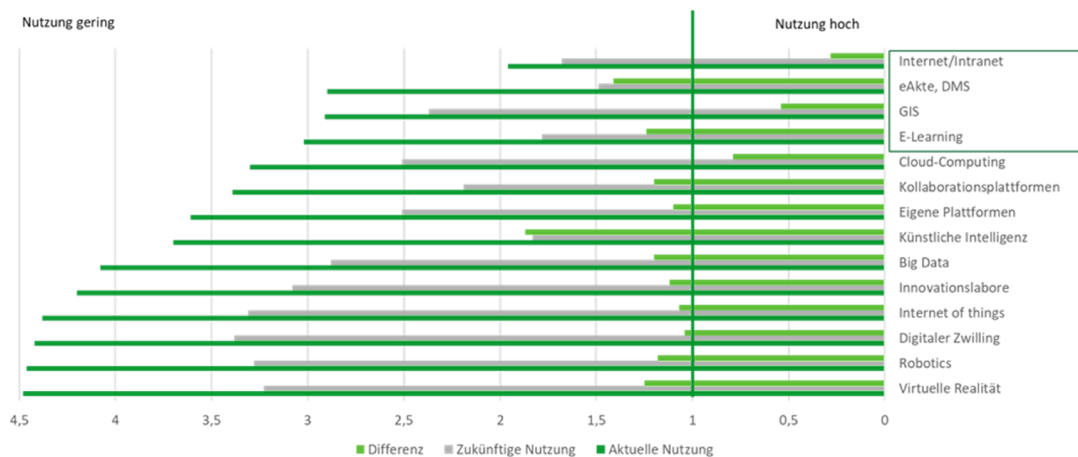


Abb. 17: Technologienutzung beim Wissenstransfer (aktuelle und zukünftige Nutzung) Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die Differenzwerte zeigen, wie stark die zukünftige Nutzung im Vergleich zur aktuellen Nutzung steigt. Die größten Differenzen finden sich bei Künstlicher Intelligenz, eAkte/DMS, Virtueller Realität, Robotics und Big Data, während Technologien wie Geoinformationssysteme (GIS) oder Internet/Intranet nur geringe Differenzen aufweisen, da sie bereits heute gut genutzt werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass der technologische Reifegrad steigen und die Erwartungen an digitale Technologien deutlich wachsen werden. Während heute vor allem grundlegende digitale Werkzeuge wie Internet, DMS, GIS oder E-Learning genutzt werden, verschiebt sich der Fokus künftig stärker in Richtung innovativer Technologien. Die größten Sprünge betreffen dabei die Künstliche Intelligenz, Virtuelle Realität, Robotics, Big Data und Digital Twins.

Mittelfristig sehen die meisten Organisationen hier ein erhebliches Potenzial. Die zunehmende Relevanz dieser Instrumente kann auch als Hinweis auf eine strategische Neuausrichtung verstanden werden, bei der datengetriebene, immersive und automatisierte Technologien eine größere Rolle spielen sollen.

Gleichzeitig zeigt die geringe Differenz bei Internet, Intranet, GIS oder DMS, dass diese Technologien bereits heute fest etabliert sind und ihre Bedeutung auch künftig stabil bleibt. Sie bilden die digitale Grundinfrastruktur, auf der weiterführende Innovationen aufbauen. Klar wird, dass der Wissenstransfer künftig deutlich technologieintensiver, datenbasierter und stärker automatisiert sein wird. Die Organisationen erwarten eine klare Verschiebung von klassischen digitalen Werkzeugen hin zu innovativen, KI-gestützten und immersiven Technologien.

3.1.5

Hemmnisse und begünstigende Faktoren

Die Bewertung verschiedener Hemmnisse und Hürden auf der einen, aber auch Erfolgschancen auf der anderen Seite bei der Umsetzung von Wissenstransfer war ein dritter The-

menschwerpunkt innerhalb der Befragung, der besonders praktische Vorschläge an das Tageslicht fördern sollte.

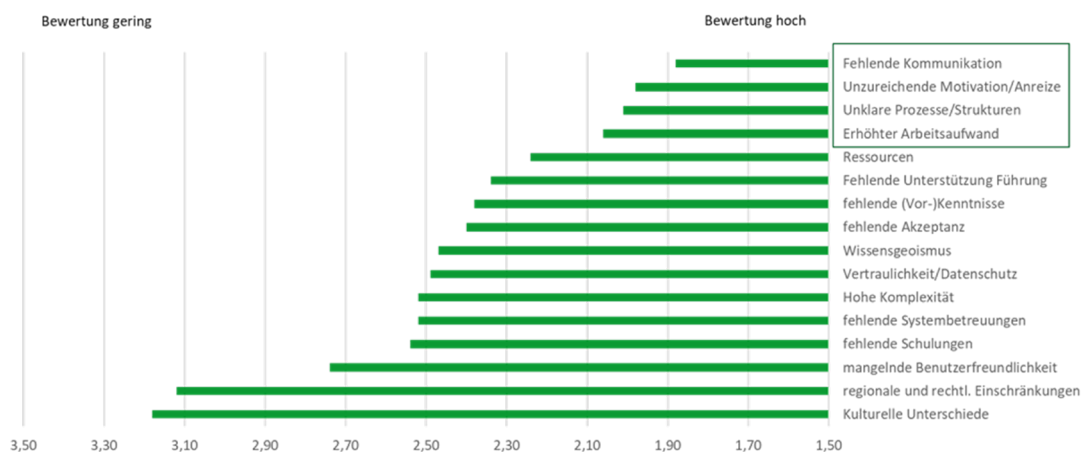


Abb. 18: Hemmnisse und Hürden bei der Umsetzung von Wissenstransfer

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Im Bereich der Hemmnisse und Hürden wirken laut der Bewertung die fehlende Kommunikation (1,88), die unzureichende Motivation bzw. fehlende Anreize (1,98) sowie unklare Prozesse und Strukturen (2,01) am stärksten (vgl. Abbildung 18). Ebenfalls als relevante Hürden werden erhöhter Arbeitsaufwand (2,06), Ressourcenmangel (2,24), fehlende Unterstützung durch Führungskräfte (2,34) und fehlende (Vor-)Kenntnisse (2,38) wahrgenommen. Im mittleren Bereich liegen Faktoren wie fehlende Akzeptanz, Wissenssegoismus, Datenschutzanforderungen, Komplexität oder mangelnde Systembetreuung. Am geringsten bewertet – und damit weniger relevant – sind kulturelle Unterschiede (3,18) sowie regionale oder rechtliche Einschränkungen (3,12), die im Vergleich zu den internen Faktoren eine markant geringere Rolle spielen.

Die anschließende Abbildung 19 zeigt die Bewertung der Chancen und Erfolgsfaktoren beim Wissenstransfer, hier weisen niedrige Werte auf besonders wichtige Erfolgsfaktoren hin. Am stärksten bewertet werden vorhandene Technologien und Infrastruktur (1,76), gefolgt von Management Support (1,80) und einer kollaborativen Kultur mit gemeinsamen Zielen (1,83). Auch standardisierte Prozesse (1,84), Flexibilität und Anpassungsfähigkeit (2,00) sowie gezielte Weiterbildung (2,01) werden noch als zentrale Erfolgsfaktoren eingeschätzt. Im mittleren Bereich liegen Kommunikationskanäle, Netzwerke und Partnerschaften, gemeinsame Projekte und interdisziplinäre Ansätze. Auf den letzten Plätzen finden sich Anreizsysteme (2,34), Förderprogramme (2,56) und regionale Nähe bzw. Clusterstrukturen (2,68).

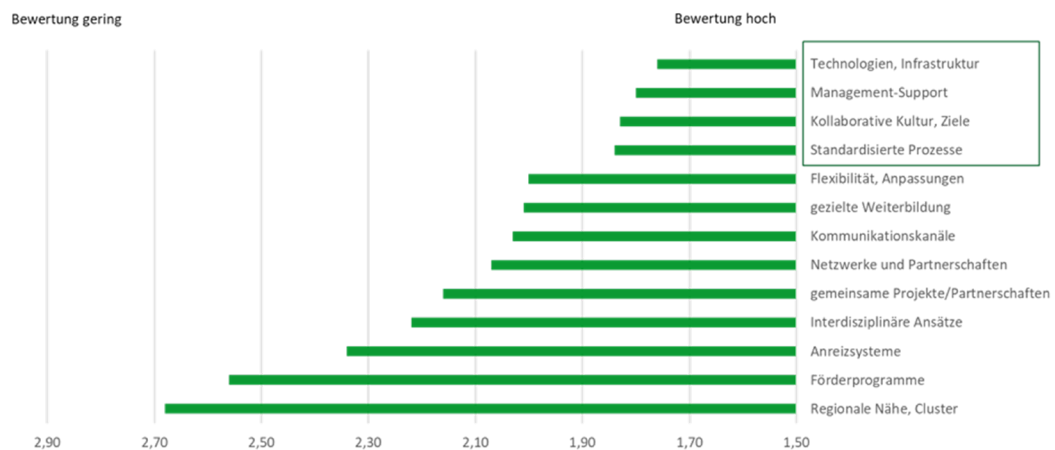


Abb. 19: Chancen und Erfolgsfaktoren bei der Umsetzung von Wissenstransfer

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Die größten Hemmnisse für den Wissenstransfer liegen also innerhalb der Organisation selbst, während externe Faktoren wie Kultur (von anderen Organisationen, Unternehmen und Institutionen) oder rechtliche Rahmenbedingungen deutlich weniger relevant erscheinen. Besonders stark wirken fehlende Kommunikation, unklare Strukturen und mangelnde Motivation – alles Faktoren, die auf interne Prozesse, Führungskultur und organisatorische Rahmenbedingungen zurückzuführen sind. Dies deutet darauf hin, dass Wissenstransfer weniger an äußeren Barrieren scheitert, sondern vor allem an organisationalen Routinen, fehlender Abstimmung und mangelnder Unterstützung.

Gleichzeitig zeigen die Erfolgsfaktoren, dass genau diese internen Aspekte auch die größten Hebel für Verbesserungen darstellen. Technologien und Infrastruktur, Management Support, klare Prozesse und eine kollaborative Kultur werden als entscheidend für erfolgreichen Wissenstransfer angesehen. Die hohe Bedeutung von Weiterbildung und Flexibilität unterstreicht, dass Wissenstransfer dynamische Kompetenzen und kontinuierliche Anpassung erfordert.

Auffällig ist zudem, dass klassische externe Faktoren wie Förderprogramme oder regionale Nähe zwar hilfreich sind, aber nicht als zentrale Treiber wahrgenommen werden. **Der Erfolg hängt also auch hier weniger von äußeren Rahmenbedin-**

gungen ab, sondern vor allem davon, wie gut die Organisation intern kommuniziert, strukturiert, motiviert und unterstützt. Die größten Hürden und die größten Chancen liegen im Inneren der Organisation. Wissenstransfer gelingt dort am besten, wo Führung, Kultur, Prozesse und technische Infrastruktur zusammenspielen und wo Mitarbeitende motiviert, befähigt und eingebunden werden.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Wissenstransfer vor allem dann erfolgreich ist, wenn kulturelle Offenheit, strukturelle Klarheit und technische Unterstützung zusammenkommen. Die größten Hürden entstehen dort, wo Systeme kompliziert, Prozesse unklar oder Kompetenzen unzureichend ausgeprägt sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass Wissenstransfer nicht allein durch technische Lösungen gelingt, sondern durch Vernetzung, Kooperation, gemeinsame Ziele und gezielte Förderung.

Verbesserte Kooperation

Die letzte Grafik der empirischen Studie zeigt die Angaben zu den Wünschen nach verbesserter Kooperation im horizontalen und vertikalen Kontext. Für beide Kooperationsdimensionen wurden die Einschätzungen der Befragten in drei Kategorien erfasst: starke Kooperation, neutrale Haltung und schwache Kooperation.

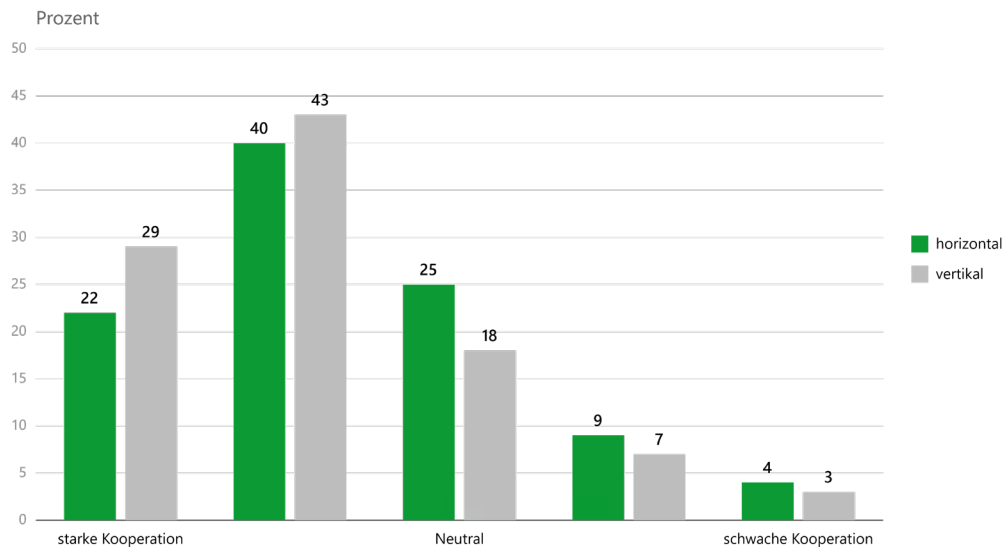


Abb. 20: Wünsche nach verbesserter Kooperation

Quelle: Eigene Erhebungen 2025.

Im horizontalen Bereich, also auf gleicher Ebene der Hochschulen oder der Kommunen, wünschen sich fast zwei Drittel der Befragten eine starke oder stärkere Kooperation, während nur 13 % eine schwache Kooperation befürworten. Im vertikalen Bereich, also im Bereich der Kooperation zwischen Hochschulen und Kommunen, fällt der Wunsch nach starker oder stärkerer Kooperation mit fast drei Vierteln (72 %) noch deutlich höher aus. Hier sind es nur 10 %, die keine Veränderungen befürworten – möglicherweise aufgrund von Unsicherheit, gemischten Erfahrungen oder fehlender Klarheit über die Kooperationsstrukturen.

Sehr deutlich wird mit diesen Ergebnissen, dass die Befragten zum einen grundsätzlich eine stärkere Kooperation sowohl untereinander als auch zwischen den Ebenen wünschen. Zum anderen ist dieser Wunsch für die vertikalen Kooperationsbeziehungen von Hochschulen und der kommunalen Praxis nochmals markanter formuliert worden. Alle Befragten sind sich deshalb einig, dass die Kooperationen und kooperativen Unterstützungen in Zukunft deutlich ausgeweitet werden sollen.

3.2

Zusammenfassung

Zwei Drittel der Befragten haben sich bereits sowohl mit Wissensmanagement als auch mit Wissenstransfer beschäftigt, ein geringer Prozentsatz will dies nachholen. Jede vierte Einrichtung kann sogar auf ein bestehendes Konzept verweisen, ein ähnlicher Prozentsatz plant entsprechende Konzepte. Beide Bereiche sind bereits heute schon organisatorisch gut verankert, es besteht aber weiterhin Potenzial für Ausbau und Konkretisierung zukünftiger Maßnahmen.

Die Bedeutung der Funktionen des Wissensmanagements sind maßgeblich auf den Wissenserwerb, die Identifikation relevanten Wissens, die Wissensbewahrung und die Nutzung des Wissens ausgerichtet. Die Bedeutung kontrastiert hingegen deutlich mit dem Umsetzungsstand, der oftmals weit über einen Bewertungspunkt zurückliegt. Die Ziele des Wissensmanagements liegen in der Wichtigkeit vor allem beim Erhalt von Wissen, der Mitarbeiterentwicklung und der

Effizienzsteigerung. Doch gerade hier, bei den wichtigsten Zielen, zeigen sich die größten Unterschiede zur aktuellen Umsetzung. Insgesamt legen die Befunde nahe, dass bei den Befragten ein hohes Bewusstsein für die Bedeutung von Wissensmanagement besteht, die Organisationen aber strukturell, organisatorisch und ressourcenbedingt Schwierigkeiten haben, diese Bedeutung in die Praxis zu überführen. Die Ergebnisse sprechen für einen Bedarf an klareren Prozessen, stärkerer Priorisierung und einer systematischeren Verankerung des Wissensmanagements.

Die Relevanz für die Organisationen wird in erster Linie im Fachwissen gesehen, erst mit Abstand folgen Erfahrungswissen, Prozess- und organisatorisches Wissen. Innovationswissen und kulturelles Wissen scheinen in der praktischen Relevanz eher nachrangig zu sein. Für die Speicherung des Wissens in den Organisationen steht der Mensch als persönlicher Daten- und Wissensträger deutlich im Fokus. Erst mit Abstand folgen analoge Dokumentationen, Datenbanken und Protokollierung von Meetings. Insgesamt lässt sich festhalten, dass die befragten Organisationen ein stark erfahrungs- und personenbezogenes Wissensprofil haben, das durch klassische Dokumentationsformen ergänzt wird. Die geringe Bedeutung von KI oder komplexen Wissensmanagementsystemen verweist darüber hinaus auf defizitäre strukturelle und technologische Ansätze zur Wissensorganisation. Digitale Lösungen sind augenscheinlich noch keine praktischen Alternativen. Für die Zukunft könnte dies bedeuten, dass Potenziale zur systematischen Wissenssicherung und -verteilung ebenfalls noch nicht ausgeschöpft sind.

Auf der instrumentellen Seite stehen Workshops/Seminare, Dokumentationen und Handbücher sowie E-Learning und Onlinekurse stark im Fokus der aktuellen Nutzung. Diese sollen neben den Datenbanken und Wissensmanagementsystemen auch in Zukunft eine zentrale Bedeutung haben. Wissensbilanzierungen und Wissenslandkarten spielen hingegen kaum eine Rolle. Es ist zu erwarten, dass der Wissenstransfer künftig digitaler, vernetzter und stärker systematisiert sein wird. Die Organisationen erwarten eine deutliche Professionalisierung des Wissensmanagements – weg von punktuellen Maßnahmen hin zu integrierten, technologiegestützten Lösungen.

Die Ziele des Wissenstransfers auf verschiedenen (vertikalen) Ebenen sind vor allem auf den Netzwerkaufbau, die Kompetenzentwicklung und die Innovationsförderung gerichtet, während die wirtschaftliche Entwicklung oder die Förderung des Unternehmertums kaum eine Bedeutung haben. Die Ziele des Wissenstransfers auf gleicher (horizontaler) Ebene sind hingegen vor allem auf die Kommunikation von Best Practices, die Netzwerkarbeit sowie effektive Problemlösungen ausgerichtet. Insgesamt lässt sich der Befund unterstreichen, dass Wissenstransfer sowohl horizontal als auch vertikal als wertvoll angesehen wird, jedoch mit unterschiedlichen Zielsetzungen: Zwischen Ebenen (Hochschule und Praxis) eher strategisch und kompetenzorientiert, innerhalb einer Ebene eher operativ und praxisnah. Die relativ hohe Diskrepanz zwischen Nutzung und Erfahrung zeigt zudem, dass Potenzial für eine stärkere institutionelle Verankerung besteht.

Der aktuelle instrumentelle Einsatz beim Wissenstransfer fokussiert sich sehr stark auf personengebundene Formen, insbesondere Netzwerktreffen, Konferenzen, Projekte, Kooperationen, Workshops und Seminare. Erst mit Abstand folgen digitale Instrumentarien. In Zukunft wird sich an dieser Relation nach Ansicht der Befragten nicht viel ändern – die vergleichsweise geringe Veränderung bei den klassischen Instrumenten und etablierten digitalen Werkzeugen zeigt, dass diese zwar weiterhin notwendig sind, aber nicht als zentrale Hebel zukünftiger Wissensstrategien betrachtet werden. Stattdessen verschiebt sich der Fokus hin zu KI-gestützten, automatisierten und datenbasierten Formen des Wissenstransfers.

Die Relevanz der räumlichen Bezugsebenen des Wissenstransfers nimmt mit der Größe deutlich ab, sodass hier lokale und regionale Orientierungen eine deutlich größere Rolle spielen als nationale oder internationale Ebenen. Seitens der Hochschulen stehen die Praxis und die Hochschulen für den öffentlichen Dienst selbst als Partner im Wissenstransfer an höchster Stelle. Für die Kommunen sind dies die unmittelbaren Nachbarkommunen, die Kommunalverbände sowie Landesbehörden. Die Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD) erhalten aus kommunaler Perspektive nur einen sehr schwachen Mittelwert von über 3,2. Hier zeigt sich bei diesen beiden Partnern der vorliegenden Befragung Handlungsbedarf. Bei den Einrichtungen außerhalb der genannten Institutionen sind vor allem die Regierungsstellen und öffentlichen Verwaltungen, die Netzwerke oder Cluster sowie weitere Bildungseinrichtungen zu nennen, während unter anderem Unternehmen, NGOs und auch Technologietransfereinrichtungen kaum eine Bedeutung aufweisen.

Bei der Nutzung von „neuen“ Technologien spielen die eher traditionellen Techniken die größte Rolle. Dazu gehören das Internet/Intranet, die eAkte oder Dokumentenmanagementsysteme (DMS), Geoinformationssysteme (GIS) oder E-Learning. Der zukünftige Einsatz wird sich in der Relation nicht deutlich ändern, mit Ausnahme der Künstlichen Intelligenz (KI). Klar wird, dass der Wissenstransfer künftig deutlich technologieintensiver, datenbasierter und stärker automatisiert sein wird. Die befragten Organisationen erwarten eine klare Verschiebung von klassischen digitalen Werkzeugen hin zu innovativen, KI-gestützten und immersiven Technologien. Hier wird ein großer Schub für die Zukunft erwartet.

Es werden zahlreiche Hemmnisse und Hürden angeführt, die Wissenstransfer behindern. Dazu gehören vor allem fehlende Kommunikation, unzureichende Motivation/Anreize, unklare Prozesse und Strukturen (Organisation) sowie ein durchweg erhöhter Arbeitsaufwand. Kaum einen negativen Einfluss haben mangelnde Benutzerfreundlichkeit von Systeme-

men, regionale oder rechtliche Einschränkungen sowie kulturelle Unterschiede. Chancen und Erfolgsfaktoren sind hingegen die Technologien selbst und eine gute technologische Infrastruktur, eine deutliche Unterstützung (Support) durch das Management, eine kollaborative Kultur sowie standardisierte Prozesse. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass Wissenstransfer vor allem dann erfolgreich ist, wenn kulturelle Offenheit, strukturelle Klarheit und technische Unterstützung zusammenkommen. Die größten Hürden entstehen dort, wo Systeme kompliziert, Prozesse unklar oder Kompetenzen unzureichend ausgeprägt sind. Gleichzeitig wird deutlich, dass Wissenstransfer nicht allein durch technische Lösungen gelingt, sondern durch Vernetzung, Kooperation, gemeinsame Ziele und gezielte Förderung.

Aufgrund der eher verhaltenen Gesamtbewertung ist der Wunsch nach verbesserter Kooperation beim Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer in der Abschlussfrage deutlich abzulesen, was vor allem für die vertikale Kooperation zwischen Hochschulen und der kommunalen Praxis gilt.

4

Konkrete Vorschläge

Die hier erstellten Vorschläge als weiteres Ergebnis der Studie sind zum einen direkt aus den Ergebnissen der Web-Befragung abgeleitet und zum anderen in dem Auswertungsworkshop entwickelt worden. Sie gliedern sich in die drei zentralen Ebenen (vgl. Abbildung 1):

- Vertikale Ebene zwischen kommunaler Praxis und den Hochschulen für den öffentlichen Dienst
- der horizontalen Ebene innerhalb der kommunalen Praxis sowie
- der horizontalen Ebene innerhalb der Hochschulen für den öffentlichen Dienst.

Innerhalb der erfolgten tabellarischen Darstellung der folgenden Kapitel sind neben den allgemeinen richtungsweisenden Vorschlägen noch konkrete Umsetzungsideen und Maßnahmen in der jeweils rechten Spalte aufgenommen worden. Diese Ideen und Maßnahmen sollen nun in den folgenden Wochen und Monaten thematisch angegangen und operativ umgesetzt werden, sofern sie sich nicht schon in der Realisierung befinden.

4.1

Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers zwischen Kommunen und Wissenschaft

Ebene 1: Allgemeine und kooperative Vorschläge für die Zukunft (Verbesserungsvorschläge) zwischen den Ebenen – vertikal

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Wissensmanagement und Wissenstransfer weiter „zum Thema machen“	■ Regelmäßige Besprechungen auf Konferenzen und Tagungen

Verbesserung der Zusammenarbeit auf verschiedensten Ebenen im Bereich **Information**

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Bessere gegenseitige Information ■ Transparenz der aktuellen Themen und Projekte ■ Transparenz zu den Zielen und Aufgaben des Wissensmanagements und des Wissenstransfers ■ Aufbau eines Themenspeichers ■ Sammlung von Methodenwissen und Praxisbeispielen mit IT-Anwendungen: Was ist umsetzbar und wie kann man das bewerten?	■ Regelmäßige Informationen in ausgewählten Informationsperiodika (Netzwerk-Journal bei den HöD ...) ■ Erstellen und Kommunikation der Ziele in, Auflistung auf den jeweiligen Homepages ■ Erstellung eines Themenspeichers für wissenschaftliche und praktische Arbeiten auf den Homepages der KGSt und der HöD ■ Aufbau eines Methodenkatalogs für Instrumente des Wissensmanagements und des Wissenstransfers in Form einer Publikation, ggf. auch als Onlineanwendung oder App

Bessere Gestaltung der **Kommunikation**

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Erstellung von geeigneten Kommunikations- und Austauschformaten ■ Erfolgreiche Projekte und Konzepte kommunizieren und nach außen darstellen ■ Gegenseitige Kommunikation der konkreten Nachfrage- und Bedarfsstrukturen ■ Datenbank für Methodenwissen ■ Austauschformate kombinieren mit entsprechenden Plattformen	■ Aufbau einer Plattform/Datenbank zur Kommunikation von Anfragen und Angeboten, Integration einer FAQ-Übersichtsseite ■ Aufbau einer Datenbank und eines Methodenkatalogs für Instrumente des Wissensmanagements und des Wissenstransfers in Form einer Publikation, ggf. auch als Onlineanwendung oder App

Bessere Gestaltung der **Interaktion**

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Aufbau eines gemeinsamen Netzwerks „Wissenskompetenz und Wissenstransfer“ ■ Bessere und systematische Anbahnung von Kontakten für Projekte ■ Pilotprojekte zwischen HöD und der Praxis ■ Gemeinsame Bewerbung auf Förderprogramme ■ Technologische Zusammenarbeit für ein schnittstellenloses Austauschsystem	■ Aufbau einer dauerhaften AG Wissenstransfer und Erstellung einer eigenen Homepage mit entsprechenden Netzwerk-Mitgliedern, Aufgaben und Instrumenten ■ Aufbau eines digitalen KI-gesteuerten Matching-Systems für Angebote und Nachfragen ■ Gemeinsamer Aufbau eines idealen (Pilot-)Wissensmanagements und Wissenstransfer-Modells

4.2

Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers auf kommunaler Ebene

Ebene 2: Konkrete Vorschläge für die kommunale Ebene – horizontal

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Gestaltung des Fach-, Erfahrungs- und Prozesswissens als wichtigste Relevanzen ■ Professionalisierung und Digitalisierung der bislang zumeist analogen und personellen Wissensspeicherung ■ Schaffung innovativer Voraussetzungen und Kompetenzen zum Wissensmanagement in den eigenen Institutionen ■ Standard- und regelmäßige Einbindung der HöD bzw. der Hochschule vor Ort bzw. im eigenen Bundesland bei bestimmten Vorhaben und Projekten zum Wissenstransfer ■ Beseitigung von zentralen Hemmnissen beim Wissenstransfer (z. B. fehlende Kommunikation, unzureichende Motivation oder unklare Prozesse) ■ Stärkung von Erfolgsfaktoren, z. B. durch standardisierte Wissensprozesse, einheitliche technologische Infrastrukturen ■ Unterstützung durch die Führungsebene und Ideen für die Umsetzung einer kollaborativen Kultur ■ Besondere Berücksichtigung von kleinen Kommunen	■ Aufbau regelmäßiger Abfrage-Routinen für neue Wissensformen und Wissensbereiche ■ Bildung einer AG Wissenstransfer, die entsprechende Angebote und Nachfragen systematisch und inhaltlich prüft ■ Entwicklung einer „Ideal-Kommune“ für Wissensmanagement und Wissenstransfer in Bezug auf Kommunikation, Kooperation und kulturelle Offenheit (Open Knowledge Management) – als gesondertes Publikationsprojekt ■ Ggf. Einrichtung weiterer Austauschformate ■ Ggf. regelmäßige/unregelmäßige Umfragen KGSt*-Empfehlung zur Governance-Struktur (KGSt*-Bericht 11/2023, Kap. 4.4): ■ Auftraggeber-Rolle beim Verwaltungsvorstand: Die strategischen Wirkungsziele zum Wissen werden von Verwaltungsvorstand und Führungskräften gemeinsam entwickelt und priorisiert. Die strukturelle Verortung des Themas erfolgt unmittelbar dort oder maximal eine Hierarchieebene darunter. ■ Team „Wissensmanagement“ als Projektstruktur: Zur Auftaktphase empfiehlt sich ein interdisziplinär besetztes, selbstorganisiertes Team aus Personal, Organisation und Digitalisierung, das in iterativen Arbeitsschleifen konkrete Arbeitspakete umsetzt, Reporting an die Auftraggeber liefert und bei Bedarf nachsteuert. ■ Dezentrale Wissenspatinnen und Wissenspaten in den Fachbereichen: Mitarbeitende, die freiwillig das Thema Wissen im Team präsent halten, Methoden weitergeben und als Schnittstelle zum zentralen Team fungieren. Ihr Zeiteinsatz ist zunächst ohne formale Stellenanteile möglich; er zählt sich aus, wenn Verwaltungsvorstand und Führungskräfte den Umgang mit Wissen ausdrücklich als erfolgskritische Arbeitszeit kommunizieren. Dieses Modell lässt sich auf jede Kommunalgröße skalieren und löst das Strukturproblem, das die Studie empirisch als Haupthürde identifiziert: unklare Prozesse und fehlende Verantwortlichkeiten.

4.3

Konkrete Vorschläge und Initiativen für die Verbesserung des Wissenstransfers innerhalb des Hochschulnetzwerks für den öffentlichen Dienst

Ebene 3: Konkrete Vorschläge für die Hochschulebene (HöD) – horizontal

Vorschlag	Konkrete Maßnahmen und Aktivitäten
■ Identifizierung relevanter, konkreter Wissensinhalte und Themen sowie deren Aufbereitung ■ Erstellung einer gemeinsamen Technikplattform ■ Regelmäßige Erfassung und Darstellung von neuem Wissen (Forschungsergebnissen) – in Erarbeitung ■ Nutzungsmöglichkeiten von KI: interne Matching-Plattform für die HöD (in Erarbeitung) ■ Gestaltung des Fach-, Erfahrungs- und Prozesswissens als wichtigste Relevanzen ■ Professionalisierung und Digitalisierung der bislang zumeist analogen und personellen Wissensspeicherung ■ Schaffung innovativer Voraussetzungen und Kompetenzen zum Wissensmanagement in den eigenen Institutionen ■ Aufnahme von Wissenstransfer in der HöD-Ausbildung ■ Standard- und regelmäßige Einbindung der kommunalen Praxis vor Ort bzw. im eigenen Bundesland bei bestimmten Vorhaben und Projekten zum Wissenstransfer ■ Beseitigung von zentralen Hemmnissen beim Wissenstransfer (z. B. fehlende Kommunikation, unzureichende Motivation oder unklare Prozesse) ■ Stärkung von Erfolgsfaktoren, z. B. durch standardisierte Wissensprozesse, einheitliche technologische Infrastrukturen ■ Unterstützung durch die Führungsebene und Ideen für die Umsetzung einer kollaborativen Kultur	■ Erarbeitung und Erstellung eines Forschungs- und Wissenskatalogs und entsprechende digitale Visualisierungen ■ Aufbau regelmäßiger Abfrage-Routinen für neue Wissensformen und Wissensbereiche ■ Aufbau und Systematisierung einer (internen) Matching-Plattform für die HöD (in Erarbeitung) ■ Bildung einer HöD-AG Wissenstransfer, die entsprechende Angebote und Nachfragen systematisch und inhaltlich prüft und publiziert ■ Entwicklung geeigneter Aus- und Fortbildungsmodulen für Wissensmanagement und Wissenstransfer ■ Entwicklung von Anreiz- und Motivationsstrukturen für die Hochschulen ■ Erstellung einer „Ideal-Hochschule“ für Wissensmanagement und Wissenstransfer in Bezug auf Kommunikation, Kooperation und kulturelle Offenheit (Open Knowledge Management)

5

Resümee

Wissensmanagement und Wissenstransfer als zentrale Zukunftsaufgaben

Die vorliegende Studie zum Wissensmanagement und zum Wissenstransfer bildet eine wichtige, aktuelle empirische Grundlage sowohl für die kommunale Praxis als auch für die Hochschulen für den öffentlichen Dienst (HöD). Sie beinhaltet sicherlich keine völlig überraschenden Ergebnisse, aber eine eindrucksvolle Bestätigung der auch schon individuell wahrgenommenen Herausforderungen und Defizite. Die Studie macht insgesamt deutlich, dass Wissensmanagement und Wissenstransfer im öffentlichen Sektor – sowohl in Kommunen als auch in Hochschulen für den öffentlichen Dienst – zu zentralen Zukunftsaufgaben geworden sind. Die empirischen Ergebnisse zeigen ein klares Spannungsfeld: Auf der einen Seite besteht ein hohes Problembewusstsein für die Bedeutung von Wissen als strategische Ressource, auf der anderen Seite fehlt es vielerorts an systematischen Strukturen, klaren Verantwortlichkeiten und einer konsistenten Umsetzung. Wissen wird häufig noch zufällig, informell oder personengebunden weitergegeben und die Potenziale digitaler Technologien werden bislang nur punktuell genutzt.

Ungenutzte Potenziale und wichtige Voraussetzungen

Gleichzeitig zeigt die Untersuchung, dass sowohl Kommunen als auch Hochschulen über ein großes, bislang ungenutztes Transferpotenzial verfügen. Die Bereitschaft zur Kooperation ist hoch, die Erwartungen an einen verbesserten Austausch sind klar formuliert und die identifizierten Erfolgsfaktoren – von Führung und Kultur über technische Infrastruktur bis hin zu verbindlichen Prozessen – liegen auf der Hand. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Wissenstransfer nicht nur ein organisatorisches Thema ist, sondern ein kulturelles und strategisches: Er gelingt dort, wo Führungskräfte ihn aktiv unterstützen, wo Austauschformate etabliert sind, wo digitale Werkzeuge sinnvoll eingesetzt werden und wo eine Kultur des Teilens statt des Hortens gelebt wird.

Funktion der Hochschulen für den öffentlichen Dienst

Besonders hervorzuheben ist die Funktion der Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Sie fungieren nicht nur als Wissensproduzenten, sondern auch als Multiplikatoren, Innovationsmotoren und Partner der kommunalen Praxis. Der wechselseitige Transfer zwischen Theorie und Praxis – ein Kernelement des Projekts – zeigt sich als besonders wirkungsvoll, denn Verwaltungen profitieren von wissenschaftlichen Erkenntnissen, methodischer Expertise und technologischen Impulsen, während Hochschulen durch Praxiswissen, Fallbeispiele und reale Problemstellungen ihre Lehre und Forschung weiterentwickeln können. Dieses bidirektionale Zusammenspiel kann die Grundlage für ein modernes, lernorientiertes Innovationssystem im öffentlichen Sektor bilden.

Digitalisierung als Enabler und Innovationsmotor

Die Digitalisierung verstärkt diese Dynamik erheblich. Sie verändert nicht nur Werkzeuge, sondern die gesamte Logik des Wissensmanagements: Wissen wird orts- und zeitunabhängig verfügbar, Prozesse werden transparenter und neue Technologien – insbesondere KI – eröffnen völlig neue Möglichkeiten der Wissensgenerierung, -strukturierung und -nutzung. Die Studie zeigt jedoch auch, dass technologische Lösungen allein nicht ausreichen. Ohne klare Prozesse, Verantwortlichkeiten und eine offene Organisationskultur bleiben digitale Werkzeuge wirkungslos. Digitalisierung ist damit ein Enabler, aber kein Selbstläufer.

Umsetzungsschritte fehlen noch

Insgesamt lässt sich festhalten: Die Grundlagen für ein professionelles, vernetztes und zukunftsorientiertes Wissens-transfermanagement sind vorhanden, doch der Schritt von der Erkenntnis zur Umsetzung steht vielerorts noch aus. Die Studie liefert hierfür einen praxisnahen Orientierungsrahmen und konkrete Handlungsempfehlungen für alle relevanten Ebenen – innerhalb der Kommunen, innerhalb der Hochschulen und im Zusammenspiel beider Bereiche. Entscheidend wird sein, diese Empfehlungen nicht als einmalige Maßnahmen zu verstehen, sondern als kontinuierlichen Entwicklungsprozess, der strategisch gesteuert und organisatorisch verankert werden muss.

Wissenstransfer als zentraler Hebel für Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Zukunftssicherung im öffentlichen Sektor

Damit ergibt sich ein klares Gesamtbild, das dieses Thema in den Fokus rückt. Wissensmanagement und Wissenstransfer sind keine Randthemen mehr, sondern zentrale Hebel für Leistungsfähigkeit, Innovationskraft und Zukunftssicherung im öffentlichen Sektor. Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, wo die größten Potenziale liegen, welche Hürden überwunden werden müssen und welche Schritte nun folgen sollten. Die Aufgabe besteht nun darin, die gewonnenen Erkenntnisse und die entwickelten Projekt- und Initiativvorschläge in konkrete, nachhaltige Umsetzungsprozesse zu überführen – damit Wissen nicht nur vorhanden ist, sondern wirksam wird.

6

Literatur, Links und Materialien



KONTAKT | REGISTRIEREN | [SUCHEN](#)

[LOGIN](#)

[KGSt](#) [THEMEN](#) [UNSERE LEISTUNGEN](#) [KARRIERE](#)



[Projekte und Innovationszirkel](#) [Projekt: Wissensmanagement und Wissenstransfer zwischen Kommunen und Hochschulen](#)

PROJEKT: WISSENSMANAGEMENT UND WISSENSTRANSFER ZWISCHEN KOMMUNEN UND HOCHSCHULEN

Gemeinschaftsprojekt der KGSt und der RK HöD

**Wie gelingt effektiver Wissenstransfer zwischen Kommunen und Hochschulen?
Was funktioniert bereits gut, und wo gibt es noch Verbesserungspotenzial?**

Die KGSt hat in Zusammenarbeit mit der Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst (RK HöD) ein gemeinsames Forschungsprojekt ins Leben gerufen, um diesen Fragen auf den Grund zu gehen. Ziel ist es, ein umfassendes Verständnis über die aktuellen Praktiken, Herausforderungen und Chancen des Wissenstransfers zu gewinnen.

Ansprechperson



Dr. Konstantin Aal

- [E-Mail schreiben](#)
- [vCard herunterladen](#)
- [Telefon: +49 221/3768993](#)

Projektleitungsgremium

Dr. Klaus Effing, Vorstand der KGSt
Prof. Dr. Jürgen Stember, Präsident der RK HöD

Ausgewählte Links

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement:

<https://www.kgst.de/wissensmanagement>

Rektorenkonferenz der Hochschulen für den öffentlichen Dienst:

<https://rkhoed.de/datenbank/>

Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. (gfwm):

<https://www.gfwm.de/>

Fraunhofer Institut – IPK:

<https://www.ipk.fraunhofer.de/de/kompetenzen-und-loesungen/unternehmens-und-produktionsmanagement/wissenskompetenzmanagement.html>

Community of Knowledge - die Wissensmanagement-Plattform:

<https://www.community-of-knowledge.de/>

(...)

KGSt®-Kommunect:

<https://www.kgst.de/kommunect>

Literatur und Materialien

KGSt® -Arbeitsergebnisse

11/2023

Bericht: Wissensmanagement in Kommunen. Den Umgang mit Wissen systematisch gestalten

Abrufbar für Mitglieder im KGSt®-Portal unter der Kennung: **20230606A0006**

Weitere Literatur, Fundstellen, Quellen, Datensammlungen

Boch, Dieter; Echter, Dorothee; Haidvogel, Gert A.

Wissen – die strategische Ressource. Weinheim: Beltz 1997.

Bünnagel, Werner

Wissenskommunikation, maschinelles Lernen und Sprachmodelle. Wie KI das Wissensmanagement verändert. Wiesbaden: Springer 2024.

Forst, Martin

Zum Umgang mit Wissen und Informationen in Nonprofit-Organisationen. Köln: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften 2011.

Fraunhofer Institut

Praxisleitfaden Wissensmanagement. Stuttgart: Fraunhofer Verlag 2011.

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka

Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Frankfurt am Main: Campus 2012.

Offergelt, Florian; Hofreiter, Sebastian; Steiner, Thomas

Wissensmanagement in modernen Organisationen. Impulse aus der Forschung und Erkenntnisse aus der Praxis. Wiesbaden: Springer 2024.

Ottersböck, Nicole; Dander, Holger; Stowasser, Sascha

Wissensmanagement mit Künstlicher Intelligenz. Erfahrungswissen effizient sichern und transferieren. Wiesbaden: Springer 2026.

Pfannstiel, Mario A.; Dautovic, Alma

Transferinnovationen und Innovationstransfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Grundlagen, Erkenntnisse und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Springer 2023.

Probst, Gilbert J. B.; Raub, Steffen; Romhard, Kai

Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. Wiesbaden: Springer 2006.

Schmidt, Uwe; Schönheim, Katharina

Transfer von Innovation und Wissen Gelingensbedingungen und Herausforderungen. Wiesbaden: Springer 2022.

Stadt Dortmund

Wissensmanagement 4.0 der Stadt Dortmund (o. J.).

<https://rathaus.dortmund.de/dosys/doRat.nsf/DrucksacheXP.xsp?drucksache=16743-20>

(Zugriff 02.04.2026)

Stegbauer, Christian; Häußling, Roger

Handbuch Netzwerkforschung. Wiesbaden: Springer 2025.

Stember, Jürgen; Grieger, Rainer

Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen. Neue Rahmenbedingungen, Instrumente und Pilotprojekte zur Bewältigung des demographischen Wandlungsprozesses. Berlin: LIT Verlag 2015.

Streicher, Hans Werner

Digitale Transformation in der öffentlichen Verwaltung. Praxishandbuch für Projektleiter und Führungskräfte. 2. Auflage. Wiesbaden 2025.

7

Anhang

Fragebogenentwurf für die Web-Befragung zum Projekt Wissenstransfer mit der KGSt

- Abgestimmte Version 2.3 vom 22.05.2025 ohne Erläuterungen -

Einleitungstext

Willkommen zur Umfrage zum Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer zwischen Kommunen und Hochschulen

Sehr geehrte Damen und Herren,

herzlich willkommen zu unserer Umfrage, die die wichtigen Aspekte des Umgangs mit Wissen zwischen Kommunen und Hochschulen und untereinander beleuchten und verbessern soll. Der gezielte Umgang mit und Austausch von Wissen und Erfahrungen stellt eine wesentliche Grundlage für die Innovationsfähigkeit und nachhaltige Weiterentwicklung sowohl in kommunalen als auch in akademischen Kontexten dar.

Ziel dieser Befragung ist es, ein umfassendes Verständnis über die aktuellen Praktiken, Herausforderungen und Chancen des Wissenstransfers zu gewinnen, um daraus Verbesserungen in der Praxis abzuleiten. Ihre Teilnahme aus der Perspektive Ihrer beruflichen Funktion bietet uns wertvolle Einblicke und trägt dazu bei, effektive Strategien zur Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Partnern zu entwickeln.

Die vorliegende Befragung ist ein zentraler Teil eines gemeinschaftlichen Projekts von KGSt und den Hochschulen für den öffentlichen Dienst. Wir laden alle Vertreterinnen und Vertreter aus Kommunen und Hochschulen ein, ihre Perspektiven und Erfahrungen mitzuteilen. Alle Antworten werden anonymisiert und ausschließlich für Forschungszwecke von KGSt und den HöD verwendet.

Die Beantwortung der Umfrage dauert etwa 20 – 25 Minuten, je nach Stand Ihrer Aktivitäten. Der Fragebogen ist mit zahlreichen Vertreterinnen und Vertretern aus Hochschulen und Kommunen entwickelt, diskutiert und bearbeitet worden. Nichtsdestotrotz können Begrifflichkeit mitunter nicht klar genug sein. Aus diesem Grunde haben wir entsprechende Erklärungstexte mit Beispielen integriert, die Sie für die meisten Fragen nutzen können.

Für Ihre Teilnahme möglichst bis zum 30.06.2025 bedanken wir uns schon jetzt sehr herzlich und freuen uns über eine zukünftig verstärkte Zusammenarbeit im Bereich des Wissenstransfers.

Darüber hinaus haben Sie am Ende der Befragung die Möglichkeit, Ihre Bereitschaft für ein nachfolgendes Interview zu vermerken. Auch darüber würden wir uns natürlich sehr freuen: Ihre Meinung ist uns wichtig und wir schätzen Ihre Unterstützung sehr.

1 Einführungs- und Einstiegsfragen

1.1 In welcher Organisation arbeiten Sie? (Pick-up-Menü)

- Hochschule
- Hochschul-Institut
- Kreisfreie Stadt
- Kreis/Landkreis
- Stadt/Gemeinde
- Verbandsgemeinde

1.2 Größenklassen der kommunalen Einrichtung (ggf. auch der Hochschuleinrichtungen)

- Gefiltert nach 1.1 einfügen aus: <https://www.kgst.de/groessenklassen>
- Größenklasse Kreise für: 1.1 Kreis/Landkreis
- Bei Hochschulen Studierendenzahl (ohne Klassifizierung, offene Angabe)
- Bei Forschungsinstituten Mitarbeiterzahl (ohne Klassifizierung, offene Angabe)

1.3 Wo ist Ihre Organisation verortet (Ort/Bundesland) (Pick-up-Menü)

- 16 Bundesländer

1.4 In welcher Funktion sind Sie dort tätig? (Pick-up-Menü)

- Hochschule
 - Hochschulleitung
 - Institutsleitung
 - Professor:in
 - Dozent:in
 - Mitarbeitende:r

- Kommunen

Kommunen = 1.1 Stadt, 1.1 Kreis/Landkreis, 1.1 Gemeinde und 1.1 Verbandsgemeinde?

- Bürgermeister:in, Landrat/Landrätin
- Verwaltungsvorstand
- Leitung Personal/Organisation/ Controlling
- Sachbearbeitung Personal/Organisation/ Controlling

1.5 Hat sich Ihre Organisation bereits mit dem Themengebiet Wissensmanagement/Wissenstransfer beschäftigt?

- Wissensmanagement Ja/Nein/Geplant
- Wissenstransfer Ja/Nein/Geplant

1.6 Liegt in Ihrer Organisation ein Konzept zum Wissensmanagement/Wissenstransfer vor?

Diese Frage könnte zusammen mit 1.5 auf einer Seite abgefragt werden oder auf einer extra Seite dann mit Filter 1.5 = Ja

Ja, ok, auf einer Seite.

- Wissensmanagement Ja/Nein/Geplant
- Wissenstransfer Ja/Nein/Geplant

2 Bedeutung und Stand des Wissensmanagements/Wissenstransfers innerhalb der eigenen Organisation (intern)

2.1 Welche Bedeutung haben folgende Funktionen des Wissensmanagements für Ihre Organisation und wie ist der Stand der Umsetzung?

	Umsetzungsstand (1–5)	Bedeutung (1–5)
Definition und Identifikation des relevanten Wissens		
Wissenserwerb und Wissensentwicklung		
Innovationen		
Verteilung des Wissens innerhalb der Organisation (Transfer im e. S.)		
Nutzung des Wissens		
Bewahrung/Speicherung des Wissens? (Vorschlag: von der Logik her hinter Definition und Identifikation ...)		
Bewertung des Wissens (Evaluation)		

Skala Bedeutung (1 = sehr hoch bis 5 = niedrig), Skala Umsetzungsstand (1 = sehr gut bis 5 = schlecht)

2.2 Für wie wichtig halten Sie für Ihre Organisation folgende Ziele des Wissensmanagements?

	Wichtigkeit (1–5)	Bewertung (1–5)
Erhalt von Wissen		
Effizienzsteigerung		
Innovationsförderung		
Qualitätsverbesserung		
Mitarbeiterentwicklung		
Organisatorische Anpassungsfähigkeit		
Kunden-/Bürgerzufriedenheit		
Fehlervermeidung		
Kollaboration und Vernetzung		

2.3 Welches Wissen ist für Ihre Organisation relevant?

	Relevanz (1–5)
Fachwissen	
Technisches Wissen	
Prozesswissen/Handlungswissen	
Erfahrungswissen	
Kulturelles Wissen	
Organisatorisches Wissen	
Innovationswissen	

(1 = sehr relevant bis 5 = nicht relevant)

2.4 Wie liegt das Wissen vorrangig in Ihrer Organisation vor bzw. wie wird Wissen vorrangig gespeichert bzw. bewahrt?

	Relevanz (1–5)
Analoge Dokumentation	
Datenbanken	
Wissensmanagementsysteme	
Intranets und Wikis (Wikis nach unten zu Frage WM-Instrumente)	
Elektronische Archive Dokumentenmanagementsysteme	
Personen/Mitarbeitende als Wissensträger:innen.	
Expertennetzwerke	
Protokollierung von Meetings und Projekten:	
Lernmanagementsysteme (LMS):	
Job Rotation	
Mentoring, Coaching	

(1 = sehr relevant bis 5 = nicht relevant)

2.5 Welche Instrumente des Wissenstransfers innerhalb Ihrer Organisation setzen Sie aktuell ein und welche Instrumente würden Sie in Zukunft gern einsetzen?

	Ist-Nutzung (1–5)	Zukunft (1–5)
Workshops und Seminare		
Mentoring und Coaching		
Datenbanken und Wissensmanagementsysteme		
Wikis und Onlineplattformen		
Dokumentation und Handbücher		
Job-Rotation und Hospitationen		
Kommunikations- und Kollaborationstools		
Erfahrungsberichte und Fallstudien		
Community of Practice		
E-Learning und Onlinekurse		
Netzwerktreffen und Konferenzen		
Projekte und Kooperationen		
Wissensbilanzierung		
Wissenslandkarten		

3 Ziele und Instrumente des Wissenstransfers mit anderen Organisationen (externer interorganisationaler Blickwinkel)

3.1 Nutzung von Wissenstransfer

- Wie nutzen Sie den Wissenstransfer mit Hochschulen oder anderen externen Organisationen, die nicht zu Ihrer organisatorischen Ebene zählen? (Vertikaler Wissenstransfer, zum Beispiel Kommunen und Hochschulen)
 - 1 = intensiv bis 5 = nie
- Wie bewerten Sie dazu Ihre bisherigen Erfahrungen?
 - 1 = sehr gut bis 5 = schlecht

3.2 Welche Bedeutung haben die Ziele des Wissenstransfers zwischen mehreren Ebenen, zum Beispiel zwischen Hochschulen und Kommunen (vertikaler Wissensaustausch)?

	Bedeutung (1–5)
Innovationsförderung	
Anwendung von Forschungsergebnissen	
Praxisrelevante Forschung	
Kompetenzentwicklung	
Wirtschaftliche Entwicklung	
Wissensverbreitung und -erweiterung	
Netzwerkaufbau	
Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen	
Förderung des Unternehmertums	
Ressourcenteilung	

Skala Bedeutung (1 = sehr gut bis 5 = schlecht)

3.3 Welche Bedeutung haben die Ziele des Wissenstransfers auf der gleichen Ebene, zum Beispiel Kommunen oder Hochschulen untereinander (horizontaler Wissensaustausch)?

	Bedeutung (1–5)
Best Practices teilen	
Ressourcenschonung	
Effektive Problemlösung	
Förderung der Innovation	
Kapazitätsaufbau	
Zusammenarbeit und Netzwerke	
Vergleich und Benchmarking	
Anpassung an gesetzliche Vorgaben	
Krisenmanagement und Resilienz	
Bürgernähe und Partizipation	
Gemeinsame Reformüberlegungen	

Skala Bedeutung (1 = sehr gut bis 5 = schlecht)

3.4 Welche Instrumente des Wissenstransfers zwischen Ihrer Organisation und anderen Organisationen setzen Sie aktuell ein und welche Instrumente würden Sie in Zukunft gern einsetzen/nutzen?

	Ist-Nutzung (1–5)	Zukunft (1–5)
Workshops und Seminare		
Mentoring und Coaching		
Wikis und Onlineplattformen		
Datenbanken und Wissensmanagementsysteme		
Dokumentation und Handbücher		
Job-Rotation und Hospitationen		
Kommunikations- und Kollaborationstools		
Erfahrungsberichte und Fallstudien		
Community of Practice		
E-Learning und Onlinekurse		
Netzwerktreffen und Konferenzen		
Projekte und Kooperationen		
Wissensbilanzierung		
Wissenslandkarten		

Skala Ist-Nutzung (1 = sehr hoch bis 5 = niedrig), Skala zukünftige Nutzung (1 = sehr hoch bis 5=niedrig)

3.5 Welche Ebenen sind für den Wissenstransfer bei Ihnen relevant?

	Bedeutung (1–5)
Hochschulen	
Zu anderen Hochschulen des öffentlichen Dienstes	
Zu anderen Hochschulen	
Zu Praxispartnern	
Zu weiteren Partnern, z. B. Forschungseinrichtungen	
Zur Privatwirtschaft bzw. zu Unternehmen	
Kommunen/Verwaltungen	
Horizontal zu anderen (Nachbar-)Kommunen	
Vertikal zu Kommunalverbänden	
Vertikal zu Landesbehörden	
Zu Partnern, z. B. Verbänden, Unternehmen, ...	
Zu Hochschulen des öffentlichen Dienstes	
Zu anderen Hochschulen	
Zur Privatwirtschaft bzw. zu Unternehmen	
Zu NGOs (dritter Sektor)	

Skala Bedeutung (1 = sehr gut bis 5 = schlecht)

3.6 Welche Ebenen und Einrichtungen sind für den Wissenstransfer bei Ihnen relevant?

	Bedeutung (1–5)
Ebenen	
Lokal	
Regional	
National	
International	
Einrichtungen und Organisationen	
Bildungseinrichtungen	
Forschungsinstitute	
Unternehmen	
Regierungsstellen und öffentliche Verwaltungen	
Netzwerke und Cluster	
Technologietransfereinrichtungen und -agenturen	
Gemeinnützige Organisationen und NGOs	
Investoren und Fördermittelgeber	
Medien und Kommunikationsplattformen	

Skala Bedeutung (1 = sehr gut bis 5 = schlecht)

4 Bedeutung und Nutzung neuer Technologien

4.1 Welche neuen Technologien können beim Wissenstransfer aus Ihrer Sicht genutzt werden? Welche nutzen Sie ggf.? Und welche Möglichkeiten würden Sie in Zukunft (gern) nutzen?

	Ist-Nutzung (1–5)	Zukunft (1–5)
Künstliche Intelligenz (KI)		
Virtuelle Realität (VR) und Augmented Reality (AR)		
Cloud Computing, Speichern in der Cloud		
Big Data und Data Analytics, Business Intelligence		
Internet of Things (IoT)		
E-Learning-Plattformen und Learning Management Systems (LMS)		
Kollaborationsplattformen		
Eigene Bildungs- und Transferplattformen		
Robotics und Automatisierungstechnologien		
Internet, Intranet		
Dokumentenmanagement		
Verwaltungs-, Innovationslabore		
Digitaler Zwilling		
eAkte, DMS		
GIS		
Sonstige ...		

Skala Ist-Nutzung (1 = sehr hoch bis 5 = niedrig), Skala zukünftige Nutzung (1 = sehr hoch bis 5 = niedrig)

5 Hemmnisse und begünstigende Faktoren

5.1 Was sind aus Ihrer Sicht Hemmnisse und Hürden bei der Umsetzung von Wissenstransfer?

	Hemmnisse (1–5)
Kulturelle Unterschiede	
Fehlende Kommunikation	
Technologische Barrieren	
Unzureichende Motivation und Anreize	
Vertraulichkeits- und Datenschutzbedenken	
Fehlende Unterstützung und Engagement der Führungsebene	
Ressource Constraints	
Hohe Komplexität der Inhalte	
Fehlende oder unklare Prozesse und Strukturen	
Regionale und rechtliche Einschränkungen	
Erhöhter Arbeitsaufwand	
Fehlende Vorkenntnisse in diesem Bereich	
Fehlende Schulungen oder Fortbildungen	
„Wissensegoismus“ (keine Freigabe von Wissen)	
Fehlende Akzeptanz, Widerstand der Nutzer:innen	
Mangelnde Benutzerfreundlichkeit der Instrumente	
Fehlende laufende Betreuung und Pflege bei Systemen (Verantwortlichkeiten, Institutionalisierung ...)	

Skala Bedeutung (1 = sehr relevant bis 5 = nicht relevant)

Sonstige, offene Antwortmöglichkeiten:

5.2 Was sind Chancen und Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Wissenstransfer?

	Chancen, Erfolgsfaktoren (1–5)
Technologien und Infrastruktur	
Kollaborative Kultur, gemeinsame Ziele	
Anreizsysteme	
Netzwerke und Partnerschaften	
Leadership und Management Support	
Gezielte Weiterbildung	
Standardisierte Prozesse	
Förderprogramme und finanzielle Unterstützung	
Kommunikationskanäle	
Gemeinsame Projekte und Kooperationen	
Flexibilität und Anpassungsfähigkeit	
Interdisziplinäre Ansätze	
Regionale Nähe und Clusterbildung	

Skala Bedeutung (1 = sehr relevant bis 5 = nicht relevant)

Offene Antwortmöglichkeiten:

6 Abschlussfragen – abschließende Bewertungen

6.1 Wünschen Sie sich eine verbesserte Kooperation im Bereich des Wissensmanagements und des Wissenstransfers?

- Verbesserte Kooperationen untereinander (horizontal, auf gleicher Ebene)
- Verbesserte Kooperation zwischen den Organisationen Hochschulen und Kommunen (vertikal)

Skala von 1 = sehr stark bis 5 = nein

6.2 Was würden Sie sich im Bereich des Wissenstransfers und des Wissensmanagements wünschen?

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Fragebogenende

Bereitschaft für ein Interview

Würden Sie für ein erweitertes Interview oder für einen Workshop zur Verfügung stehen? Wenn dies der Fall ist, wären für die Angabe Ihres Namens und Ihrer Mailadresse sehr dankbar.

Name

Institution

Adresse



KGSt

Kommunale Gemeinschaftsstelle
für Verwaltungsmanagement

Gereonstr. 18 – 32

50670 Köln

Fon: +49 221 37689-0

Fax: +49 221 37689-59

kgst@kgst.de

www.kgst.de