

Anlagen

Anlage 1: Leitfaden des Experteninterviews

Guten Morgen! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

(Wissensmerkmale)

Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen bezeichnen wir transparentes und abrufbares Wissen, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen.

Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden.

Welches implizite Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

Wie wird ein/e neue/r Mitarbeiter der Infobest auf seine/ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden und könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

Wie wird in der Infobest neues Wissen, sowohl explizites als auch implizites, erworben? (Online Seminar, E-Learning Plattformen, Lerngruppen, Netzwerke...)?

(Wissensmanagement)

Was verstehen Sie unter Wissensmanagement? und wie gehen Sie damit um?

Wie wird das Wissensmanagement in der Infobest aktuell gehandhabt?

Was waren die Beweggründe für diese Maßnahmen?

Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem nationalen Wissensmanagement und dem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

Wie sehr bestimmen die Bürger das Wissensmanagement der Infobest?

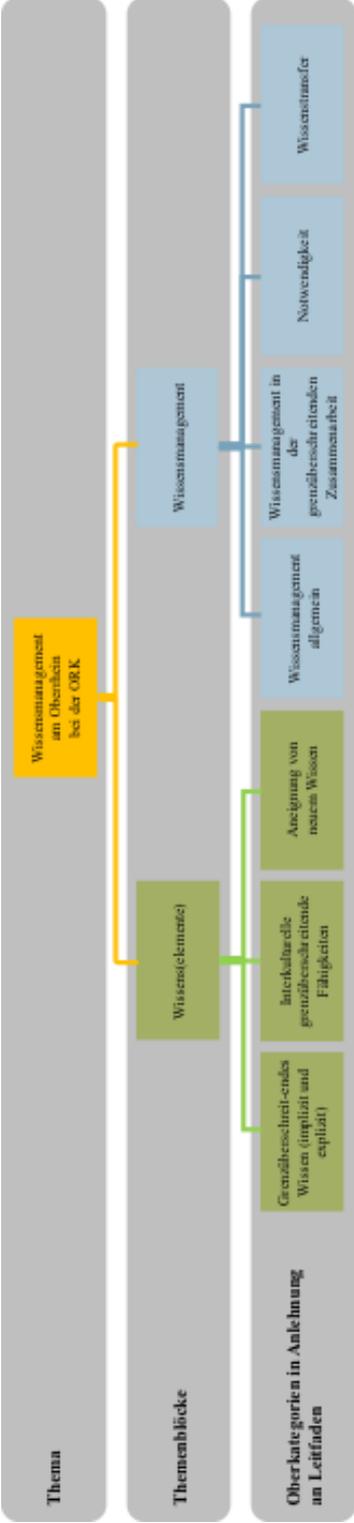
Auf einer Skala von 1 bis 5, 1=nicht notwendig und 5= sehr notwendig, wie notwendig halten Sie es, dass Wissensmanagement im Rahmen der Infobest betrieben wird?

Findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den Infobesten und der ORK und Infobest statt?

Haben wir einen Aspekt vergessen, der für Sie noch wichtig zu erwähnen ist?

Anlage 2: Aufbau Interviewleitfaden

Quelle: Eigene Darstellung.



Anlage 3: Experteninterviews

Anlage 3.1: Experteninterview 1 vom 05.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen _____ in seiner Funktion als _____ und Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 05.11.2021 von 11:00 Uhr bis 11:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen _____, Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von _____ wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag _____ ! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E1:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und bilden das aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E1: Also die Aufgaben bestehen durchaus aus beiden Wissensarten. Man kann das nicht unterscheiden. Wir haben natürlich entsprechendes aufgeschriebenes Wissen über Protokolle,

Beschluss- Protokolle, über Protokolle der Arbeitsgruppen, über Protokolle der Expertenausschüsse, über Gutachten, die in Auftrag gegeben wurden usw. Da hat sich im Laufe der Jahrzehnte einiges an Wissen angesammelt, was zum Teil auch entsprechend dokumentiert ist, aufbewahrt wurde und auch zum Teil an Universitäten liegt, innerhalb der Verwaltungen und auch noch in der Aktenführung vorhanden ist usw. Also da ist einiges zusammengekommen an aufgeschrieben Wissen. Aber und deswegen komme ich auch schon zum zweiten Punkt. Die grenzüberschreitende Zusammenarbeit besteht sehr viel aus persönlichen Kontakten. Die zwischenmenschliche Komponente ist eine ganz wichtige Komponente in dem Zusammenhang und das heißt, das Wissen was man durch diese zwischenmenschlichen Kontakte auch kann und weiß wie tickt mein Gegenüber, wie komme ich mit ihm zurecht, was sind die Punkte wo ich auf keinen Fall Konsens erzielen werde. Das ist ein Wissen, was man nicht niedergeschrieben irgendwo findet. Das ist das Erfahrungswissen zum Umgang miteinander, der auch die unterschiedlichen Mentalitäten und die unterschiedlichen Verwaltungsaufbau entsprechend berücksichtigt.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E1: Sicherlich gewisse Strukturen, strukturelle Arbeiten und gewisse Erfahrungsschätze lassen sich nur im Rahmen der Arbeit überhaupt erst erkennen. Also das ist nicht etwas was man irgendwie, wenn man schon hundert Prozent irgendwie von Anfang an, einsteigen kann und sagen kann man weiß alles. Aber das ist, würde ich mal sagen unabhängig von der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit, das ist in jedem Bereich gegeben, dass man einen gewissen Erfahrungsschatz in der Verwaltung einfach aufbauen muss. Wenn man sich an anderen Stellen irgendwo befindet, steht nicht alles in den Akten drin.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E1: Indem man einfach auf Personen oder Mitarbeiter zurückgreift, die ein noch längeres Erfahrungswissen verfügen. Das heißt man muss einfach diejenigen fragen die noch länger im Amt sind, die das schon mehrere Jahre machen. Ich habe das Glück so jemanden zu kennen bzw. im Büro zu haben, der über 25 Jahre Dienstzugehörigkeit aufweist. Dieses Erfahrungswissen greife ich natürlich auch entsprechend zurück und bevor ich etwas tun, frage ich da auch entsprechend nach. Das ist natürlich Goldwert. Das liegt dann an den Personen und ist auch nicht ungeschriebene Gesetze.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E1: Das sammeln wir. Wir versuchen das so zu sammeln, dass wir das dann auch entsprechend wiederfinden. Protokolle werden grundsätzlich abgelegt. Beschlussprotokolle von wichtigen politischen Sitzungen sowieso. Die sind seit 1975 gespeichert, also irgendwo findet man das Ganze auch, als es noch nicht irgendwie elektronisch abgelegt wurde oder werden konnte. Die haben wir behalten, von manchen Sachen muss man sich natürlich dann auch entsprechende im Rahmen der Jahre trennen. Aber alles was einen gewissen historischen Wert hat, wo man auch ein bisschen nachvollziehen kann, wie kam es damals zu dieser Beschlussfassung oder wie hat man sich auf dieses eine Projekt einigen können, werde gespeichert. Darauf kann man zurückgreifen. Und ansonsten auch immer mehr mit Dokumenten des Extranets. Wir haben mehrmals versucht, das Wissen breit zu streuen, dass alle Verwaltungen über den Extranet Zugang zu diesem Wissen haben. Wir mussten jedoch die Feststellung machen, dass das überhaupt nicht genutzt wurde. Wenn man das nicht verpflichtend macht, dann ist es schwierig. Man muss Anreize schaffen, dass die Leute dann auch von sich aus diesen Systemen nutzen. Und wir haben keine Lösung, also wir sind gerade am überlegen, eine Vielzahl der Daten in der Cloud abzuspeichern. Dann sollen die Verwaltung entsprechend Zugriff haben, aber das muss ja alles mit den Datenschutz vereinbar sein.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E1: Also eigentlich tagtäglich. Man kann es nicht auf eine Situation irgendwie zusammenfassen. Ohne interkulturelle Kompetenz versteht man sein gegenüber nicht und dann wäre die Gefahr zu groß, dass sich dann jemand der diese interkulturelle Kompetenz einfach nicht hat, sich zurückzieht und dann gar nichts mehr macht. Deswegen braucht man das als absolute Einstellungsvoraussetzung und weiterhin natürlich die Sprache. Da sehe ich jetzt ganz offen ein Nachholbedarf in der Verwaltung, weil die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter jetzt nicht unbedingt einen Frankreich-Bezug haben oder mit der Schweiz auch nicht unbedingt. Wenn Sie jetzt in irgendeine Landkreisebene gehen nach dem Studium oder sonstiges, dann gibt es natürlich in einigen Landkreisen, die alle direkt an der Grenze liegen, gewisse Berührungspunkte mit dem Nachbarland. Aber es gibt wenig Mitarbeiter, die in der Lage sind, diese Berührungspunkte dann auch tatsächlich umzusetzen. Zum Beispiel trauen sich viele nicht den Telefonhörer in die Hand zu nehmen und auch mal Kontakt mit der Nachbarbehörde aufzunehmen. Das heißt, sie rufen in Stuttgart problemlos an, aber dann wenn es über den Rhein geht, dann wird keiner mehr angerufen. Auf die Art, da kann ich jetzt eh nichts machen und ich

versteh ihn nicht auf der anderen Leitung. Da müsste man Programme anbieten und man müsste Hospitalisierungen gegenseitig ausweiten. Das sind alles Überlegungen, die man hat. Es gibt auch das Euro-Institut, was auch immer die Schulung der Verwaltung vornimmt. Eigentlich müsste, so sehe ich das, für jeden der irgendwo direkt an der Grenze arbeitet schon fast verpflichtet sein, solche Schulungen zu besuchen. Genauso wie er die Schulungen zur Datensicherheit oder sonst was besuchen sollte. Da sollten man die Kompetenzen entsprechend auch stärken müssen und sich zumindest ansatzweise interessieren oder da besteht sicherlich in der Ausbildung Nachholbedarf. Wenn ich das jetzt in Kehl sehe, sind es auch relativ wenige, die sich für die Studiengänge dann auch tatsächlich anmelden und auch Interesse haben.

LW: Wie wird ein neuer Delegationssekretär auf die neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden oder könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

E1: Ja, sicherlich könnte ich das Wissen weitergeben. Aber da gibt es natürlich immer wieder Hindernisse. Wenn man sich überlegt, dass zum Teil Stellen lange Zeit unbesetzt bleiben. Bis dann ein Nachfolger kommt, geht für den Zeitraum bis man einen hat, natürlich auch immer wissen verloren. Also es wird kaum eine Zeit geben, wo beide Delegationssekretäre auf derselben Stelle sitzen und dann entsprechend das Wissen übermitteln. Man könnte es sich so wie in einem Betrieb vorstellen. Sowas gibt es in dem Sinne in der Verwaltung gar nicht. Deswegen bleiben die Stellen wochenlang zum Teil unbesetzt und bis dann jemand kommt, ist das Wissen auch verloren. Das ist der eine Punkt, also schwierig wegen den zeitlichen Räumen. Das heißt aber nicht, dass wenn ich dann jemanden habe, ich dann nicht bereit bin, entsprechend mit der Person ein Termin auszumachen. Das hängt dann auch von der Person selbst ab. Das sind einige Faktoren, die da mitspielen. Das zweite ist bei den Arbeitsgruppen-Vorsitzenden, dass ist die Aufgabe der Delegationssekretären, diese entsprechend vorzubereiten. Da findet auch immer ein Übergabetermin statt, das heißt, man organisiert einen gemeinsamen Übergabetermin, an dem beide Vorsitzende sich treffen und auch mal sagen: „So, das habe ich jetzt ein paar Jahre gemacht. Das, das und das kannst du übernehmen, musst du nicht. Du kannst auch deine eigenen Akzente setzen.“ Das Wissen wird dann so immer weitergegeben. Wir haben aber natürlich auch das Problem, dass wenn jemand aus einer Verwaltung einen Vorsitz übernimmt, aber innerhalb dieser drei Jahre schon wieder Stellenwechsel ansteht, das auch regelmäßig vorkommt, dann geht auch wiederum Wissen verloren.

Die Stellenwechsel häufen sich. Das sehen wir vor allen Dingen in der französischen Verwaltung. Das ist schon extrem. Da bleibt keiner lange auf der Stelle..... und das ist auch bei

den Auswärtigen Ämtern so, das rotierende System, da bleibt auch keiner lange. Und bei der bei der Landesverwaltung ist das ja auch ähnlich.

LW: Und warum ist es in Frankreich auch so extrem?

E1: In Frankreich ist natürlich so, wenn man nicht verschiedene Stellen hat, dann steigt man auch nie auf. Dann bleibt man immer in derselben Gehaltsklasse und in Frankreich spielt nun mal die Musik auch in den Ministerien in Paris, sowie bei der Landesverwaltung auch viel Musik in den Ministerien in Stuttgart spielt. In dem Zusammenhang ist natürlich klar, dass die Leute sich dann entsprechend versetzen lassen oder beziehungsweise versetzt werden. Das machen auch viele so ein Auslandserfahrung in Frankreich. Auf den einzelnen Inseln auch. Also wirklich außerhalb des Kontinents. Und kommen dann auch wieder da zurück. Sa bleibt keiner lange auf dem Posten. Es sei denn man will die Person zum Teil nicht mehr haben, das ist aber eher ungewöhnlich.

LW: Wie wird in der Oberrheinkonferenz neues Wissen, sowohl explizites ist als auch implizites Wissen erworben? Sie haben es auch schon angesprochen, ob Online Seminar oder E-Learning Plattformen, Lerngruppen, Netzwerke oder sowas. Was haben sie da in der Richtung?

E1: So gut wie gar nix, weil wir das jetzt zur Verfügung stellen. Das heißt, wir haben jetzt nicht eine Schulung, auf die wir zurückgreifen, sondern müssen die Schulungen anbieten, dass das Euro-Institut in Zusammenarbeit mit den anderen Gremien, die Bürgerberatungsstellen oder eben auch die Oberrheinkonferenz Schulungen anbieten, und die Mitarbeiter dann entsprechend in den Verwaltungen zu schulen. Das heißt, wir selber werden jetzt weniger geschult als dass wir die in den Verwaltungen schulen.

TS: Nun würden wir jetzt von dem Wissen allgemein auf das Wissensmanagement überleiten. Was verstehen Sie unter Wissensmanagement?

E1: Unter Wissensmanagement verstehe ich vor allen Dingen eine Basis zu haben, für die kommende Jahre mit der man vernünftig arbeiten kann. Also Wissensmanagement darf nicht allein das Sammeln von Informationen sein, sondern man muss es auch aufbereiten. Das verständliche Aufbereiten von Informationen, damit jemand der wenig Zeit hat, sich schnell einlesen kann und das Ganze auch versteht und nicht erst mal in einem alten Keller stundenlang suchen muss bis er das Passende gefunden hat. Das heißt, da sehe ich also die Aktualisierung der Informationen, die vernünftige Visualisierung der Information und die entsprechende

Aufbereitung. Und die Aufbereitung ist das ganz Komplizierte im grenzüberschreitenden Bereich, weil die Systeme sich entsprechend unterscheiden und unterschiedliche Systeme hinzubekommen, muss man Vergleichbarkeiten hinbekommen. Und die Vergleichbarkeit kriegt man nur hin, wenn man dann auf die kleinsten gemeinsamen Nenner schaut. Was ist denn vergleichbar und was ist nicht vergleichbar und das ist eine umfängliche Aufbereitung der Information.

TS: Sie haben es gerade schon im Bereich Wissen erwähnt, aber wie wird das System generell also Wissensmanagementsystem, aktuell in der Oberrheinkonferenz gehandhabt?

E1: Das Wissensmanagement generell wird zum Teil eben vom Erfahrungswissen durch die Delegationssekretäre gehandhabt. Einerseits, dass sie wissen wo man die Informationen abrufen kann und sich erinnern können, wo wurde das und das besprochen. Dann natürlich, dass man auf die entsprechende Basis auch zurückgreifen kann. Also das ist ein Mischmasch von beiden Wissensarten, dass man einerseits das Wissen schriftlich festgehalten hat und andererseits dann auch die entsprechenden Delegationssekretäre hat, die wissen, wo das Ganze, wann, wie besprochen wurde. Und man dann schneller an Informationen gelangt.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen Ihrem nationalen Wissensmanagement, also auf deutscher Ebene und dem grenzüberschreitenden Management?

E1: Also es unterscheidet sich jede Behörde, wie ist das handhabt. Aber die Struktur würde ich sagen, die Grundstruktur von Wissensmanagement unterscheidet sich dann eigentlich nicht, sondern das ist Dasselbe. Wenn man in eine andere Abteilung kommt, dann fragt man natürlich auch erstmal diejenigen, die schon länger in der Abteilung sind: Wo finde ich folgende Informationen oder wie kam es zu dem Vorgang. Genau dasselbe passiert auch im grenzüberschreitenden Austausch.

TS: Welche Maßnahmen werden für ein Wissensmanagement in der Oberrheinkonferenz genutzt?

E1: Wir haben es mit dem Extranet versucht, aber das war jetzt keine absolute Maßnahme, die von Erfolg gekrönt war. Und ansonsten haben wir auf jeden Fall eine entsprechende Datenbank, wo nach Jahren entsprechend alles Mögliche abgelegt ist, zum Beispiel nach Sitzungen abgelegt ist. Man hat auch entsprechende Jahresberichte, wo alles nochmal zusammengefasst wird, beispielsweise in dem Jahr usw, dass man zeitlich die Chronologie nachverfolgen kann.

TS: Was waren da speziell die Beweggründe für diese Einführung von dem System?

E1: Ich glaube einfach die Praxis. Die Praxis hat es gebraucht und man hat ein System gebraucht, wo man schnell die Sachen einfach findet. Man hat das damals gemacht, weil überhaupt die ersten PCs in der Verwaltung standen. Also seitdem wird das so gehandhabt. Es gibt sicherlich mittlerweile neue, leichtere Systeme, über Suchfunktionen, Maschine usw., die das nochmal anders strukturieren würden oder könnten. Aber man hat das so gemacht in den letzten Jahre und das hat sich jetzt auch bewährt, deswegen hat man jetzt auch nicht versucht etwas anderes hinzubekommen.

TS: Wir würden Ihnen jetzt gerne eine Skala Frage stellen, die von 1 - 5 ist. 1 entspricht nicht notwendig und 5 entspricht sehr notwendig. Wie notwendig halten sie es, dass das Wissensmanagement im Rahmen der Oberrheinkonferenz betrieben wird?

E1: Auf jeden Fall notwendig. Also da würde ich die höchste Punktzahl 5 vergeben. Weil ansonsten geht alles verloren. Und sonst ist alles irgendwie umsonst gewesen. Und das darf nicht passieren.

TS: Findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den AGs statt?

E1: Ja findet statt. Normalerweise zweimal im Jahr gibt es einen Austausch, also wo alle AGs sich gemeinsam austauschen und die Möglichkeit haben, und beziehungsweise wo jede Präsidenschaft, also auch die Möglichkeit hat, auf die AGs zurückgreifen und sagt: „Ich stell mir eigentlich vor, dass du für den, und den Bereich, dass und das in dem Jahr umsetzt.“ Und das passiert zwei Mal im Jahr ungefähr. Und dann gibt es dann auch, die entsprechende Evaluierung. Was konnte umgesetzt werden oder nicht. Nicht das klassische Ampelsystem, aber so ähnlich. Dass man sagt: Okay das ist auf einem guten Weg und das braucht noch länger und so weiter und sofort. Und dann muss man die Gründe ermitteln, warum das nicht so ist und so weiter. Also ein Controlling findet auch statt.

TS: Wie findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den Expertengruppen statt

E1: Mit dem Kultur Expertenausschuss hatte ich jetzt Kontakt, weil der Vorsitz sich neu etabliert hat. Der dann natürlich viele Fragen gehabt, wie wir das so managen, wie wir die Verträge bearbeiten und wie wir das machen mit den Vereinbarungen, die auf 3 Jahre geschlossen werden. Da findet dann auf jeden Fall Wissensaustausch statt. Und dann in der

Oberrheinkonferenz in dem Sinne das ist ja immer wieder ein Präsidium und Plenum gibt, in dem dann einfach die verschiedenen AGs und Expertenausschüsse berichten über ihre Arbeiten und jetzt auch im Dezember ist wieder im Plenum, wo dann auch einfach die Bilanz der Arbeiter oder so dargestellt wird. So findet dann immer wieder ein regelmäßiger Austausch zwischen den Arbeitsgruppen statt.

TS: Welche Einstellungen von einem Wunsch-Mitarbeitern sind bei der Einführung von Wissensmanagement Erfolgsfördernd und welche Erfolgsverhindernd?

E1: Schwierige Frage. Kann ich jetzt hier, jetzt nicht unbedingt beantworten. Ich kann nicht beantworten, weil ich nicht genau weiß, in welche Richtung es abzielen soll, also vielleicht können Sie konkreter werden.

TS: Was ist für eine Einführung wichtig, was sollte ein Mitarbeiter für das Wissensmanagement mitbringen? Also welche Eigenschaften oder vielleicht auch die Motivation dahinter.

E1: Jetzt habe ich es verstanden. Also auf jeden Fall eine klar strukturierte Denke. Also das ist glaube ich ganz ganz entscheidend. Das lernt man im Laufe der Zeit. Erstens Sachverhalte schnell zu erfassen. Und zweitens Unwichtiges vom Wichtigem zu trennen und entsprechend sich dann nur auf die Eckpunkte von wichtigen Sachen, und auf die Kernbotschaften, dann im Nachhinein zu konzentrieren. Und diese Denke kann man Lernen, denk ich mal. Da ist etwas was manche Studiengänge dann entsprechend auch vermitteln sollten und die erleichtern erheblich die Arbeit. Also sowas muss jemand eigentlich mitbringen.

TS: Und für die Frage, was sollte jemand eher nicht mitbringen? Oder was würde die Einführung stoppen?

E1: Was nie fördernd ist, ist zu starke Emotionalität, also wenn sich die Leute zu sehr reinsteigern oder Sachen vor allen Dingen im interkulturellen Bereich sehr persönlich nehmen.

TS: Danke, dann haben wir es eigentlich schon geschafft. Letzte Frage wäre: gibt es noch einen Aspekt, den wir ansprechen sollten, den wir jetzt aus Ihrer Sicht vergessen haben?

E1: Nee, aber da Sie sich mit dem Thema Wissensmanagement auseinandersetzen. Vielleicht, der Hinweis wir machen einen großen Kongress. Der jetzt auch mit der Pandemie zusammenhängt. Wo man jetzt auch genau in dem Bereich schaut, die Lessons Learned rauszieht und auch das Wissensmanagement dann entsprechend sich anschaut, was hat man aus den letzten zwei Jahren grenzüberschreitend aus der Pandemie gelernt und falls es

wiederkommen könnte, was sollte auf jeden Fall besser gemacht werden. Das findet jetzt eben im November statt und hat genau auch das zum Inhalt, auch das ein wichtiger Punkt neben der Kommunikation nach innen und außen, auch das Wissensmanagement, für die nächsten Jahre ist, wenn man in entsprechende Pandemie-Planung oder Sonstiges geht.

LW: Machen Sie das digital oder findet das vor Ort statt?

E1: Das findet hybrid statt. Bei Interesse hätten sie die Möglichkeit sich anzumelden. Ist auch auf der Homepage ersichtlich. Müssen sich aber beeilen.

TS: Vielen Dank Herr Cahueau für das Experteninterview. Wir bedanken uns für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung. Wir würden jetzt die Aufnahme stoppen.

Anlage 3.2: Experteninterview 2 vom 10.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und Interviewführenden Linda Wulff und Tamara

Strasheim am 10.11.2021 von 14:10 Uhr bis 14:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden

nachfolgend die Namen

, Linda Wulff mit LW und Tamara Strasheim

mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf

Wunsch von

wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag

! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser

Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten,

bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E2:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E2: Das Verständnis ist vor allem für den europäischen Gedanken ganz entscheidend. Bevor man sich statistische Zahlen nochmal nachschaut oder in Geschichtsbüchern herleitet, wie Kriege entstehen oder kriegerische Konflikte. Ist es doch wichtig die Mehrwerte von grenzüberschreitender Zusammenarbeit gerade als Jugendlicher oder als junger Erwachsener. Also dieses Selbstverständnis einer europäischen Union. Ich bin selber 39 und durfte zum Glück an den Trier-Austauschen, nach Frankreich oder zu den Regionen teilnehmen. Das ist denke ich aller erworbenes Wissen. Aus Sicht des Klimas, diese Billigreisen von Ryanair oder so, kann man kritisch sehen, aber gerade für den europäischen Gedanken ist es schon wichtig. Daher würde ich sagen, dass das implizite Wissen was man da erworben hat, ist schon ganz entscheiden, dass man auch für so eine Aufgabe dem öffnet. Also wenn man dem kritisch gegenübersteht, würde das glaube ich ganz schwierig so eine Arbeitsgruppe zu leiten.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E2: Ja das ist jetzt glaube ich bei mir schwierig, bei mir als Arbeitsgruppenleiter. Wir haben zum Beispiel ein Kulturdezernat. So mein Kollege ist dafür zuständig und ist wesentlich stärker fachlich, also explizitem Wissen natürlich geprägt sein, was den Arbeitsbereich von Arbeitsgruppen Jugend betrifft. Von daher kenne ich das ... Mit dem Geographiestudium ist man Generalist, sage ich mal. Ich war selber in Kenia, habe da ein Praktikum gemacht. Also die Interkulturelle Thematik ist auch theoretisch bekannt: was brauche ich für die Arbeit. Im Moment da ist eine wichtige Voraussetzung gute Moderationsrolle, weil am Ende ist diese Arbeitsgruppe eher ein Koordinierungskreis. Wir setzen, können oder keine eigenen Maßnahmen tatsächlich umsetzen, sondern wir müssen eigentlich Initiativen gründen. Wir müssen animieren. Wir müssen intrinsisch aktivieren, dass die Leute tatsächlich dann auch die Dinge umsetzen, wenn man den Rahmen und die Leitplanken stellen kann.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E2: Also ich dachte vor allem, dass man das im frühkindlichen Bereich. Also ich habe mich selber viel implizites Wissen angeeignet. Das sind Erfahrungen, die man sammelt, gar nicht bewusst so habe ich immer wahrgenommen. Reisen und Auslandspraktika sind natürlich eine wichtige Voraussetzung. deswegen finde ich es auch wichtig, dass man die unterschiedlichen Programme wie Erasmus weiter aufrechterhält. Also, dass man jungen Leuten, ist vielleicht auch unabhängig von der Hochschule, das ermöglicht. Das zu sammeln. Hier vor allem in der Region ist natürlich die unmittelbaren Grenznähe auch wichtig. Wenn man dann doch täglich, mal in den Austausch tritt. Wenn man die Belange dann auch kennen und hört

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu? Wie können Sie darauf zugreifen? Ist es in einer Datenbank gesichert?

E2: Danke dem Johann Cahueau. Also ich meine er hat mir auch quasi empfohlen mal mit mir ein Gespräch zu führen, weil er als Sekretär der Oberrheinkonferenz viele Arbeitsgruppen begleitet und hat dann gewissen Erfahrungsschatz. Problematisch bei der Arbeitsgruppe war das es tatsächlich keine wirkliche Verschriftlichung gab von den ehemaligen Arbeitsgruppen. Das hat er aber auch offen angesprochen, und zwar ein bisschen auch von der Vorgängerin, da es wohl schwierig war, die Zusammenarbeit. Dann haben wir eigentlich bei null angefangen, dass haben dann auch alle Arbeitsgruppen bestätigt. Wir sind jetzt in der Arbeit um eine Jugendstrategie zu entwickeln, also in meiner konzeptionellen Grundlage, die dann auch hoffentlich diese Dauert, die man ja als AG-Leiter für drei Jahre hat, dann auch überdauert.

Weil es gibt nichts schlimmeres, wenn man nach drei Jahren immer wieder bei null anfängt und nicht auf dem aufbauen kann, was dann schon vorhanden ist. Aber faktisch war es eigentlich so, dass wir zu Anfang 21 bei null angefangen haben. Das mag auch gewissermaßen mit Corona natürlich zusammengehängen haben, wobei mir jetzt ehrlich merken, dass gerade die Videokonferenzen dann mehr wert sind. Wenn man sich vorstellen, da kommt jemand aus Basel, aus der Pfalz, Frankreich, da trifft man sich auch mal, wenn es tatsächlich sinnvoll und notwendig ist. Aber mal so eine kleine Abstimmung, wie wir es jetzt machen, ist einfach toll. Das ist das ganze über Videokonferenzen möglich ist.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E2: Neugierde, Offenheit sind mal wichtige Voraussetzungen. Ich muss jetzt leider sagen meine Französisch Kenntnisse beziehen sich tatsächlich auf die Schule. Das ist schon ein Problem für mich. Wir haben immer Übersetzungen, nicht nur mir geht so, von daher würde ich sagen die Sprachbarriere ist sicherlich grad nach Frankreich immer noch ein größeres Hindernis. Wobei das in der Arbeitsgruppe gut gelöst wird. Ansonsten glaube ich die wichtige Voraussetzung ,Offenheit, Neugierde und ein ehrlicher Austausch.

LW: Okay. Wie wird ein neuer AG Leiter eingearbeitet auf seine neue Stelle? Könnten sie ihr implizites Wissen weitergeben an einen Nachfolger oder Nachfolgerin?

E2: Kann man infiziertes Wissen überhaupt weitergeben? Also in dem Maß? Gut, da bin ich jetzt nicht der Theoretiker, schließt sich fast schon ein bisschen aus. Aber klar, eine Übergabe ist glaube ich möglich und sollte auch möglich sein. Bei mir hat´s Herr Cahueau zu einem gewissen Teil gemacht, aber ja das würde ich mir schon zutrauen und das halte ich auch für wichtig, dann nach den 3 Jahren, dass der Nachfolger auch so eingearbeitet wird, dass man da weiter machen kann, wo man aufgehört hat.

LW: Wie wird in der Oberrheinkonferenz generell neues Wissen erworben? Gibt es Online Seminare E-Learning Plattformen oder sowas?

E2: Boah da fragen Sie mich jetzt was. Nee also formalisiert oder systematisch hab ich da jetzt noch kein Angebot bekommen. Das ist jetzt zum Beispiel, sie sind jetzt AG Leiter und können die und die Fortbildung machen oder auf die Datenbank oder das Webinar zurückgreifen das war jetzt nicht der Fall. Natürlich hat man über verschiedene Kontakte dann Zugreifen können. Also gerade der Manuel Friesecke aus der Region Baseliene war sehr aktiv, mit dem hatte ich

dann mal bilaterale Gespräche geführt. Nicht nur mit ihm, aber mit anderen und dann sag ich mal wurde Erfahrungsschatz weitergegeben. Aber systematisch müsste man das dann doch vielleicht einfach nochmal anregen. Wäre wahrscheinlich hilfreich.

TS: Wir haben jetzt den Schwerpunkt des Wissens erfragt und würden jetzt weitergehen zum Wissensmanagement. Und zwar würden wir gerne wissen was Sie unter Wissensmanagement verstehen und wie sie damit umgehen?

E2: Oh jetzt kann wahrscheinlich schon das eine oder andere Fettnäpfchen treten. Also eine genaue Beschreibung kenn ich jetzt gar nicht. Ich würde es tatsächlich so beschreiben, dass man das Wissen, was man in irgendeiner Form erlangt hat oder auch erarbeitet hat, in der Gruppe. Zum einen konserviert, also dass man das Niederschreibt oder irgendwo festhält, so dass es dann auch die Nachfolger/Nachfolgerin dann auch übernehmen können. Also immer wichtiger glaube ich wird dieser Bereich. Wenn ich mal bei uns betrachte, wir machen jetzt digitales Dokumentenmanagementsystem, wollen wir einführen und ich glaube damit man sich genau solche Geschichten überlegen, wie kann man Wissen dann auch weitergeben und managen.

TS: Wie wird das Wissenmanagement in der AG aktuell gehandhabt?

E2: Ja wir sind so formalisiert, dass wir halt Protokolle schreiben, dass wir Dokumente per E-Mail verteilen. Wir hatten noch mal überlegt ob jetzt eine Art Shared Space machen, also online speichern. Das haben wir dann aber erstmal abgelehnt, sondern per E-Mail das weiterreicht . Und ansonsten, Ich persönlich nutze mit dem Ipad Good Notes und hab da einen Bereich extra für das Projekt, aber ansonsten ist man da jetzt formell, irgendwelche weiteren Tools oder Plattformen haben, das gibt es nicht.

TS: Okay das wird jetzt eigentlich auch schon gerade zur nächsten Frage: ob sie einen Unterschied feststellen können zwischen ihrem nationalen Wissensmanagement, also zum Beispiel in Ihrem Rathaus oder zum grenzüberschreitenden?

E2: Ja also schon, ich mein hier ist man natürlich viel näher dran. Wir sind eine tägliche Organisationseinheit und beschäftigen uns schon viel mit dem Thema wie kann man LOIs (Letter of Intends, Vorvertrag, Absichtserklärung) und Protokolle besser verfassen. Digitales Dokumentenmanagementsystem ist hier ein großes Thema. Und natürlich, dass diese Arbeitsgruppe dreimal im Jahr nur tagt und deshalb so ein Stück weit, glaube ich, für alle nebenher läuft, bei der täglichen Arbeit, also das sind ja kaum Hauptamtliche, außer dem Herr

Cahueau, der hauptamtlich für das Thema oder für viele Arbeitsgruppen eingestellt ist, ist da, glaube ich, findet noch keine Professionalisierung und Auseinandersetzung mit dem Thema in dem Maße statt, wie es jetzt hier in meinem Umfeld tatsächlich der Fall ist.

TS: Sie es auch schon erwähnt gehabt, aber welche speziellen Maßnahmen werden jetzt für das Wissensmanagement auch genutzt?

E2: Jetzt in der Arbeitsgruppe hauptsächlich eben Themen protokollieren und dann per E-Mail versenden. Also es gibt zum Glück nicht mehr schriftlich, das kann ja auch noch vorkommen, dass per Post das Protokoll versendet wird, aber das läuft alles per E-Mail. Aber jeder ist dann selber verantwortlich sich da, sag ich mal, individuelle Struktur anzulegen, dass man dann auch auf die einzelnen Protokolle und Themen wieder zurückgreifen.

TS: Was waren dann Ihrer Meinung nach die Beweggründe für diese Maßnahmen?

E2: Hab darüber nicht nachgedacht, ich glaub das ist doch immer noch so der Standard oder? Also das war kein Diskussion, sondern per E-Mail Verteiler, verteilen wir halt. Wir haben eine Gruppe, einen Email Verteiler von allen Arbeitsgruppen-Mitgliedern, da werden schon mal kurzfristig Informationen geteilt. Also wenn dann eine Arbeitsgruppenmitglied sagt, hier gibt es einen schönen Bericht oder Presseartikel, oder das ist jetzt noch mal eine wichtige Verordnung, und das finde ich auch richtig, wenn es genau an den Verteiler dann auch per E-Mail weitergeleitet wird. Mit Hinweisen unter Umständen.

TS: Okay. Auf einer Skala von 1 – 5, 1 ist nicht notwendig, und 5 sehr notwendig, wie notwendig halten sie es, dass Wissensmanagement im Rahmen der Oberrheinkonferenz betrieben wird?

E2: Schon eine vier, würde ich sagen.

TS: Okay. Dann kommt eigentlich schon zu unseren nächsten Frage. Findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den AGs statt?

E2: Ja also zufällig würde ich sagen. Also wir haben ja im Prinzip einmal eine Plenumssitzung, wo alle Arbeitsgruppen auch berichten. Alle Arbeitsgruppenleiter, das heißt wir bekommen auf jeden Fall einmal im Jahr den Überblick, was in den anderen Gruppen läuft. Und dann wo Schnittmengen durchaus gegeben sind. Dann gibt es da auch einen Austausch über die Arbeitsgruppenleiter oder dann auch über die Arbeitsgruppen. Ansonsten jetzt ein formalisierter Austausch, zusätzlich zu diesem Plenum, ist mir jetzt nicht bekannt. Also über

Herr Cahueau natürlich ein Stück weit, der auch immer einen Gesamtüberblick hat. Aber das Plenum, wie gesagt einmal im Jahr und ansonsten bilateral da wo auch Anknüpfungspunkte zwischen Arbeitsgruppen bestehen.

TS: Welche Einstellungen von einem Wunschmitarbeiter oder Wunsch Mitarbeiterin sind bei der Einführung von Wissensmanagement erfolgsfördernd und welche erfolgsverhindern?

E2: Jetzt bezogen ganz allgemein oder? Oder auf die Oberrheinkonferenz? Kann ich ihnen ja gar nicht genau sagen. Also kann ich niemanden einstellen, weil das ja alles quasi ehrenamtlich nebenher läuft, dann über die einzelnen Projektpartnern.

TS: Dann gerne auch allgemein.

E2: Ja gute Frage, muss ich kurz nochmal nachdenken. Also wenn man jemand tatsächlich hauptamtlich haben möchte der in einer Organisation, das Thema Wissensmanagement begleiten soll, wie gesagt Offenheit und auch Begeisterung für das Thema, dass dort der Mehrwert schon mal vorhanden ist. Also ich sag eine Studiausbildung mit dem entsprechenden Hintergrund. Ein gewisser technischer Sachverstand ist dringend notwendig, weil ich glaube ohne Digitale Medien und das ganze Thema, wird es auch nicht möglich sein vernünftiges Wissensmanagement heute hinzubekommen. Also ich sag mal die klassische Ordnerstrukturen, die man irgendwann angelegt hat, das hilft uns weiter halt nicht weiter. Und eine gute Moderierungs- und Überzeugungsarbeit, wenn ich hier natürlich auch in der Verwaltung schau, wo es dann auch eher ältere Mitarbeiter noch geben kann, die sich schwer tun mit solchen Themen, dann glaube ich muss man da sehr gut überzeugen und motivieren können, und die Mehrwerte auch darstellen. Das ist so bisschen das Thema, wenn man Holzfäller ist und im Wald ist und meint man kann die Säge nicht streifen, weil man so viele Bäume sieht. Und das ist so glaube ich ein bisschen das Problem insgesamt beim Thema Digitalisierung und damit im gewissen Umfang auch mit Business Management, auch in den Verwaltungen uns immer wieder begegnet. Wobei man ehrlicherweise sagen muss Corona hat uns da 5 - 10 Jahre glaube ich tatsächlich einen Boost gegeben, weil wir uns einfach mit den Themen nochmal stärker auseinandersetzen mussten.

TS: Dann haben wir es eigentlich tatsächlich schon geschafft. Haben Sie dann vielleicht aus ihrer Sicht noch einen Aspekt, den wir jetzt noch nicht angesprochen haben?

E2: Na gut also mich würden dann Ergebnisse mal interessieren Schön wäre natürlich, wenn man jetzt nicht nur auf die Oberrheinkonferenz Rückschlüsse ziehen könnte, sondern gerade

ich hier, in meiner Verwaltungseinheit das dann auch mal Rückspiegeln könnte. Also wenn man da einmal etwas bekämen würde, wäre das toll. Also ansonsten kann ich eigentlich nur viel Erfolg wünschen und hoffe, dass das Gespräch ein bisschen was gebracht hat.

LW: Ja, also vielen Dank auf jeden Fall, dass sie sich dafür die Zeit genommen haben und danke für Ihre Unterstützung.

E2: Alles klar, schönen Tag noch!

Anlage 3.3: Experteninterview 3 vom 11.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und

Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 11.11.2021 von 11:30 Uhr bis 12:00 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen , Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie, sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E3:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E3: Also wenn ich so richtig verstanden habe dann würde ich auf jeden Fall sagen interkulturelle Kompetenz. Die Erfahrung aus meinem Praktika und aus meinen Auslandsaufenthalten. Dann Netzwerkarbeit beruht viel auf persönlichem Engagement und Ideen und zu erkennen, wann kann ich welchen Partner vielleicht noch mit ins Boot holen, um vielleicht eine Synergie zu erschaffen oder ich höre, dass quasi zwei der Partner am gleichen Thema arbeiten und dann muss man versuchen die zusammenzubringen. Genau dann würde ich noch sagen meine Sprachkenntnisse.

LW: Welche Sprachen brauchen Sie?

E3: Im also im Arbeitsalltag auf jeden Fall Französisch und sonst ist es ganz gut gerade für europäische Dokumente wenn du Englisch spricht, genau.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E3: Genau das sind vor allem interne Abläufe, sprich Sitzungsvorbereitung, dadurch dass hier den Expertenausschuss Projektförderungen leite, bin ich dann immer auch dafür verantwortlich, dass die Berichte fertig werden, um quasi den AG Mitgliedern präsentiert zu werden. Das sind auf jeden Fall Abläufe, die man so nur im Arbeitsalltag dann erfährt.

LW: Okay. Dann nochmal zu dem impliziten Wissen, also Sie haben ja schon gesagt welches, aber wie haben Sie sich das angeeignet? Können Sie da zwei Beispiele dazu nennen.

E3: Ich würde auf jeden Fall sagen, dass das meine Auslandsaufenthalte waren. Ja ich habe ein Jahr in Italien gelebt und knapp 4 Monate in Spanien und da lernt man unfreiwillig viel interkulturelle Kompetenz ,also einfach verschiedene Umgangsarten mit Zeit und Terminen und Abgaben. Und dann eindeutig die Berufserfahrung, genau die verschiedenen Praktika und dann aber jetzt auch hier. Ja genau einfach durch den Beruf selbst.

LW: Okay, dann zum explizitem Wissen, alles was abgespeichert ist, wie greifen Sie da aktuell drauf zu?

E3: Ich hab hier ziemlich viel Glück mit meiner Stelle weil hier das Wissensmanagement ganz gut funktioniert, sprich ich habe eigentlich zu jedem der Arbeitsbereiche um die ich mich kümmere, Vermerke meiner Vorgängerin. Die werden jetzt schon seit Jahren geführt und werden immer aktualisiert, die aktualisiere ich auch zum Beispiel, sobald sich was erneuert, obwohl ich absehbar nicht die Stelle wechsle. Und von daher habe ich da auf jeden Fall durch die Vermerke, die die Themenbereiche zusammenfassen, die Abläufe schildern, auf jeden Fall die Möglichkeit auf explizites Wissen zurückzugreifen und dann natürlich Sitzungsunterlagen, Dokumente, Protokolle, genau was in der Vergangenheit so passiert ist. Und dann natürlich noch mit dem gemeinsamen Sekretariat, der Oberrheinkonferenz, ja die ganzen AG schon länger betreuen. Da ist auch immer auf jeden Fall ein Austausch da und stellen alles zur Verfügung, was man vielleicht braucht.

LW: Läuft das dann per E-Mail ab, also trennen Sie das explizite Wissen mit ihrer Stelle in der Stabstelle und mit der AG Arbeit?

E3: Nein eigentlich nicht. Also, dadurch dass der Vorsitz des Expertenausschusses auch fester Bestandteil dieser Stelle ist und nicht rotiert jetzt, würde ich sagen, dass es nicht getrennt ist. Wobei natürlich jeder Kollege in einer anderen Arbeitsgruppe ist und es da vielleicht jetzt nicht so ganz präsent ist im Team, würde ich trotzdem sagen, dass es nicht getrennt ist.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen für die Arbeit? Und in welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E3: Ja ist vor allem Offenheit und Verständnis für andere Arbeitsweisen, eben was vorher schon mal kurz angedeutet wurde, Termin vorbereiten funktioniert ganz anders in Frankreich als hier

und, dass man da bestimmt aber höflich auch darauf hinweist, dass wir andere Fristen haben. Und dass man eine gewisse Gelassenheit vielleicht mitbringt, also ich weiß nicht wieviel Erfahrung Sie schon damit haben, aber wenn die halt schreiben, ja wir schicken es Ihnen heute morgen, dann ist es halt abends oder wenn man Glück hat ist es abends und sonst halt der nächste Tag und dann muss man einfach individuelle Lösung finden. Genau, aber wenn man so ein bisschen Offenheit und Verständnis mitbringt, dann klappt es eigentlich ganz gut. Und am meisten sind die eben gefordert, wenn man gemeinsam Dinge erarbeitet. Auch einfach aufgrund der unterschiedlichen Verwaltungsstruktur, wenn es zum Beispiel um Geld geht, dann greifen einfach in Frankreich andere Mechanismen als hier, die müssen viel mehr absprechen. Die Schweizer müssen noch weniger absprechen als wir. Und dann kommt eben zu Verzögerungen.

LW: Wie wird ein oder eine neue Expertengruppenleiterin auf ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Und könnten sie jetzt ihr implizites Wissen an einen Nachfolger/Nachfolgerin weitergeben?

E3: Genau also bei mir war es so, dass ich noch vier Tage mit meiner Vorgängerin hatte. Und dann natürlich auch der Vorsitz des Expertenausschusses Thema war und die AG Jugend. Grundsätzlich ist es jetzt nicht ganz vergleichbar meine Situation, weil ich ja schon mal 4 Monate hier war vor meiner eigentlichen Tätigkeit, das heißt ich hatte da schon vieles mitbekommen. Was eine große Hilfe war, weil ich inmitten oder während der Coronazeit gestartet bin, und dann fiel das eher atypisch aus. Grundsätzlich war es zum Beispiel bei meiner Vorgängerin so, dass sie auch paar Tage mit der Vorgängerin hatte, also man versucht hier schon, dass man den Austausch hat, weil sonst eben vieles verloren geht, weil jetzt auch gerade, auf den zweiten Teil der Frage, ist das viel implizites Wissen weitergeben kann und muss. Sprich man muss einfach gewisse Zusammenhänge erklären, damit man dafür Verständnis hat, also sprich wenn in der Vergangenheit eine Verhandlung so lief und dann hat man das Ergebnis, dann ist es vielleicht nicht nachvollziehbar oder nicht ganz einfach sich auch aufgrund der Dokumente das zu erschließen. Deshalb ist es auf jeden Fall machbar, dass man implizites Wissen weitergibt oder eben Jemand darauf aufmerksam macht, dass die Arbeitsweise dort anders ist oder wen man ansprechen muss, um schneller an das Ergebnis zu kommen oder eben wenn man dann Alles in CC nimmt, damit niemand irgendwie sich übergangen fühlt oder so. Das kann auf jeden Fall weitergegeben werden.

TS: Wenn ich kurz nachfragen darf, wie würden sie dann den prozentualen Ansatz von expliziten und impliziten Wissen einordnen?

E3: Auf jeden Fall mindestens gleichwertig. Ja also es ist auch ein bisschen nicht typisch, weil ich hab die Europa Vertiefung gemacht in Kehl. Das heißt, Also ich hab jetzt vielleicht der wirklichen extreme Sonderfall so ,dass ich halt quasi durch die Bachelorarbeit, durch die Europa-Vertiefung, viel explizites Wissen mitgebracht hab, was ich aber nicht hätte wenn ich jetzt zum Beispiel Ordnungsverwaltung vertieft hätte oder Leistungsverwaltung oder andere Bereiche. Deswegen ist es auf jeden Fall jetzt hier ein bisschen durchmischt aber ich würde sagen viele der Dinge die ich hier mache, lernt man nicht im Studium. Das heißt es ist zwar explizites Wissen im Sinne von, dass man es nachlesen kann, aber es ist nicht vorher gelernt, also man kriegt das schon durch die Arbeitserfahrung. Und durch den Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen.

LW: Wie wird in der Oberrheinkonferenz neues Wissen, sowohl explizites ist als auch implizites Wissen erworben? Online Seminar oder E-Learning Plattformen, Lerngruppen, Netzwerke oder sowas.

E3: Die Beispiele, die Sie hier nennen, kenne ich nicht in der Oberrheinkonferenz. Deswegen würde ich jetzt eher mal sagen, das es so in die Richtung nicht gehen. Ich denke, es ist viel Austausch, viel durch Sitzung in denen man teilnimmt und dann geht auch viel über die Vorgänger oder Kollegen und Kolleginnen die schon länger damit dabei.

TS: Es gibt verschiedene Definitionen von Wissensmanagement in der Literatur, deswegen würden wir sie gerne fragen was Sie unter Wissensmanagement verstehen oder wie Sie das definieren würden.

E3: Ja also gutes Wissensmanagement bedeutet für mich, das Wissen nicht personenabhängig ist. Also das Wissen nicht verloren geht, aufgrund eines Weggangs, warum auch immer, Arbeitsplatzwechsel, Ruhestand, Schwangerschaft, wie auch immer. Sondern das quasi die Möglichkeit gibt, dass nach kurzer Einarbeitungszeit die Arbeit vollumfänglich gemacht werden kann ohne über große Hindernisse zu stolpern. Und also das zumindest einmal was ich darunter verstehe und wenn ich jetzt wirklich hier sehr gut finde ist, dass eben diese Vermerke gibt. Auf die ich zurückgreifen kann, die sie mir sagen wie ist der Sitzungsablauf oder was muss ich vor der Sitzung machen oder wie gehe ich mit einem Förderantrag vom Jugendfond um. Wann ist er förderfähig, wann ist er nicht förderfähig. Das sind einfach Dinge, die jetzt hier auf der Stelle sehr gut laufen. Ein optimales Wissensmanagement ist natürlich, wenn eine Stelle nahtlos besetzt wird bzw. eigentlich sogar eine gewisse Übergangszeit miteinander stattfindet.

TS: Wie wird das Wissensmanagement aktuell in der Oberrheinkonferenz oder im Expertenausschuss gehandhabt

E3: In meinem Expertenausschuss war es eben durch die Vormerkung und durch den Austausch von meiner Vorgängerin und den Austausch mit den Kollegen im gemeinsamen Sekretariat der Oberrheinkonferenz. Die gehören, wenn man auf das Organigramm schaut zu uns dazu, also diesen ja übers RP angestellt, das heißt das sind ja wirklich unmittelbare Kollegen. Also das war jedenfalls so wie ich das jetzt für meinen Expertenausschuss mitbekommen habe. Zum Beispiel bei dem Vorsitzenden der AG Jugend, der arbeitet dann halt sehr eng mit den Kollegen in der Oberrheinkonferenz zusammen. Und bespricht sich dort. Das ist eher so ein personenabhängiges Wissensmanagement, dass man da in den persönlichen Austausch geht.

TS: Sie hatten bereits schon erwähnt gehabt dass der Übergang Von der Expertenausschuss zur ihrer Stabsstelle nahtlos ist. Sehen Sie trotzdem vielleicht Unterschiede zwischen den Managementsystemen?

E3: Eigentlich nicht. Wenn ich so darüber nachdenke, würde ich sogar eher sagen, dass er im grenzüberschreitenden oder jetzt hier bisschen besser funktioniert, weil es eben atypisches Wissen ist und deswegen wichtig ist, dass es nicht verloren geht. Also eben viele gemeinsame Termine und es wird mit viel darüber geredet, was man macht und berichtete damit. Man auch ein ganz gutes Vertretungssystem, dass da eben nichts verloren geht. Also bei der Baugenehmigung läuft halt immer unter gleichem Schema ab und dann ist nicht so schlimm, wenn jetzt jemand es nicht richtig weitergibt, weil man nicht besser arbeiten kann. Wie wenn dann eben viel Erfahrungswissen verloren gehen würde, wenn es nicht weitergeht.

TS: Ich denke, dass Sie die Frage 11 mit den Maßnahmen eigentlich schon relativ gut beantwortet haben. Und würden dann vielleicht gleich zur Frage 12 gehen, was waren die Beweggründe für diese Maßnahmen?

E3: Also eben ich denke mal bei der Vorgängerin, die mal damit angefangen hat, die so zu erstellen, dass eben hier Wissen nicht verloren geht, weil ich glaube es war keine nahtlose Stellenbesetzung möglich. Das man da eben Ansprechpersonen nicht verliert oder das sie sich diese noch arbeiten muss. Und ich glaube da war irgendwie der Beweggrund eben groß, dass man die Arbeit wieder schneller aufnehmen kann.

TS: Wir würden Ihnen jetzt gerne eine Skala Frage stellen, die von 1 - 5 ist. 1 entspricht nicht notwendig und 5 entspricht sehr notwendig. Wie notwendig halten sie es, dass das Wissensmanagement im Rahmen der Oberrheinkonferenz betrieben wird?

E3: Ja zumindestens eigentlich 4. Sonst ist Wissensmanagement in jedem Bereich sehr sehr notwendig. Eigentlich ist es immer eine 5.

TS: Welche Einstellungen oder welche Motivation von einem Wunsch-Mitarbeitern sind bei der Einführung von Wissensmanagement Erfolgsfördernd und welche Erfolgsverhindernd?

E3: Ich glaube viel persönlicher also das ist immer sehr persönlich, persönlich sagen wir mal, persönliches Engagement, persönlicher Wille davon abhängig, dass man einfach ein Interesse daran hat, dass die Arbeit so fortgesetzt wird oder fortgesetzt werden kann. So, wenn ich die Frage richtig verstehe, würde ich das so sagen.

TS: Was sollte ein Mitarbeiter nicht mitbringen?

E3: Grundsätzlich erleben wir, dass zum Beispiel, wenn es darum geht Unterlagen abzuspeichern. Dann geht es schon los mit: der eine findet, das ist nicht wichtig das abspeichern, der andere kann sich vielmehr im Kopf merken, jemand anderes schreibt alles auf, aber speichert nichts ab. Das ist zum Beispiel auf jeden Fall erfolgsverhindern. Wenn man sich da nicht anpasst oder sich da nicht bereit erklärt die Strukturen so zu übernehmen, also manchmal macht nicht immer alles Sinn für einen, aber wenn man halt weiß für nachfolgende Mitarbeiterin oder Mitarbeiter könnte das hilfreich sein, dann wäre es vielleicht trotzdem gut sich da anzupassen und das halt dann zu machen. Das wäre dann zum Beispiel nachteilig, wenn jemand Unterlagen nicht ordentlich pflegt, nur wenn er vielleicht besser damit zurechtkommt, wenn es woanders abgespeichert ist. Dann wird es halt schwierig am Schluss.

TS: Gibt es noch einen Aspekt aus Ihrer Sicht, denn wir vergessen haben anzusprechen?

E3: Ich glaub nicht. Ich hoffe natürlich, dass Ihnen das jetzt weitergeholfen hat. Und wenn sie sonst noch im Nachgang Fragen haben oder im Nachgang was unklar war können Sie sich gerne nochmal melden. Das ist alles gar kein Problem.

LW: Vielen Dank für das Experteninterview. Wir bedanken uns für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung. Wir würden jetzt die Aufnahme stoppen.

Anlage 3.4: Experteninterview 4 vom 15.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

_____ und Interviewführende Tamara

Strassheim am 15.11.2021 von 11:00 Uhr bis 11:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden

nachfolgend die Namen _____

_____ und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt.

Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von _____

_____ wurde ein telefonisches Experteninterview durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

TS: Guten Morgen _____ ! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E4:

TS: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen bezeichnen wir transparentes und abrufbares Wissen, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen.

Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf

Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizite Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E4: Ohje jetzt im Moment fällt mir dazu nichts ein. Vielleicht grenzen wir erstmal ein, was eine Infobest Referentin/ Referente an Expertenwissen braucht. Das ist natürlich sowohl Grundkenntnis oder juristisches Wissen, wobei ich selber nicht Juristin bin, ich bin Volkswirtin. Aber auch dieses explizite Wissen, was ich studiert habe usw fließt natürlich ein. Sagen wir mal alles was rund um Jura, Verwaltungswissenschaft, Volkswirtschaft usw an explizitem Wissen akkumuliert wird, das kann natürlich dann hier verwendet werden. Weiterhin ist explizites Wissen, was man sich natürlich aus Gesetzen, aus Entscheidungen, aus Verwaltungen, aus Verwaltungshandeln usw lernt. Das kann man auch recherchieren usw. Also das wäre Explizites Wissen. Implizites Wissen, würde ich sagen, das ist sehr viel zunächst einmal auch dieser kulturelle Umgang mit unseren Kunden. Das kann man nicht irgendwo nachlesen. Was weißt ich, wie man am besten mit verzweifelten Grenzgängern umgeht. Also die, die mit ihrem ganzen Behörden-Problem nicht mehr zu Recht kommen. Da entwickelt man auch mit der Arbeit Techniken, um sagen wir mal mit denen umzugehen. Das entwickelt man einfach, das kann man nirgendwo nachlesen. Aber eben auch die Vielfältigkeit der Aufgaben. Was uns betrifft hier beim Vogelgrun, wir müssen fast alles selber machen können. Zum Beispiel wir stecken jetzt gerade Mitten im Umzug, das heißt meine Kolleginnen sind gerade bei Kisten zu packen, zu sortieren, usw. Das ist also auch unsere Arbeit. Das hat sowohl das. Daneben stellen wir unsere Budgets aus, und müssen mit unseren Trägern verhandeln, das wir Mittel bekommen und so weiter. Das ist die ganze interne Verwaltung, die lernt man auch nicht irgendwo oder an der Hochschule. Die einfach wie eine Instanz, wie eine Infobest mit den ganzen verschiedenen verrückten Aufgaben, die wir haben verwaltet und führt. Das ist einfach die Geschäftsführung von so einer Instanz. Die würde ich zum impliziten Wissen dazu zählen. Das ist natürlich auch sehr unterschiedlich. Jeder bringt so ein bisschen sein eigenes implizites Wissen mit und dadurch ergänzen wir uns natürlich auch im Team. Bei meinem Kollegen, die können sicher andere Sachen besser als ich und ich kann manche Sachen besser als sie. Dadurch läuft das ganze.

TS: Könnten Sie 2 Beispiele nennen, wie Sie Ihr Implizites Wissen angeeignet haben?

E4: Also, weil ich gerade in unserem Budget drinstecken. Unser Budget ist wirklich eine schwierige Sache, weil unser Träger, das ist die Committée de commune, der Gemeindeverband auf französischer Seite. Die haben ihre eigene Haushaltsrechnung natürlich, ganz normale Rechnung nach französischem Recht. Unser Haushalt, der ist irgendwie so ein Zwischending

zwischen selbst gebastelt. Auf jeden Fall folgen wir nicht nur den französischen Haushaltsgrundsätzen, sondern wenn ein Budget aufstellen und jedes Jahr die Haushaltsrechnung darstellen, dann ist das was ganz Eigenes. Also diese Zahlen sind zwar nicht erfunden, aber die Tatsache allein aus dem französischen Haushalt, diesem Titel aus dem Haushalt der Gemeinde, Grand Livre, raus zu filtern, was sind jetzt unsere Ausgaben, was bleibt bei der comcom, rein zu rechnen welche Beiträge der Comcom, da jetzt fiktiv angerechnet werden müssen. Weil das erscheint nicht in deren Haushalt. Das ist zum Beispiel ein implizites Wissen, was man nur sich aneignen kann, wenn man hier arbeitet und das lernt, dadurch dass man es macht. Ein zweites Beispiel ist wie gesagt der Umgang mit schwierigen Kunden. Da gibt es zwar theoretisch Seminare, aber ich glaube nicht, dass man das wirklich drauf vorbereiten kann. Auch das, muss man einfach wissen. Man entwickelt mit der Zeit schon ein Gefühl für die Leute, entwickelt auch mit der Zeit ein Gespür dafür wo die Grenzen sind, wo man vielleicht wirklich nur ausgebeutet wird, weil die Leute zu faul sind irgendwas zu machen oder wo es dann wirklich nötig ist, dass man den beim Ausfüllen hilft oder sowas also diese Grenzen auszuloten. Auch das würde ich sagen, ist implizites Wissen.

TS: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu? Also alles was aufgeschrieben ist.

E4: Auch ein großes Thema, weil einmal es ist schon ewig im Gespräch, dass wir eine Datenbank für Infobest- Wissen einfach nutzbar machen. Das gibt es nur rudimentär, wir hier eine eigene Datenbank, die heißt le document, auf unserem Server. Das müsste man natürlich immer wieder aktualisieren. Das ist schon mal eine Quelle, wo wir unsere eigenen Standardantworten abspeichern und irgendwelche Texte die wir finden. Ansonsten sind es Recherchen, ein blick ins Gesetze erleichtert oft die Findung der Antworten, aber eben auch einfach sagen über Google, sag mal recherchieren und natürlich auch einschlägigen Seiten vertiefen. Also eigene Datenbank, Recherchen im Internet, in offiziellen Datenbanken, Homepage von Verwaltungen usw und drittens wirklich Anruf bei unseren Kontaktperson in den Verwaltungen. Ein Anruf bei der Kollegin der CPM, Anruf bei Herrn weiß ich sowieso vom Finanzamt und da sich erkundigen. Das sind die Möglichkeiten, die wir haben.

TS: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E4: Also man sollte vor allen Dingen so ein bisschen sich selbst immer kritisch überprüfen über die eigenen Vorurteile, weil man arbeitet in einem kulturellen und auf deutsch-Französisch Deutsch-französisch-schweizerischen Team zusammen und das sollte man vielleicht bisschen

oder allgemeine Witze über die jeweiligen anderen Nationen lassen, weil das dann auf die Dauer nicht förderlich. Wenn man sich solche Sachen immer anhören muss, die Franzosen sind so und wir, Deutsche, sind so oder umgekehrt oder die Schweizer sind so. Das sagt man oft so leicht dahin, weil man eigentlich gar nicht mehr kapiert, dass der andere doch nicht als Schweizer, Deutscher, oder Franzose fühlt. Das vergisst man dann eben durch lauter Nähe und weil wenn man den anderen nicht mehr als fremd wahrnimmt und dann gibt es oft solche Sätze, die dann sehr verletzt sind. Im Team sollte man wirklich bisschen vorsichtig und miteinander umgehen und ohne und eben überdenken dass das vielleicht zu Hause, in der Familie mit nur Franzosen oder nur Deutschen gesagt werden kann, in einem internationalen Team einfach nicht passt. Da würde es schon anfangen und dasselbe Verhalten sollte man auch gegenüber den Kunden aufbringen. Also ich ertappe mich selbst und fange einfach mal bei mir an, dass ich gewisse Sympathien und Antipathien für gewisse Kundengruppen haben und das macht sich oft auch an der Nationalität fest. Also wir haben zum Beispiel sehr viele Deutsche die ins Elsass kommen und einfach kein Französisch lernen und dann denken Infobest kann den rund um jede Lebenslage einfach Service lassen, die kommen zum Teil dann sehr unverschämt dann zu uns. Dann muss ich als wirklich aufpassen, dass ich trotzdem professionell bleibe. Das ist mir einmal definitiv nicht gelungen, da habe ich was gesagt, was man nicht sagen sollte, nämlich dann ziehen sie doch bitte rüber, wenn es ihnen hier nicht gefällt. Dann gab es gleich eine böse Mail hinterher. Man muss wirklich seine eigenen Vorurteile Jeden Tag auf den Prüfstand legen.

TS: Wie wird ein/e neue/r Mitarbeiter der Infobest auf seine/ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden und könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

E4: Leider Gottes haben wir keine Zeit. Ich selbst wurde nicht richtig eingearbeitet. Obwohl das stimmt nicht ganz. Damals als ich angefangen habe, muss ich meiner damaligen Kollegin vieles Gute heißen, dass sie sehr viel Geduld hatte und die hab ich selber nie aufgebracht und Die Arbeitsbelastung ist so groß geworden Mittlerweile, das es keiner von uns Schafft und das ist ein großes Manko. Also wir haben Grad bei den Assistenten Relativ viel Wechsel gehabt in den letzten Jahren, weil die Stellen nicht sehr attraktiv ist, weder finanziell noch von der Belastung her und das war also Ein Grundproblem, das Die Einarbeitung jedes mal schlecht war. So, das als Statement. Was kann man verbessern. Verbessern wäre, dass man sich Zeit dafür nimmt. Das ist Ein muss. Aber man muss das auch können, das heißt dass die Aufgaben Belastung muss halt entsprechend reduziert werden, damit wir hier und das gilt nicht nur für unsere Infobest, sondern für alle würde ich mal sagen, Vernünftige Personalpolitik machen

können, überhaupt alles bisschen professionalisieren können. Das ist also wirklich, sagen wir mal, die Zeitbelastung frisst Alles andere auf. Wir stecken alle in eine Art Sumpf, wo Aufgrund dieses Zeitmangels nicht mehr richtig arbeiten. Das ist ein Grund-Manko aller Infobesten. Deshalb muss Man da wirklich was machen. Ich hoffe ja sehr dass sie mit ihrem Projekt dazu beitragen.

TS: Wie wird in der Infobest neues Wissen, sowohl explizites als auch implizites, erworben? (Online Seminar, E-Learning Plattformen, Lerngruppen, Netzwerke...)?

E4: Also Netzwerke, wir haben ein paar Netzwerke, die als sehr fruchtbar sind. Das ist einmal das Grenznetz, das ist Ein Zusammenschluss von ähnlichen Institutionen wie der Infobest entlang der deutschen Grenzen. Also mit Belgien, Dänemark und was weiß ich. ich glaub Österreich ist nicht dabei und Polen auch nicht, aber ansonsten alle Grenzen. Das ist auf jeden Fall der Hilfreich und gut. da gibt es auch eine Plattform auf der man sich Infos austauscht oder mal Fragen stellen kann. Ja das ist alles sehr gut. Dann gibt es das Gremium Expertenausschuss Grenzgänger bei der Oberrhein-Kommission. Das ist auch sehr interessant, weil da auch reger Austausch mit Vertreter von Verwaltung ist, also Arbeitsagentur oder Krankenkasse sind dabei. ansonsten innerhalb des Netzwerks Viel zu wenig. Das ist auch eine Sache, in die es gehen müsste. Sagen wir mal wichtig wäre, Abgesehen davon, dass man wieder Zeit dafür hätte, auch dass das in einem Rahmen finden würde, wo sich nicht dauernd jeder das Gefühl hätte er muss sich profilieren. Weil ein Problem der Infobesten ist, das muss man einfach zu sagen, wir stehen irgendwo alle in Konkurrenz miteinander, zum Teil geführt durch unsere Träger, die aus irgendeinem Grunde denken, je mehr man sich gegenseitig aufstacheln, desto besser Arbeiten die Mitarbeiter. aber das hat den gegenteiligen Effekt, dass oft Infos zurückgehalten werden und ungutes Klima entsteht.

TS: Was verstehen Sie unter Wissensmanagement? und wie gehen Sie damit um?

E4: Wissensmanagement wäre Organisation zum Wissen, von Infos, von Wissens, so dass man jederzeit strukturiert darauf zurückgreifen kann. Das Würde ich jetzt mal so sagen. Wissensmanagement bei uns wäre ganz praktisch gesehen der Aufbau einer zugänglichen Datenbank, die von uns allen Zugänglich wäre. also von allen Infobesten.

TS: Wie wird das Wissensmanagement in der Infobest aktuell gehandhabt?

E4: wir haben eben unsere eigene Mini Datenbanken, die aber nicht sehr professionell aufgebaut ist, also das wäre der eine Punkt. dann haben wir natürlich externe Nicht-

Datenbanken sondern extern zugängliche Quellen, die wir Eben auch in der Regel übers Internet recherchieren. Und drittens hätten wir unsere Ansprechpartner, die wir eben Anschreiben oder anrufen in den verschiedenen Verwaltungen.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen dem nationalen Wissensmanagement und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

E4: Für uns jetzt Nicht, aber wenn man ein Beispiel eine Datenbank Machen würde also beispielsweise eine Homepage mit Zugänglichem wissen, dass eben auch extern zugänglich für unsere Kunden da wäre, dann natürlich. dann müsste man Verlinken, müsste man die Verwaltungen am Oberrhein zumindest darauf hinwirken, dass Deren Infos immer zweisprachig. Also das sehe ich sowieso als eine der Hauptaufgaben, also Infobest kann gar nicht so viel ausgestattet werden, damit wir hier den Oberrhein beglücken, sondern das müsste jeder Verwaltung wissen in der Nachbarsprache bereithalten. Egal ob Finanzamt usm. Das müsste einfach am Oberrhein, wie soll ich sagen, die Regel sein ähnlich wie in der Schweiz ist, unsere Infos sind immer in zwei sprachen. Dann wäre die halbe Miete schon erledigt.

TS: Was waren die Beweggründe für diese Maßnahmen?

E4: Um uns natürlich das leben zu erleichtern. Wir sind 4 Personen oder auch 5, weil wir alle Teilzeit arbeiten und so weiter und da nicht jeder jeden jedes Dokument wieder von Anfang an neu erfinden muss, haben wir eben eine rudimentäre Datenbank, wo dann Der Musterbrief für, was weiß ich, Familienleistungen oder Musterbrief für Rentenauskunft usw steht, so dass ich dann wenn das eingespeist wurde von meiner Kollegin dann einfach drauf zurückgreifen kann. ich bin ja deutsche und deshalb Kann natürlich Französisch schreiben, aber Für mich ist es dann einfacher, wenn ein gewisser Musterbrief jetzt auf Französisch sein soll, dann schon irgendwo steht und ich dann den nur ein bisschen verändern zum Beispiel. also um unsere Arbeit natürlich zu erleichtern. Das wäre der Beweggrund dafür.

TS: Wie sehr bestimmen die Bürger das Wissensmanagement der Infobest?

E4: Sehr stark, sicher, weil wir sind gedacht als zunächst einmal Grund-Anlaufstelle, um erstmal die Leute zu orientieren und wenn wir feststellen, dass ganz viele Bürger alle Die selben Fragen zu einer bestimmten Frage haben, sprich also wir hier zum Beispiel, wir haben ganz ganz viele, die immer regelmäßig mit ihren Rentenanfragen zu uns kommen. Dazu gibt es natürlich mehr Unterlagen in unser Datenbanken und unserem Wissensmanagement, als wenn Jemand mal mit so einer ganz Außergewöhnlichen Frage zu uns kommt. Wir recherchieren

dann und machen wir eine Einzel Antwort für die Person, aber das geben wir jetzt nicht unbedingt den Wissensmanagement ein, weil wir wissen Sowieso nicht mehr verwendet bis auf diesen einzigen Fall. Also die Menge macht es schon bei uns.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, 1=nicht notwendig und 5= sehr notwendig, wie notwendig halten Sie es, dass Wissensmanagement im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein betrieben wird?

E4: Ich würde sagen 5.

TS: Findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den Infobesten und zwischen der ORK und der Infobest statt?

E4: wir haben im Rahmen unseres Expertenausschuss schonmal dieses Gremium und Zweitens gibt es Schon seit Urzeiten so eine Art Formular oder Prozedur, sagen wir mal eher so, wie man Problemfälle weitergeleitet. also angenommen wir stellen fest, was weiß ich, es gibt mein Kurzarbeitergeld Probleme, die eben rechtlicher Natur sind, weil Deutschland das so berechnet, dass die Franzosen dann quasi doppelt belastet werden oder in Frankreich zu versteuernde Person Und das lässt sich nicht einfach so lösen, sondern ist wirklich ein Problem. Dann setzen wir dazu ein Papier auf und leiten das weiter an die Oberrheinkonferenz, das ist in der Regel das Gremium wo wir ein Füttern. Zwischen den Infobesten auch, indem wir eigentlich schon relativ regelmäßig, Verstärkt nach Corona, per Video Sitzungen haben, wo dann bestimmte Problematiken ausgetauscht werden oder wer macht was und so weiter, wobei das könnte, wie gesagt, noch deutlicher ausgeprägt werden. also insgesamt wäre es wirklich wichtig, wenn wir diese Fragen wirklich mehr in diesem Netzwerk bearbeiten würden.

TS: Haben wir einen Aspekt vergessen, der für Sie noch wichtig zu erwähnen ist?

E4: Also vielleicht noch zusammenfassend, was ich schon gesagt habe, also das A und O wirklich daran liegt, dass die Infobesten Mehr Personal ausgestattet werden sollen, eben auch Mehr Zeit für eine Koordinierung dieser Leute dann gegeben sein sollte. in Ihrem Interview gab es Keine spezifische Frage dazu, ob wir meinen welche Mittel angebracht werden sowas. das ist ein wichtiger Punkt, die Ausstattung der Infobesten sind einfach unzureichend für das was von denen erwartet wird, also selbst der Aufbau jetzt Von wirklich effektiven System bedarf einfach an Personal, man kann nicht sagen okay wir machen jetzt eure Arbeit nebenher und dann baut ihr noch was Effizientes nebenher. Damit die Infobesten aus diesem Sumpf kommen, brauchen sie erstmal mehr Mittel, Um zu bewerkstelligen.

E4: Vielen Dank für das Experteninterview. Wir bedanken uns für Ihre Zeit und Ihre Unterstützung. Wir würden jetzt die Aufnahme stoppen.

Anlage 3.5: Experteninterview 5 vom 18.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und den Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 18.11.2021 von 14:00 Uhr bis 14:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen , Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Morgen ! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E5:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen bezeichnen wir transparentes und abrufbares Wissen, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen.

Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizite Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E5: Das muss ich mal überlegen, weil wir ganz viel explizites Wissen in dem Sinne anwenden im tagtäglichen Grenzgänger oder Personengruppen so zu beraten. was ich wahrscheinlich auch so mit impliziten Wissen meine, ist einfach wie geht Mit den Leuten um, also diese persönliche Erfahrung. Ein Teil hab ich vielleicht noch weggelassen bisher, vielleicht mal kurz nochmal zurück, zu dem was ich eigentlich mache. ich hab das nämlich noch gar nicht gesagt in Kehl/Straßburg. es gibt 4 Infobesten an der Rheinschiene, oben in Lauterburg, dann Kehl/Straßburg, Infobest Vogelgrun/Breisach und Palmrain, die die Schweiz noch mit abdecken. wir alle haben zum Ziel generell eigentlich alle möglichen Fragen zum deutschen, französischen oder Schweizerraum mit abzudecken. Beispiele: Kfz-Ummeldung, Rente, Familienleistungen, sonstige Fragen also alles Mögliche so und das machen wir. darüber hinaus aber Merken wir, weil wir die Rückmeldung von der Basis bekommen oder die Fragen von der Basis wo gibt es grenzüberschreitende Hindernisse, gibt es eine Ungleichbehandlung, was für Probleme gibt es allgemein. diese Probleme die melden wir ja auch an unsere entsprechenden Partner und an die politischen Gremien und die Verwaltungsbehörden etc. Da kann ich das jetzt einordnen, sag ich mal, mit dem impliziten und expliziten Wissen, weil das explizite Wissen ist eben, das dann kommt der Bürger und da braucht einfach die Auskunft: ich wohne in Straßburg und arbeite in Offenburg im privaten Betrieb, wo bin ich versichert, wo zahle ich steuern. das ist das normale Wissen, das kann ich auch abrufen. Jetzt ist aber die andere Sache, Ich muss immer überlegen, wenn habe ich vor mir sitzen. hab ich jetzt sag ich mal in Anführungsstrichen einem sehr einfachen Arbeitnehmer, dem kann ich nicht mit Verordnungen kommen, sondern

ich muss ihm nur sagen, sie wohnen dort, sie arbeiten dort, dann müssen Sie sich eine deutsche Krankenversicherung suchen usw. hab ich jetzt aber was vermehrt immer wieder kommt, jemanden der vielleicht eine eigene Gesellschaft in Frankreich hat, nebenbei aber in Deutschland eine Tätigkeit als Angestellte hat und jetzt überlegen was macht ihr denn am besten oder möchte jetzt in Südfrankreich im Home Office für die deutschen Firma arbeiten und wie kriegt man das hin. dann merke ich das Niveau ist da vielleicht schon höher, dann ist es auch ein kompliziertere Fall und dann muss ich Natürlich ganz anders herangehen und das sind einfach Erfahrungswerte zu sehen, wer braucht welche Informationen, wie viel Information, Was gebe ich den Leuten damit sie es auch wirklich verstehen. Das ist dieser Teil bei der Bürgerberatung. da steckt halt viel Erfahrung drin, weil bei mir zum Beispiel, ich habe als Anwalt gearbeitet, ich hab die Verwaltungsseite aus meiner verwaltungsjuristen Zeit und das zusammen führt natürlich dann zum ganz guten Kenntnisstand, eine Einschätzung für die Leute. Da kommt hinzu von der Bürgerberatung Probleme zu melden. wenn ich jetzt ein Problem sehe, kann ich nicht einfach sagen, so ich schreibe jetzt im Gesundheitsbereich direkt das Gesundheitsminister in Berlin Jens Spahn an und sag: Was sind das hier, das kann doch wohl nicht sein, dass die Leute hier benachteiligt werden wegen Infektionsschutz. also dann würde ich ganz schnell eine Ansage bekommen: Herr Großer so läuft es auch in der Verwaltung nicht ab. und das sind auch wieder Erfahrungswerte, dass man einfach die Hierarchieketten kennt, die es Zu Recht gibt, beachten muss und überlegen muss, wie formuliert man Dinge, wie spielt man Dinge politisch ein, wie spielt man Dinge in die Verwaltung ein, Dass man auch seine Ziele gute erreichen kann und Partner gewinnen kann. und da spielt Kommunikation eine ganz große Rolle, also auch in gewissen Kreisen um sich herum haben auf den man bauen kann und wo man dann auch auf einer persönlichen Ebene miteinander kommunizieren kann und das ist ganz ganz wichtig vor allem im grenzüberschreitenden Bereich, wo es kulturelle Unterschiede gibt, da kann man nicht einfach stur irgendwelche Dinge in Gremien ansprechen, sondern dass muss man auch die Kultur des anderen Landes kennen und nicht schon welche großen Erwartungshaltung haben, sondern etwas vorsichtiger formulieren und das sind dann vielleicht auch solche Bereiche von diesem impliziten Wissen.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E5: Explizites Wissen ist eine Menge, weil es so speziell ist, dass man in europäische Verordnung rein gucken muss, wo man im Studium oder sonst wie nie reingeguckt hat. also da kommt ganz viel, weil es eine große Bandbreite ist. das implizite Wissen natürlich hat sich das Grenzüberschreitende bei mir halt nochmal weiterentwickelt, vor allem mit französischen

Partnern und auch mit Schweizer Partnern zu sprechen und auch in der täglichen Arbeit noch weiter zu Trainieren, was ich jetzt vorher in diesem Sinne jetzt bei reiner deutscher nationaler Verwaltungstätigkeit weniger hatte. Da hatte ich eigentlich ganz wenige Bezüge jetzt zu Frankreich, das waren dann mehr die persönlichen. aber das hat sich in Beruflicher Hinsicht schon auch nochmal verstärkt und aber auch einfach die Bürgerberatung, die bei uns ja zum Großteil Franzosen oder französischsprachigen Bürgerinnen und Bürgern zuteilwird auf Französisch zu beraten, habe ich in diesem Maße vorher auch nie gehabt über deutsche Regeln oder auch mal umgekehrt. das sind Kompetenzen eben das Feingefühl, was spricht man an, wie spricht man Und organisatorisch natürlich wenn man hierfür die Infobest Kehl/Straßburg verantwortlich ist, sag ich jetzt mal, von der Bürgerberatung über diese Probleme melden über eine Internetseite zu pflegen, aber auch über alles administrative. wir müssen unsere eigene IT kümmern, über unsere Rechnung etc. und dort diese Priorisierung von Aufgaben vorzunehmen, das ist auch immer eine Herausforderung. das sind einfach Erfahrungswerte, die bringt man schon mit aus vorherigen Tätigkeiten, aber verfeinert und verbessert die natürlich dann auch aktuell.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E5: Ich glaub ein Weg sich implizites Wissen anzueignen, ist Fehler zu machen. Da lernt man glaube ich immer am schnellsten daraus. also wenn man mal was falsch machen. als Beispiel man formuliert etwas nicht diplomatisch genug oder man bedenkt nicht wer, ist eigentlich Adressat meiner Nachrichten, wie wir das aufgenommen und später kommt eine Rückmeldung, jetzt habe ich aber so verstanden und ist nicht okay. Oh ne, ich hab das ganz anders gemeint und das bleibt im Gedächtnis. also dieses diplomatische vorsichtige formulieren oder dieses Adressatenbezogene. jetzt neigt man als Jurist gerne dazu, alles umfassend zu prüfen und mit allen möglichen Paragraphen zu versehen und da kommt man aus dem Studium raus und will das Eigentlich immer gleich übernehmen und da zeigt die Praxis relativ schnell, wenn man damit nicht Juristen oder Leuten die da keinen Bezug zum juristischen- oder zum Verwaltungsdenken haben, hören nach 2 Sätzen nicht mehr zu und das sind einfach auch Erfahrungswerte sag ich jetzt mal beim impliziten Wissen.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E5: Reden wir beim expliziten Wissen nicht nur davon, Ich mach Google und ich gehe über Google rein und gebe die Stichworte ein, sondern auch was Rufe ich aus meinem Kopf ab, was

ich über jetzt Jahre hinweg gelernt habe, im Studium, in der Arbeit. also da steckt natürlich viel drin, was einfach gespeichert ist, natürlich ist da der Kopf immer ein großes Sieb und da bleiben nur die dicken Brocken hängen. aber doch ist da jetzt halt ne Menge einfach auch vorhanden an allgemeinen rechtlichen natürlich, aber auch anderen Bereichen und so greife ich darauf zurück auf die Erfahrung von meinem bisherigen Werdegang, was habe ich für Tätigkeiten gemacht und was hab ich doch schon für Erfahrungen gesammelt. aber eben auch auf Datenbanken oder was halt ganz wichtig ist bei uns das A und O die zuständigen Stellen zu kontaktieren und da ist ja oftmals das Problem, das ist warum es und auch gibt, die Sprachbarriere, dass die Leute einfach nicht französisch sprechen, nicht Deutsch sprechen und dann eben sozusagen den Mittelsmann brauchen und da übernehmen wir ja so eine Funktion, diese Sprachbarriere zu überwinden, Anzurufen bei einer deutschen Behörden und zu fragen was braucht diese Person für diese Kfz Zulassung oder was braucht diese Person, um ein Steuerformular auszufüllen. Und dann übersetzen wir quasi diese Antworten, geben diese dann weiter. also wir können ja auch nicht alles wissen. bei der Vielfalt, eine ganze Lebenslagen würde das niemand stemmen können. aber ich sag mal jetzt die Kolleginnen und Kollegen im Infobest- Netzwerk, die hier auch schon seit 20 Jahren arbeiten, die haben natürlich einen ganz anderen Wissenstock als ich jetzt, Obwohl ich froh bin, dass ich aus persönlichen viel Wissen mitbringen oder vorige Berufserfahrung. also das ist so, wie es bei uns funktioniert. also einmal Datenbanken, Ansprechpartner, das was wir selber hier abspeichern und das persönliche Wissen.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E5: Wenn dazu eben auf die sprachliche Fähigkeit zählt, als interkulturelle Fähigkeit, dann würde ich das mal als erste Position setzen: Sprache, weil ohne Sprache kann man sich nicht verständigen und dann hat man ganz andere Probleme. aber wenn man das einmal überwindet, dann muss man die Mentalitäten ein bisschen kennen, wo kommen die Leute her und in welchem kulturellen Umfeld sind sie aufgewachsen und mit welchem Rechtsrahmen auch. wir haben ganz oft die Fälle das französische Bürger, die in Deutschland eine Arbeit aufnehmen davon Ausgehen, dass die Vorschriften in Deutschland auch so sind. das heißt, dass der Kündigungsschutz vielleicht gleich, oder da hat man Möglichkeit auf eine Fortbildung. zum Beispiel in Frankreich gibt es ein sogenanntes Fortbildungskonto, da zahlt der Arbeitgeber verpflichtet immer Geldbeträge ein und ja man kann das in Anspruch nehmen und diesen Betrag für persönliche Fortbildung anrufen. so was gibt es in Deutschland überhaupt nicht und die

Leute fragen dann immer: ich möchte auch eine Fortbildung in Deutschland machen. ja ne, tut mir leid gibts halt nicht. Das sind einfach Unterschiede, die muss man kennen Rechtsrahmen und schon wissen, okay manche Personengruppen, die denken jetzt nicht darüber hinaus, sondern die befinden sich einfach noch in ihrem kulturellen Denken und da ist es natürlich hilfreich zu wissen, wie läuft es denn in Frankreich ab oder vielleicht auch in anderen Ländern, wenn die nochmal mit einem anderen kulturellen Hintergrund nach Frankreich und Deutschland kommen. da gibt es auch immer Fälle von Aufenthaltsgenehmigungen, wo ja auch welche Fragen, wie: ich wohne in einem Land und habe ein Aufenthaltsrecht, darf ich beim anderen arbeiten. da wird es dann natürlich auch noch mal schwieriger.

LW: Wie wird ein/e neue/r Mitarbeiter der Infobest auf seine/ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden und könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

E5: Das ist ganz schwierig. Dieser Wissenstransfer ist Ein Riesenproblem in der Verwaltung allgemein. man hat nämlich vor allem auf Planstellen der klassischen Verwaltung immer den Cut, man versucht zwar immer eine überlappungszeit hinzubekommen, aber das ist oft nicht gegeben und dann muss man einfach hoffen, dass es noch Kolleginnen und Kollegen gibt, die dieses Wissen über Jahre aufgezogen haben unter den Nachfolger weitergeben können. das ist bei uns jetzt nicht so, weil wir sind ja nicht so groß. wir sind relativ klein Von der Vereinbarung her, die unsere Träger jetzt unterschrieben haben und finanzieren, Da gibt es nur mich als deutschen Referenten, meine Kollegin die französische Referentin und Assistenzstelle so mehr nicht, das heißt und wir haben die Themen aufgeteilt unter uns, wenn ich jetzt weggehen, Wissen die anderen natürlich schon ungefähr was ich mache, aber ich hab mich jetzt sehr spezialisiert auf grenzüberschreitende Steuerfragen. dieses Wissen würde verloren gehen und natürlich ist an ganz wichtig, dass zum einen irgendwie abzulegen Standardantworten abzulegen, also auch dass die Nachfolger zugreifen können. das ist aber das fachliche Wissen und das implizite Wissen aber gerade weiterzugeben ist Fast nicht möglich, wenn man keine Überlassungszeiten hat. Ich nehme natürlich auch noch Weiterhin dort arbeitenden Kollegen dann das auf und geben das auch weiter. aber das sind tatsächlich Erfahrungswerte. Ich seh kaum Wege es zu übernehmen, natürlich kommt das auch so ein bisschen raus, in dem was man hinterlässt wenn meine Standardantwort formulieren. Das sieht der Nachfolger auch, ist das jetzt eine lange Mail an einen Bürger oder ist es wirklich kurz und verständlich, in verständlicher Sprache geschrieben. so kann man es vielleicht noch weitergeben oder was man halt anbietet, eigentlich generell sollte man das anbieten, dass der Nachfolger für ein Telefonat

auch Immer bereit steht, auch wenn er in der neuen Funktion ist. vor allem in der Verwaltung, ist es jetzt kein Problem. das ist immer noch Landesverwaltung Baden-Württemberg, da sitzt man vielleicht beim Regierungspräsidium, da kann doch aber trotzdem auch immer von der Arbeitszeit eine halbe Stunde, Stunde verwenden, um einfach Tipps zu geben.

LW: Wie wird in der Infobest neues Wissen erworben, also sowohl explizites als auch implizites Wissen? (E-Learning Plattformen, Netzwerke, Workshops)

E5: Leider unzureichend bei uns, weil wir einfach chronisch unterbesetzt sind. Kann ich auch einfach so offen sagen, weil wir das jetzt seit Jahren oder seit 30 Jahren sagen, dass die Infobesten, sie müssen überlegen die wurde 1993 in Kehl gegründet und dann kam sukzessive die anderen drei Infobesten dazu und es hat sich an der Personalstruktur seither nichts geändert, obwohl die Anfragen Zahl zugenommen hat, die Komplexität der Anfragen, aufgrund Europäischer Verordnungen, jetzt mobiles Arbeiten etc. Es ist alles komplizierter geworden. Das heißt wir haben so eine Riesenaufgaben-Last und die Bürger klingeln wirklich Sturm bei uns, dass wir kaum Zeit haben uns selbst fortzubilden. Es gäbe natürlich auch wirklich interessante Fortbildungen. Ab und zu finden wir auch mal was von der EU-Gleichbehandlungsstelle oder von der Eures T- Netzwerk oder sonstige Einrichtungen, die was anbieten. Dann versuchen wir vielleicht schon mal wirklich spezifische Fortbildung anzunehmen, aber uns fehlt zum einen die Zeit und zum anderen muss man auch ehrlich sagen, das was wir machen, ist so Fachspezifisch zum Teil, das ist da auch jetzt nicht auf dem breiten Markt so viele Fortbildungen überhaupt gibt. Also wenn wir wirklich Fragen haben, dann rufen wir halt die zuständigen Stellen an. Zum Beispiel beim Europäischen Sozialversicherungsrecht, wenn darum geht, wo ist man krankenversichert und wer legt das eigentlich fest und wie ist es jetzt gerade mit Studenten, die im einen Land gerade noch studieren, im anderen aber ein Praktikum machen, worunter fallen die usw. Dass sind wirklich sehr spezielle Fragen, die für uns aber wichtig sind und dann rufen wir zum Beispiel die DVK, die deutsche Verbindungsstelle der gesetzlichen Krankversicherer Deutschland an. Dort sitzen dann die Spezialisten und dann sind wir froh, wenn man natürlich auch jemanden ans Telefon bekommt, manchmal nicht so einfach, und holen uns halt dann dort direkt das fachspezifische Wissen. Und wenn wir dann noch die Zeit haben, ist es natürlich am besten, dieses Wissen für die Kolleginnen und Kollegen im gesamten Netzwerk, aber auch für Nachfolger nochmal zu dokumentieren und abzulegen, als Art Wissensdatenbank. Es ist im Moment, glaube ich, das Wichtigste die Selbstschulung im Netzwerk. Gegenseitig Wissen weitergeben, wenn ein Referent in irgendeiner Infobest, was Gutes rausgefunden hat, dass er das auch teilt mit den

anderen und ablegt. Und das ist ein Projekt, das werden wir im nächsten Jahr starten. Hoffentlich mit Interreg-Mitteln. Das Projekt Servicezentrum Oberrhein. ich weiß nicht ob es Herr Frey vielleicht schon erwähnt hat, das lehnt sich an die One Stop Agency an, was ja Herr Frey und Herr Beck gestartet haben, und wir bringen das jetzt quasi von der wissenschaftlichen Ebene in die praktische Umsetzung ab nächstem Jahr. Und Teil dieses Projekt ist eben auch der Aufbau einer Wissensdatenbank und auch weitere digitale Angebote, dass das was wir im Moment beraten, vielleicht über ein Online Tool, die Bürgerinnen und Bürger auch erreicht. Neben jetzt diese One Stop Agency, wo der Bürger kommen kann und dann im Terminal sich einloggen kann, in die nationalen Portale und dort auch alle Verwaltungsleistungen schon in Anspruch nehmen kann. Das ist ja so dieser Sinn von der One Stop Agency. Also diese zwei Teilaspekte, und der dritte Teilaspekt oder die dritte Maßnahme dieses Projekt ist die insgesamte Stärkung und Koordinierung des Netzwerks, was aber damit auch zu tun hat, dort einfach besser miteinander zu kommunizieren und das Wissen zu teilen.

TS: Es gibt verschiedene Definitionen von Wissensmanagement und wir würden Sie gerne fragen, was Sie unter Wissensmanagement verstehen oder wie Sie es definieren würden?

E5: Auch wieder eine schwierige Frage, wenn man vorher noch kein Buch oder irgendwas dazu gelesen hat, aber deswegen wahrscheinlich gerade die freie Frage an mich, dass ich mal selber definieren muss. Wissensmanagement ist Wissensaneignung und Wissensverteilung würde ich jetzt mal sagen, und das hängt aber vom Einzelfall ab. Ist man ein Einzelkämpfer, arbeitet man im Team. Von was von einem Wissen redet man überhaupt und dann die Anwendung halt vom Wissen am Ende. Also das ist von der Aneignung, von der Speicherung von der Anwendung, glaube ich ist alles irgendwie damit umfasst.

TS: Gibt es so eine Art Wissensmanagement aktuell in der Infobest?

E5: In der Praxis, ja. In der Theorie, nein. Also beziehungsweise wir haben das jetzt initiiert. Also ich hab Ordner vorgefunden, als ich angefangen hab, die sind über 20 Jahre alt, wo Dinge noch abgelegt sind, wie alte Verordnungen oder irgendwas was wir einfach nicht mehr brauchen, weil das einfach nicht gepflegt wurde. Da hat eben wieder die Zeit gefehlt. Und was wir jetzt gemacht haben, wir haben auf unserem Server einen neuen Ordner angelegt, der heißt Neue Ordnerstruktur. Und da versuchen wir jetzt sukzessive alles was in den Alten drin ist, anzuschauen, zu gucken ist es noch von Wert, können wir das übernehmen oder löschen wir das jetzt einfach raus. Und übernehmen das in dieser Struktur und haben dort jetzt schon angefangen, ganz systematisch zu sagen, wir machen Römisch : Organisatorisches, Römisch 2

Beratungsthemen, Römisch 3 Gremiensitzungen etc, Datenschutz und alles. Und dort legen wir jetzt wirklich spezifisch die Unterlagen ab, die wir auch auf lange Sicht hin brauchen und versuchen das auch regelmäßig einfach aktuell zu halten. Also das ist das Wissensmanagements, wie wir es im Moment hier wirklich intensiv aufbauen und was aber auch nicht nur in unserer Infobest passieren soll, sondern mit Blick auf nächstes Jahr auf dieses Projekt, gesamt für alle Infobesten.

TS: Können Sie vielleicht beschreiben, was die Beweggründe für die neue Ordnerstruktur war?

E5: Effizienteres Arbeiten. Also das ist glaube ich der der Hauptgrund dafür, weil ineffizientes Arbeiten steigert das Frustrationspotential jeden Tag. Wenn man für alles viel länger braucht, also als Beispiel. Wenn immer wieder dieselbe Standardfrage bei der Infobest kommt, dann ist es ja sinnvoller, einmal ein Standardtext zu entwerfen und/oder die Internetseite entsprechend mit Informationen zu füttern, dass die Bürger das selber finden und gar nicht zu uns kommen, als jetzt zehnmals dieselbe Frage zu beantworten und das einfach in unterschiedlichen Ausprägungen überall. Also das ist der einzige sag ich mal Grund an dem halt alles andere dranhängt.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen einem nationalen Wissensmanagement und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

E5: Ja, weil national ist es viel leichter Verbindungen herzustellen zu anderen Bereichen, die auch noch von Relevanz sind. Also ich kann jetzt zu einem Themenbereich was abspeichern, der betrifft dann aber nur diesen Aspekt. Und die Bürger brauchen aber oftmals nicht nur diesen Aspekt. sondern da hängt dann noch was anderes dran. Also wenn ich jetzt von Grenzgängern ausgehe, da kommt jemand und sagt, ja ich wohne in Straßburg und ich arbeite in Offenburg, was muss ich eigentlich beachten. Dann hab ich hier ganz viele unterschiedliche Bereiche, dann habe ich eine Krankenversicherung, Rente, Arbeitslosigkeit und die Steuer, so. Und jetzt könnte man Wissensmanagement bei jeder einzelnen Behörde wird das geführt machen, aber das hängt ja alles irgendwo miteinander zusammen. Das eine beeinflusst vielleicht mal das andere und diese Verbindung herzustellen und das dann noch mit unterschiedlichem Rechtsrahmen und das mit der Sprachbarriere, das ist ganz, ganz schwierig. Vor allem weil man oftmals keine klaren Entscheidungen auch hat. Vieles bei uns, ist nicht gelöst. Es gibt es keine Gerichtsentscheidung. Manchmal wäre es ganz sinnvoll, aber die wenigsten Grenzgänger für kleine Probleme klagen sich hoch bis zum EuGH, um Entscheidungen zu erzwingen. Das heißt, wir schwimmen auch manchmal und wissen nicht genau, ist es Lösung A oder ist es Lösung B,

und wie will man dann eine Wissensdatenbank aufbauen, mit unterschiedlichen Alternativen. Und ich glaube, das macht es da wirklich im bi- oder trinationalen Bereich nochmal schwieriger.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 nicht notwendig ist, und 5 sehr notwendig, wie notwendig halten Sie es, das Wissensmanagement im Rahmen der Infobest betrieben wird?

E5: 5, ganz klar. Aber auch darüber hinaus, wir haben ja die Infobesten, wir haben ja auch Beziehungen zu anderen grenzüberschreitenden Einrichtungen oder den nationalen Behörden. Also nicht nur im Infobest-Netzwerk, sollte man sich das anschauen, sondern wir müssen ja den Rückgriff haben. Und es gibt ja noch andere Beratungseinrichtungen, da gucke ich vor allem auf Eures-T. Das ist ja ein Beratungsnetzwerk, das vor allem bei Arbeitslosigkeit, Arbeitsvermittlung aktiv wird. Und da greifen wir auf das Fachwissen der Kolleginnen und Kollegen zurück, die gerade sagen, hier bekommen sie, in den und den Fällen Arbeitslosengeld oder keins. Das beraten wir zum Teil mit, ist aber bei den Mitarbeiter deutlich mehr Fachwissen vorhanden und deswegen müssen wir auch zu diesen anderen Einrichtungen eine Verbindung, Synergien nutzen, um noch ein breiteres Wissensmanagement dort auch zu schaffen. Also es bringt nichts, jetzt auf einer Insel zu bleiben, sondern wir brauchen die Verbindung und deswegen ist es für uns aber auch so wichtig, das wir auch mit diesem Projekt verwirklichen wollen, eine Art Vereinbarungen, verbindliche Vereinbarungen zu schaffen. Dass die zuständigen Stellen uns auch das Wissen geben müssen. Und verbindliche Ansprechpartner nennen müssen, weil wenn wir eine Frage zur Rente haben, auch zur französischen, das sag ich jetzt mal und wir wissen gar nicht, da gibt es die oder gibt es hier nicht. Und wir rufen dann diese Hotline einer französischen Rentenkasse an und hängen dann selber eine halbe Stunde bis einer Stunde in der Warteschleife und hören Musik und am Ende wird die Leitung sogar noch abgebrochen, das kann nicht funktionieren. So können wir auch kein Wissensmanagement aufbauen und deswegen brauchen wir verbindliche Vereinbarungen.

TS: Wie sehr bestimmen die Bürger das Wissensmanagement der Infobest?

E5: Gut, da wo die größte Anfragenzahl kommt, dort verstärken wir unser Wissen und versuchen das auch noch detailreicher anbieten zu können. Die Beratungsleistung, also unsere größten Beratungsgebiete sind Rente, Steuer, Krankenversicherung, Sozialversicherung an sich. Es kommen aber auch ganz spezielle Fragen, wie, ich lebe in Bulgarien, bin aber verheiratet mit einer deutschen, hab aber eine frühere Beziehung mit einer Französin und zwie Kinder und will doch wieder nach Frankreich ziehen, weil es mir so gut gefallen hat. Und wie

ist es dann mit unseren Kindern? Mit dem Sorgerecht? Da kommen ganz krasse und wirklich schwierige Fälle und das sind natürlich Sachen, da haben wir keinen Wissensmanagement, da haben wir keine Standardantworten. Da müssen wir dann im Detail Recherche betreiben, aber da ist es ja dann auch wieder Wert, für diese Einzelfälle, das zu machen. Da wo diese breite Masse kommt, dort gucken wir eben, dass wir das größte Wissen uns aneignen und dann auch generell verteilen. Über Broschüren, Merkblätter, Internetseite, Online-Tool, vielleicht mal um die abzudecken, damit die gar nicht als individuelle Anfragen überhaupt noch zu uns kommen, weil sonst könnten wir es ja noch weniger stemmen, diese Anfragen-Flut.

TS: Danke. Findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den Infobesten statt und der ORK?

E5: Die Infobest in Straßburg ist halt ein bisschen speziell, hinsichtlich dass wir in dem Kompetenzzentrum in Kehl sitzen und direkt über uns die Oberrheinkonferenz sitzt. Und auch gegenüber jetzt mittlerweile des ständigen Sekretariat des Ausschusses für grenzüberschreitende Zusammenarbeit sitzt, also diese Ausprägung des Elysee und Aachener Vertrages zwischen Merkel und Macron und wir wollen ein ständiges Sekretariat. Wo wir eigentlich in der Theorie auch Probleme hin melden sollten und mit denen eng zusammenarbeiten. Die sind im Moment, glaub ich noch in der Selbstfindungsphase, weil es das noch so lange nicht gibt, aber das sollte auch so funktionieren. Und dadurch sind wir prädestiniert dafür, dann engen Wissensaustausch zu pflegen. Und gerade diese grenzüberschreitenden Hindernisse und Problemstellungen, und wenn eben ein Gesetz nicht passt, zu melden, dass sie das in ihren Gremien einbringen und lösen. Und wir dann auch schon Lösungsansätze mitgeben. Das ist natürlich auch in einem gewissen Maße gegeben durch die Arbeitsgemeinschaften und Expertenausschüsse, durch die Oberrheinkonferenz, bei denen auch andere Infobesten teilnehmen, aber wir sind hier aus meiner Sicht, schon so ein bisschen Vorreiter, weil wir diesen engen Austausch haben. Ich jetzt sehr eng mit meinem Kollegen der Oberrheinkonferenz, weil es auch mein Kollege der Stabstelle für grenzüberschreitende Zusammenarbeit beim Regierungspräsidium Freiburg ist, stehe. Das ist natürlich eine andere Rolle, aber wir versuchen das jetzt eben auch noch besser zu koordinieren. Auch wieder mit Blick auf das nächste Jahr zu sagen, ok, wie wäre es denn mit einer Koordinations-Referentenstelle fürs gesamte Infobest Netzwerk, die diese Bemühungen gerade, dieses Wissensmanagement unter einen Hut bringt und koordiniert und guckt, wer ist in welchem Gremium, wie können wir das Wissen noch mehr verteilen. Also da ist es, wie gesagt eben auch

zum Teil vorhanden, bei den anderen, aber durch unsere Lokalität hier in Kiel im Kompetenzzentrum, schon nochmal einmaliger.

TS: Ok, danke. Haben wir einen Aspekt noch vergessen, der für sie vielleicht noch wichtig ist zu erwähnen?

E5: Hängt davon ab in was für eine Zielrichtung sie haben mit Ihren Arbeiten.

TS: Das Ziel der Arbeit ist unter anderem auch eine Wissensmanagement-Strategie für den Oberrhein zu erstellen. Wie das Wissen erstmal identifiziert werden kann, um es dann weiter zu bearbeiten und auch zu speichern. Das war eigentlich mal der Kern der Arbeit.

E5: Okay, ja also in dem Bereich sind wir ja auch am Überlegen, wie wir das effizienter gestalten können. Und als Beispiel, es gibt im Moment jetzt schon ein Online Tool. Entwickelt von der CeA, der Region Grand Est und uns, also den Infobesten und dem Zentrum europäischer Verbraucherschutz, hinsichtlich dieser Corona Einreisebestimmungen. Da kann man jetzt auf unsere Homepage klicken und dort angeben, ich bin in Frankreich, ich möchte nach Deutschland, für weniger oder mehr als 24 Stunden, und dann wird einem gesagt, muss man Test machen oder muss man in Quarantäne usw. Diese Plattform ist eigentlich wirklich was Tolles. Betrifft jetzt aber halt die Corona Pandemie. Und unsere Überlegung ist ja auch, das vielleicht einmal Weiterzuspinnen, mit allen Bereichen Steuer, Sozialversicherung etc und dann auch direkt die Formulare abrufen zu lassen. Und als Vorbereitung hierzu, auch für uns als Hintergrund, als Wissensdatenbank, haben wir eine Excel Liste gemacht. Und die ist aber so riesig, weil da sind alle möglichen Konstellationen drin. Ich wohne im Rheinland, ich arbeite im privaten Sektor oder im öffentlichen Sektor in Teilzeit oder nicht in Teilzeit Etc. Und am Ende wird dann, soll dann auch wirklich dort in dieser Excel Liste stehen: dieses Steuerformular oder dieses Krankenversicherungsformular. Und auch abrufbar sein. Das sind aber alles Informationen, da sind ja auch Haftungsfragen damit verbunden und wir müssen das natürlich Rückspiegeln. Wir sind ja nicht die zuständige Behörde, das heißt wir müssten dieses Wissen zusammentragen, aber dann muss es wieder rausgeschickt werden in die Welt, zu allen möglichen Behörden oder Ministerien. Quasi auch ihren Segen geben und uns zurückmelden, ja genauso ist es. Und ich glaube das ist halt noch ein wichtiger Aspekt von diesem Wissensmanagement, dass man das berücksichtigt, dass wir nicht die Fachexperten sind sondern die Vermittler, die es vielleicht zusammentragen, aber die Bestätigung, das ist auch so richtig ist, das müssen die wirklich zuständigen Stellen übernehmen.

TS: Vielen Dank für das Gespräch!

Anlage 3.6: Experteninterview 6 vom 18.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

_____ und den Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 18.11.2021 von 15:00 Uhr bis 15:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen _____, Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von _____ wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Morgen _____ ! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E6:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen bezeichnen wir transparentes und abrufbares Wissen, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen.

Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizite Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E6: Das ist eine gute Frage. Beim impliziten Wissen ist es so. sie werden ja selber festgestellt haben, dass das sehr komplex, ist die Materie. also der Einstieg ist nicht einfach und entsprechend braucht das einfach viel Erfahrung, dass ich denke einfach, dass man lange dabei ist, schon diese Tatsache hilft. Nach den 6 - 12 Monate ist denke ich sicher ein einfacher, dass man eine gewisse Zeit, der man auch ausweisen kann. je mehr und je länger man dabei ist, desto einfacher wird es. Sicher auch die Motivation, ist denke ich ein ganz wichtiger Faktor. also die besten Rahmenbedingungen nützt nichts wenn man einfach nicht auf, jetzt speziell fürs Grenzüberschreitende schwieriger ist als klassische Verwaltung. Dort hat man rechtliche Hindernisse, man interkulturelle Unterschiede umso wichtiger dass man auch diese Problemführung hat. Sicher auch ein Faktor im Grenzüberschreitenden braucht es Pragmatismus und Kreativität denke ich mir, dass man möglichst auch nicht nur eben jetzt

Paragrafen jeweils zu Hand zieht, sondern schaut wo gibt es einfache gute Lösungen für dir grenzüberschreitende Zusammenarbeit. Also auch von der Vorgehensweise. Diese Kreativität, dass man bereit ist auf Unkonventionelle Lösungen zu finden für grenzüberschreitend Probleme. Das ist ganz wichtig. Natürlich ist der Zeitfaktor auch wichtig, dass man sein Netzwerk auch ausweiten kann. Je mehr Menschen man kennt, desto einfacher ist es dann.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E6: Das würde ich jetzt wirklich sagen, dass sind die Kontakte, Netzwerk, das ist ausschließliches durch die Arbeit. das kann man nicht, Gibt es keine Weiterbildung, dir da einem hilft und auch dann Ist es schon auch das Verständnis der Prozesse und Abläufe der zusammenarbeiten, das wird ausschließlich Durch die Arbeit erworben und das betrifft nicht nur mich, sondern auch auf viele andere Akteure. Man muss sicher Erfahrungen sammeln, um zu verstehen, wie die Gremien funktionieren, wie Abläufe sind, wie das Zusammenspiel auch unter den Gremien stattfindet. wer macht was und Mit welcher Legitimation. Das ist auf jeden fall ein wichtiger Punkt in der Arbeitserfahrung.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E6: Das ist eine gute Frage. Also ich will sagen, das eine ist sicher learning by doing. also muss wirklich die Erfahrungen sammeln und machen. man muss, zum Schluss geht es darum auch die Nachbarn zu verstehen. also wenn ich jetzt in eine Besprechung komme und habe auch ein neuen Ansprechpartner, die ich so nicht kenne, dann ist es wichtig, dass das einmal den Hintergrund versteht, woher kommen die Personen, in welchem Kontext arbeiten sie, aus welchem Land sind sie, eben diese interkulturellen Unterschiede. Das ist wirklich eine persönliche Erfahrung, dieses Kennenlernen. im Bereich des persönlichen kennenlernenst Eignet man sich dann wirklich die Fähigkeit gut an Kontakte aufzunehmen, diesen persönlichen Austausch auch zu pflegen. Das ist Sicher ein Punkt und dann Aber diese implizite, wie man sich das auch an eignet, also ich denke Man muss dann auch Gut diese Vernetzung gewährleisten können, ich rede jetzt nicht von der Vernetzung der Akteure sondern Verletzung des Wissens. also wenn ich jetzt weiß, es gibt ein grenzüberschreitendes Projekt, zum Beispiel im Bereich der erneuerbaren Energien. es geht hier um Solarenergie zum Beispiel und dann gleichzeitig Wirtschaftsakteure, die sich zum Thema Innovation befassen, da muss ich mal eben meine Erfahrungen Oder meine Kenntnisse auch gut miteinander vernetzen können. also die Themen sind vielfältig und Zusammenarbeit sind alle Themen möglichen Themen des Lebens,

der Wirtschaft, des Alltags, die dort behandelt werden. Dann ist es wichtig, dass man auf diese Verbindungen herstellt, als dass man schauen, dass dieses interdisziplinäre auch gewährleistet ist.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E6: Das ist natürlich klassisch. Man hat natürlich. Also wir haben viele lange Jahre natürlich alles, das hat sich auch gewandelt, haben wir alles in, Wie heißt das bei uns Bundesordner, das ist alles in Papier, alles schön archiviert. wir haben dann auch ein Ablageregister, wo dann wirklich das strukturiert ist. , wo man alles findet. Einfach nur irgendwo Papier in eine Ordnung stecken, das hilft dann nicht. FA Und das war bis 2013 so, das haben wir das alles in einem dieser Ordnung und haben das dann an das Staatsarchiv übergeben. Das ist unser Gedrucktes Know how und haben aber dann umgestellt auf digitale Ablagen. und seither haben wir das einfach so abgebildet, diese Sachlage digital. dann wird dort alles eingescannt oder man hat es bereits als word, pdf usw. das ist sicher der eine Faktor. Das andere ist natürlich dann, man weiß nicht alles und man hat auch nicht alles. Man muss dann auch zum Teil eben Recherchieren. Es gibt nichts, was man nicht findet im Internet. Man findet Vieles und ich denke das ist ganz wichtig. Das Internet wird auch immer wichtiger. dort stellt sich natürlich die Frage, erstens und zwar sind es zwei Fragen, die sie sich stellen: ist verlässlich, die Informationen die ich dort finde, ist das eine verlässliche und gute Quelle, Weil jeder kann alles ins Netz stellen. Das zweite ist, ist das vollständig und aktuell. Also auch diese Frage. Wenn ich jetzt ein Dokument finde zum Beispiel, nehmen wir jetzt von einem Wirtschaftsseminar zum Thema grenzüberschreitende Wettbewerbsverhältnisse aus dem Jahr 2017. ist das jetzt der letzte Stand oder gibt es da noch weitere Informationen dazu. Das ist immer die Herausforderung das zu gewichten und zu bewerten. Also wenn ich jetzt bei mir ablegen, kann ich das besser zuordnen , ich weiß woher was kommt. Was noch dazu kommt, ist natürlich die eigene Website. Also wenn ich Recherchen mache, dann komme ich immer zuerst auf unserer Seite und findet zum Teil auch Informationen.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E6: also interkulturelles Verständnis braucht es Grundsätzlich an sich. also man muss, denk ich mir, auch hier wieder zwei Sachen, der Dialog, der Austausch, das interkulturelle Gespräch. Beim Gespräch muss man eben diesem interkulturellen Hintergrund kennen. Die deutsche Seite eher direkt, die französische Seite eher indirekt. Das ist das eine, aber danach im

Projektmanagement, wie an der FH in Kehl oder am Euroinstitut, da gibt es auch regelmäßig Weiterbildungen, da gibt es dann auch viele Informationen. Das muss man sich auch beim Projektmanagement vor Augen führen. aufweist ich Was mir noch wichtig erscheint, das ist natürlich so, Viele Menschen sind hier in dieser Zusammenarbeit dabei, um auch mal Erfahrungen in der Oberrheinkonferenz, in Arbeitsgruppen, in anderen Institutionen, Gremien von Seiten der Verwaltung, man muss sich das aber immer wieder vor Augen führen. Ich denke. das ist schwierig, man darf nicht sagen, ich habe es einmal gemacht und jetzt funktioniert es. Da taucht man relativ schnell in die Falle, dass man schnell in Schemen und Muster zurückfällt, also interkulturell. Das ist ein wichtiger Schritt, denn man sich vor Augen führen muss. Das heißt nicht, dass man einmal eine interkulturelle Weiterbildung macht, sondern man muss ich im Prinzip bei jedem Austausch, bei jedem Gespräch, muss man sich das bewusst vor Augen führen.

LW: Wie wird ein neuer Mitarbeiter für die Arbeit in der Expertengruppe oder als AG Leiter vorbereitet und eingelernt?

E6: Das ist von Land zu Land unterschiedlich. Es gibt natürlich Grundlagen, es gibt ein Wartecum bei der Oberrheinkonferenz. Da steht alles drin, aber das ist natürlich nur Papier. Uns ist natürlich wichtig, dass das erklärt wird. Es gibt tradiertes Wissen, also der Vorgänger oder einer andern Person, die das auch kennt, dieses Umfeld. Die Information hat und die gibt diese dann weiter. Und dann natürlich im direkten Gespräch zum Teil. Dann versucht man eine Personen einzuführen, aber es ist unterschiedlich. Kennen Sie das Wartecum Fragen sie da mal den Herrn Cahueau, dann sehen Sie welches Wissen im Prinzip als Grundlage genommen wird, wenn jemand einem eine neue Aufgabe bekommt.

LW: Könnten Sie jetzt Ihr implizites Wissen an jemanden weitergeben?

E6: Ja, das ist eine gute Frage. Also wie ich gesagt habe, zu Beginn, es ist sehr schwierig. Es ist natürlich sehr individuell und natürlich danach geprägt, dass jeder Mensch anders ist. Man kann versuchen vielleicht aufzuzeigen, wie wichtig das implizite Wissen jetzt bei mir ist, oder bei anderen Personen ist, und dadurch vielleicht als Beispiel dienen, aber ich denke, dass implizite Wissen so 1:1 weiter zu geben, gibt es kein Schema oder Muster. Das geht dann höchstens, dass man alles aufzeigt, aufträgt, wie man selber mit dem Wissen umgeht und dass dadurch vielleicht ein Lerneffekt entsteht.

TS: Ja es gibt verschiedene Definitionen von Wissensmanagement und wir würden Sie gerne fragen, wie Wissensmanagement Ihrer Meinung nach definiert werden könnte?

E6: Diese Frage ist natürlich eine bisschen knifflige Frage. Und Ich würde jetzt aber spezifisch auf das Grenzüberschreitende beantworten. Es gibt Sozialwissenschaftliche, wirtschaftliche Sichtweisen usw. Ich würde einerseits sehen, dass man vielleicht auf der einen Seite die harten Faktoren hat, alles was Gremien, Institutionen ist, die ORK, die Infobesten. Das ist das, was ein bisschen fix ist. Und man hat auf der anderen Seite, dann eher die weichen Faktoren, also vielleicht einen zweiten Block mit all dem, wo es darum geht, wie man es macht. Wie man grenzüberschreitende Zusammenarbeit macht. Strategien, oder die Fragen alles was Identität angeht. Man hat die weichen Sachen und man hat die harten Sachen und dann versucht man zwischen diesen beiden Bereichen einen innovativen Prozess herzustellen. Das man einen ständigen Austausch, auch Informationsaustausch gewährleistet zwischen diesen Bereichen. Das wäre so eine Definition fürs Wissensmanagement. Dieses ganze Konstrukt, das mit diesen beiden Blöcken und dem ständigen Austausch, dass man sagt, überlagert braucht es dann noch eine Messung, ein Monitoring von dem. Also irgendjemand muss dann auch mal schauen, ist das gut so. Dass man dann auch prüft, gibt besseres Bedarf oder Handlungspotential, hier in diesem Wissensmanagement.

TS: Wie wird das Wissensmanagement in der ORK aktuell gehandhabt?

E6: Ja also es gibt keinen Standard. Das wie ich gesagt habe, keine Pflicht jetzt, dass man das noch nach einem Schema X macht, sondern jeder ist ja natürlich frei auch ein bisschen, das nach seiner Weise zu machen. Und von her kann das gut oder schlecht sein. Wenn man es zu strukturiert macht, kann es sein, dass die Leute kein Interesse haben oder keine Zeit und man verliert Zeit für anderen. Das Wissensmanagement ist einerseits das Wartecum, andererseits gibt es auch das Extranet der ORK. Können Sie sich auch mit frau Hamburger besprechen. Das ist immer sehr hart gewesen, weil das muss natürlich auch bewirtschaftet werden. Extranet funktioniert nur, wenn ich dort auch weiß, ich kann auf die Seite gehen und finden die aktuellen Protokolle und Beschlüsse., aktuellen Listen. Ganz früher, mehr als 20 Jahre her, gab es auch ein Weißbuch der ORK, war damals auch ein Printprodukt-Ordner. Dort wurde auch alles regelmäßig aktualisiert und abgeheftet. Die Gremienfunktion, die Grundlagen, die Finanzierung. Da war alles abgedeckt. Was auch noch ist, es gibt dieses gemeinsame Wissen, wenn man so will Wissend er ORK. Das ist da, was in den AGs, Expertenausschüssen stattfindet. Dieser Austausch, dieser Dialog, die Projekte. Die ORK, das sind über 600 Experten, das ist dann noch vieles Wissen der einzelnen Personen, das kommt dann noch dazu.

Dieses Wissen ist absolut wichtig und notwendig. Dieses persönliche Wissen, aus der Verwaltung mit diesen ganzen Hintergrund, er weiß dann was dort, aktuell Diskussion sind, was bei der eigenen Verwaltung auch die die wichtigsten Themen sind. Dieses Wissen hat man natürlich auch, aber das was ist dort gibt denk ich, da stößt ein Wissensmanagement auch an seine Grenzen. Wichtig ist der Zugriff auf das gemeinsame Wissen.

TS: Super, danke. Eine kurze Nachfrage, wie würden Sie das prozentual einschätzen, wieviel implizites und wieviel explizites Wissen Sie brauchen in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit?

E6: Ich habe schwer gehofft, dass Sie diese Frage übersehen haben. Das war nicht der Fall, das ist wirklich schwierig. Also auf mich bezogen, es hängt immer davon ab. Es ist wirklich so. Prozentualer Anteil Wissen ist je nach Thema, ist es die ORK, ist es der Eurodistrikt, ist immer unterschiedlich. Wichtig ist, das beides wichtig ist.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 nicht notwendig und 5 sehr notwendig ist, wie notwendig finden Sie, sollte Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Arbeit betrieben werden?

E6: Ich würde sagen, eine 4. Es ist wichtig, aber keine 5. Weil andere Sachen sind auch wichtig. Diese Personen haben viele anderen Dinge zu tun, beim RP Freiburg oder so und die ORK Arbeit ist etwas zusätzliches und wenn man dann sagt, ihr müsst mit großem Aufwand Wissensmanagement betreiben, dann leiden andere Sachen darunter. Wenn alle ganz viel Zeit hätten und nicht wissen würden wohin mit der Zeit, dann eine 5.

TS: Wir sind am Ende, haben Sie noch einen Aspekt, den wir noch nicht erwähnt haben?

E6: Ja, vielleicht noch zwei Sachen. Sie führen Interviews mit Vertretern aus allen drei Ländern und es geht ja eben und die ORK und Wissensmanagement. Es ist natürlich so, grenzüberschreitend, was ist der Mehrwert. Die Verwaltungen jetzt, der Landkreis Lörrach, was bringt das dem? Zum Schluss? Diesen Aspekt vielleicht auch zu beleuchten, den Nutzen. Oder auch ein Interesse, dass über die ORK hinaus geht. Das wäre ein Argument auch dafür, man sollte da mehr investieren und mehr Gewicht rein bringen. Zum anderen, wo man auch schauen müsste, jede Organisation macht es auf Ihre Weise. Es gibt das Wartecum, das Weißbuch, eine gewisse Praxis. Aber gäbe es nicht auch Potential, grenzüberschreitendes Wissen ist speziell. Wissen allein ist schon ein Thema, aber grenzüberschreitend nochmal mehr. Es gibt ja noch weitere Grenzregionen in Europa, da könnte man sich auch kundig machen. Gibt es gutes Tool,

das können digitale Tools sein, Werkzeuge, gute Projektbeispiele aus anderen Regionen, einen Lernprozess starten könnte. Zu schauen, wie wird es woanders gemacht, kann man von da lernen? Und wenn nicht, kann man das eigene Wissen weitergeben? Die ORK ist schon ein gutes Beispiel für Güz und könnte ihr Wissen weitergeben.

TS: Guter Aspekt, vielen Dank für das Interview.

Anlage 3.7: Experteninterview 7 vom 15.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

_____ und den Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 15.11.2021 von 16:30 Uhr bis 17:15 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen _____, Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von _____ wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Morgen _____ ! Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E7:

LW: Okay perfekt vielen Dank. Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen bezeichnen wir transparentes und abrufbares Wissen, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen.

Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizite Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E7: Also da kommt natürlich schon einiges zusammen. Das hab ich halt einfach an mir selbst gemerkt, das passt jetzt für sie ganz gut, weil ich schon länger da bin. Wir haben, wenn sie jetzt auch schon nur kurz die Themenbereiche sich vor Augen rufen die ich vorhin kurz angesprochen habe, ziemlich viele Fragen vom natürlich auch zu Arbeitslosigkeit und eben auch Erwerbsunfähigkeit. Also das heißt da haben wir häufig Leute, das ist dann so ein bisschen Berufskrankheit, das ist wie bei vielen Beratungsstellen. Erstmal kriegen wir ja nur die Leute ab mit Problemen. Also die bei denen alles rund läuft die haben wir in den seltensten Fällen. Die gibt es zwar auch, das sind gewisse Vorab-Anfragen, eben reine Informationsbeschaffung. Der große Bestandteil unserer Kundschaft sind tatsächlich Personen die teilweise in ziemlich happigen Lebenssituation stecken, also eben in Validitätsfragen, Erwerbsunfähigkeitsfragen, Kündigungen nach langen Jahren usw. Das heißt diese Menschen kommen mit einem gewissen Maß an Frust, auch häufig dadurch hervorgerufen, gerade weil es eben eine grenzüberschreitende Sachlage ist, die dann häufig dazu führt, dass man bei den verschiedenen nationalen Stellen erstmal abblitzt, manchmal hin und hergeschoben wird, so das müssen sie auch mit den Schweizern angucken und die sagen, es mit den Deutschen angucken oder was auch immer und dann kommen viele Menschen tatsächlich schon mit einem gewissen Grund-Frust zu uns. Und selbst wenn nicht, einfach häufig schon ziemlich verzweifelt, weil eben schon relativ lange unterwegs auf Suche nach Informationen usw. Und das ist jetzt etwas, das ist schon mal jetzt nicht jedermann/frau gegeben, mit solchen Menschen umzugehen. Also ich meine wir haben keinerlei Ausbildung dafür. Wir sind unterschiedlich, wir haben unterschiedliche berufliche Hintergründe. Mehrheitlich sind es Juristen, aber nicht nur. Ich selbst bin jetzt auch Jurist und ich meine als erfolgreicher Anwalt muss man auch Empathie haben und sich in

Leuten reinversetzen können, aber das ist etwas, das lernt man auch erst mit der Zeit. Also derartige Dinge, würde ich jetzt sagen, also eine gewisse Empathie, ein gewisses Einfühlungsvermögen, also ja und auch so eine, wie drücke ich das am besten aus, klare Dienstleistungseinstellung. Also wir sind halt Dienstleistungserbringer, wir bringen eine Informations- und Beratungsdienstleistung. Und als solcher, das muss man auch irgendwie erstmal begreifen, was das bedeutet. Das ist nämlich, irgendwo heißt das halt, dass jeder Kunde zum Beispiel den gleichen Informationsanspruch oder das Recht drauf hat, auch wenn uns die Frage noch so dämlich vorkommt oder noch so inkompetent oder was auch immer. Und selbst wenn eben die Person genervt oder emotional erregt auf uns zukommt, dass man dann halt trotzdem irgendwie ruhig Blut bewahrt, die Person da abholt, wo man sie abholen sollte. Auch ganz allgemein bei der Informationsvermittlung, also wie bringe ich jemanden etwas bei, gerade in Materien die Definitionsgemäß nicht gerade bürgernahe sind, also Steuerrecht und Erwerbsunfähigkeitsansprüche. Das sind alles Bereiche mit denen man sich schon als Jurist nur selten beschäftigt oder gerne beschäftigt. Als Normalsterblicher erst recht nicht. Und wenn ich jemanden sowas vermitteln möchte und ich auch will, dass die Personen ja tatsächlich gut bedient ist also, in dem Sinne von mein Ansatz zum Beispiel immer, ich möchte dass jeder Kunde am Ende meiner Beratung sagt: „Ich bin mindestens einen kleinen Schritt weiter.“ Wir können sehr häufig die Probleme nicht lösen, wir können nur den Anstoß geben. Wir können die Leute nur auf die richtigen Bahnen hinweisen, auf die Wege hinweisen, auf die Kontakte hinweisen und so weiter, aber wir können eigentlich, ist auch nicht unsere Funktion, die Probleme wirklich zu lösen für die Leute. Und dass man dennoch dahin kommt, dass alle Kunden zufrieden wieder weggehen, also fast alle, hundert Prozent erreicht man praktisch nie. Aber das wirklich ein sehr hoher Teil der Kundschaft, auch wenn unsere Auskunft sehr häufig ist: „Das können wir nicht machen, da sind sie ja bei uns falsch“, aber dass man den Menschen dann trotzdem irgendwas noch mit gibt, was sie trotzdem einen Schritt weiterbringt. Das zum Beispiel, das ist so ein Stück weit etwas, das hab ich hier auch einfach gelernt. Wenn ich mich vergleiche, wie ich Menschen in meinem ersten zwei Jahren beraten habe und wie ich es heute tue, dann sind das natürlich verschiedene Welten. Und das ist jetzt so etwas, da würd ich schon sagen, das ist recht schwer, das zu tradieren. Was weiter zugeben, das in Schriftform schon zu verfassen, ich meine ich habs jetzt auch gemacht, möglichst versucht zusammenzufassen, aber ja das ist dann auch schon nur beschrieben, dass es dann jemand auch so übernehmen, umsetzen kann, ohne selbst die Erfahrungen gemacht zu haben, ist wahrscheinlich recht schwierig. Also das wäre jetzt mal so ein Paar von denen die ich da stark sehe.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E7: Wenn die Frage so gestellt ist, bliebe schon zu prüfen, inwieweit das nicht auch teilweise einfach allgemeine Lebenserfahrung ist. Also ich meine ich bin halt jetzt auch ein anderer Mensch, als mit Ende 20 Anfang 30 natürlich. Also mit Mitte 40 da hat man halt auch eben ne andere Herangehensweisen ans Leben allgemein, also So sicher dass das jetzt alles rein nur aus der Arbeit kommt, wäre ich jetzt nicht. Also da, wenn ich da was nehmen möchte, was wirklich exklusiv aus der Arbeit kommt...Ja doch also schon auch ein Stück weit wahrscheinlich. Also dann würde ich eher da an dieser Stelle nennen, die Erfahrungen wie man sich in einem politischen Umfeld schadenfrei hält. Also unsere Tätigkeit ist doch auch zu einem guten Teil immer auch Politik. Also nicht unsere eigentliche Tätigkeit, aber die Existenz der Dienststelle. Wir sind ja nun mal aus praktischen Hundertprozent öffentlichen Geldern finanziert. Das bedingt auch, dass wir alle paar Jahre, also alle drei Jahre wieder unserer Finanzierung für die nächsten drei Jahre sicherstellen müssen. Dazu müssen wir wieder auf alle politischen Partner zugehen, müssen sie wieder darum bitten, die Finanzierung zu verlängern. Manchmal eben auch aufzustocken. Es geht zum Beispiel darum, in solchen Fällen, wie in den letzten eineinhalb Jahren, dass plötzlich ganz neue Herausforderungen entstehen, dann haben wir halt keine existierende Hierarchie. Es wird gesprochen von flacher Hierarchie, wir haben gar keine. Wir sind hier 3 - 4 gleichberechtigte Landesvertreter und eine Assistenzkraft, die quasi allen ein bisschen angegliedert ist. Es gibt keinen Chef, es gibt keinen direkten Geschäftsführer oder eine Geschäftsführerin vor Ort. Wir haben politische Aufsichtsgremien usw. Da kommt dann, wenn ich jetzt gleichzeitig sagen muss, wir sind überlastet und ich muss das den großen Gebietskörperschaften, wie beispielsweise einem Land Baden-Württemberg oder dem französischen Staat vermitteln, und wie bringe ich jetzt diese Partner dazu, die notorisch den Reflex haben zu sagen: mehr Geld gibt es nicht; Wir können schon froh sein, wenn wir das gleiche Geld nochmal kriegen, was ihr jetzt schon habt. Wie bringe ich es bei solch einer Partnerschaft hin, dann trotzdem vielleicht eine zusätzliche Stelle zu kriegen. Da ist viel Kenntnis eben, politischer Abläufe nötig. Also wie läuft sowas, wie funktioniert das. Da ist schon auch ein Teil drin, was man quasi jetzt in dem Buch schreiben kann, wie so ein Verfahren abläuft, das rein Formale des ganzen Prozesses. Das andere sind aber, wie funktioniert so ein politisches Entscheidungsgremium, welche Regeln gibt es in solchen Gesprächsrunden zu beachten. Und eben wie gehe ich da vor, dass ich strategisch eine bessere Chance habe oder so. Das würde ich jetzt schon sagen sind Dinge, die habe ich tatsächlich nur hier gelernt und das würde ich jetzt zumindest schon auf tendenziell unter diesen impliziten Fähigkeiten aufführen.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E7: Oh Gott. Da kann ich nur abgedroschene Phrasen bringen von Learning by Doing. Mir fällt keine solche Fähigkeit ein, wo ich quasi mal zu einem gewissen Zeitpunkt dastand in meiner Tätigkeit und gemerkt habe: Oh das kann ich nicht: ich brauche das und erwerbe dieses Wissen. Also das sind Dinge die ich jetzt benennen kann, mit Blick zurück, aber da war eigentlich nie mal der Punkt... zu Beginn, ich muss Französisch nochmal nachholen, weil das, was ich von der Schule her kannte, wo ich zwar gut war, aber das war halt 10-15 Jahre her und war halt weg. Aber das ist jetzt nicht so eine Fähigkeit die wir jetzt so angesprochen haben. Das kam halt dann so.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E7: Da hat schon eine Veränderung stattgefunden. Also als ich hier angefangen hab, hatten wir noch Ordnerweise Drucksachen, Merkblätter von überall her, und juristisch Papiere und Gesetzestexte usw. Heutzutage ist eigentlich alles elektronisch. Das ist natürlich ein bisschen spezifisch. Wir sind eigentlich ja angehalten kein Fachwissen zu vermitteln. Eigentlich sind wir in der Idee, der Dienstleistung, wie sie aufgebaut wurde, nur die Vermittler, also die Zuweiser zu den Fachstellen. Wir sollten eigentlich, wenn jemand kommt und sagt, wie ist das in der Schweiz mit dem Kündigungsrecht beispielsweise. Mein Chef hat mir gekündigt, was ist die nötige Frist dafür? Eigentlich von der Idee vom Konzept her liegt es nicht an uns, die Frage zu beantworten und zu sagen, so und so, ist es im Schweizer Recht, sondern ich müsste quasi die Stellen kennen, wo diese Person gratis Rechtsberatung kriegt. Zum Schweizer Arbeitsrecht. In Tat und Wahrheit läuft es dann schon drauf raus, dass man teilweise viel Fachwissen vermittelt. Dieses hohle ich praktisch ausnahmslos aus der Erinnerung einfach. Also das ist einfach bei mir verinnerlicht, das Know-How und nach 16 Jahren. Das ändert sich natürlich immer wieder mal, aber da bleibt man halt irgendwann einfach immer im Loop. Daneben kann ich noch nennen, gibt es eben auch wieder spezifisch für unsere Funktionen, wir können den Job nur machen wenn wir sehr gut vernetzt sind. Also eben mit den besagten Fachstellen, also das heißt, dass wir Kontakte haben bei der Rentenversicherung, beim Arbeitsamt, beim Finanzamt usw. Und das wäre dann eine weitere Möglichkeit, also wenn ich selbst das explizite Wissen jetzt gerade nicht präsent habe und das online nicht finde, in einer öffentlich zugänglichen Quelle, dann frage ich bei meiner Fachstelle nach. Damit es öffentlich rechtlich abgesichert ist, also wir machen keine Spekulationen, keine individuelle Rechtsberatung.

LW: Dazu kommt später noch eine Frage, aber ich hätte dazu eine Nachfrage: Könnten Sie ihr implizites Wissen weitergeben? Wenn sie jetzt theoretisch morgen aufhören und es kommt ein Nachfolger und sie müssten dem alles übergeben?

E7: Eben das was wir jetzt zuletzt besprochen hatten am ehesten noch. Weil das sind gewisse Internetseiten, die man kennen muss. Wir haben auf unserer eigenen Internetseite relativ viel Material. Die war damals auch so konzipiert, als wir die neu gemacht haben 2014/,15 das es auch künftig als Wissensdatenbank für die Mitarbeiter dienen soll. Und eben nicht nur in Anführungsstrichen nur für die Kundschaft. Das ist vermittelbar. Die Internetseite, die Fachkontakte kann man vermitteln, kann man sagen, hier das ist eine wichtige Person, ruf sie an. Das ginge deutlich besser als die zuvor genannte Kategorie. Das was natürlich bei mir einfach abgespeichert ist, aus der Erfahrung, da würde ich jetzt natürlich nicht hingehen bei dem Stellenwechsel und Seitenweise Ordner füllen mit meinem Wissen. Und das dann abspeichern, in die Tasten hauen. Das wäre dann wahrscheinlich ein Stück weit, also es wäre theoretisch machbar aber ich glaube nicht, dass das gemacht wird. Das war auch bei mir nicht so, dass ich von meinem Vorgänger diesbezüglich, also ich meine wenn man eine Einarbeitungsphase macht mit einem Monat. Zum Beispiel der alte Kollege arbeitet den neuen Kollegen ein. Dann kann man natürlich bei dieser Gelegenheit... gibt man einiges weiter, aber das weiß ich noch von mir, wenn ich mir versuche vorzustellen was mein Vorgänger mir damals vermittelt hat.... Nichts mehr. Ein bisschen schwierig Theoretisch ja, denk ich schon wäre ein Teil davon vermittelbar.

LW: Wie wird ein neuer Mitarbeiter der Infobest auf seine neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Und könnten Sie Ihr implizites Wissen weitergeben?

E7: Das ist eine gewisse Schwachstelle im ganzen System. Das ist eben schon stark, ebenso wie es aufgebaut ist, dass das häufig nicht stattfindet. Hat auch damit zu tun, dass teilweise die Vakanz sehr lange dauern. Also dass manchmal die Stellen sehr lange offen bleiben. War zuletzt zwar nicht mehr so, aber vor ein paar Jahren noch. Aber es ist eben schon auch gerade bei dem impliziten Wissen das Problem eben, das sind einfach Dinge, die sind nur schwer zu tradieren. Eben zum Beispiel, entweder ich habe ein Fingerspitzengefühl, auf Menschen einzugehen oder ich hab es nicht. Wenn ich das nicht habe, kann ich nicht lernen. Das ist meines Erachtens so. Man kann ansatzweise ein bisschen was lernen. Aber jemand dem das nicht gegeben ist, der wird nie das so umsetzen können. Ich hatte schon solche Kolleginnen auf französischer Seite, zum Beispiel, vor ein paar Jahren. Da war das zum Beispiel so, die konnte das einfach nicht. Also die hat sich immer geärgert, fühlten sich immer persönlich angegriffen, wenn jemand nicht zufrieden war und so weiter. Und da konnte ich noch so lange mit ihr darüber sprechen und sagen probier doch, man soll ja nicht sagen probier doch, sondern ich habe Erfolg mit und so weiter und so weiter. Das geht dann einfach nicht. Also wenn die Basis

nicht da ist, dann ist sowas nicht vermittelbar. Vor allem nicht für jemanden der kein Ausbilder ist. Vielleicht ein Psychologie-Profi oder so.

LW: Wie wird bei ihm Ihnen in der Infobest neues Wissen erworben? Explizites oder Implizites Wissen. Haben Sie Online-Seminare oder E Learning Plattformen oder so?

E7: Ja, Diverses. Wir sind auch alle gehalten immer wieder mal Weiterbildung zu machen. Das gehört mit zum Pflichtenheft bei uns, dass man natürlich eben auch dieses Netzwerk beispielsweise pflegt, also dass man sich Kontakte warm hält oder auch stetig ausbaut usw . Zudem dass man natürlich in den wichtigsten Fragen Up-to-date bleibt, das erfolgt online. Aber ja, wir nehmen schon auch an solchen Seminaren teil oder Workshops. Letzter Zeit alles online. Das sind mögliche Wege. Wir sind auch in diversen anderen Gremien am Oberrhein. Wir haben auch einen Sitz beispielsweise in Expertenausschüsse und Fachgruppen der Oberrheinkonferenz. Oder mit Eures T. Also es gibt da diverse mehr oder weniger lose Kooperationen. Wenn die Frage dahin zielt, wie sehr das standardisiert ist, also quasi fix vorgesehen ist, da ist es ein klein wenig weniger ausgeprägt. Also wir haben schon grundsätzlich den Auftrag Up-to-date zu bleiben und uns weiterzubilden usw das hat jeder von uns eigentlich aus dem Geschäftspapieren raus. Es ist jetzt aber nicht so, dass eine Personalstelle oder so regelmäßig darüber wachen würde, dass das auch wirklich gemacht wird oder Schritte einleiten würde wenn es mal weniger gemacht würde oder so. Es ist etwas wenig standardisiert. Was könnte man noch nennen? Es kommt auch auf die Arbeit selbst an. Ein bisschen in sich selbst logisch. Also wenn ich dann eben an solchen Arbeitssitzungen oder in anderen Netzwerken teilnehme, krieg ich von dort immer wieder mal Hinweise auf gewisse Problemstellungen. Wir sind auch ein Stück weit selbst Sensor für Problemstellungen, weil wenn irgendwo was geändert wird und das zu Rechtslücken führt oder Regelungslücken, dann sind häufig wir mitunter die ersten Stellen, die das dann merken, weil einfach plötzlich Fragen zum Thema auftauchen. Und dann nimmt man das natürlich als Ansporn sich da mal schlau zu machen.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E7: Also die Sprache ist natürlich das A und O. Ohne geht es schlicht nicht. Das ist etwas was wir auch immer wieder im Rahmen von Vorträgen für Studierende und so, immer wieder drauf rumreiten. Das hab ich hier auch tatsächlich wirklich erst richtig gelernt, weil ich war wie gesagt in der Schule eigentlich immer gut in Sprachen, hatte immer Spaß an Sprachen. Problem, ich

habe einfach gemerkt, als ich hier ankam, dass ich wirklich nichts mehr wusste und vor allem auch, die Sprache ist halt wichtiger als man denkt. Eben gerade auch über sie hinaus. Über die eigentliche Sprache hinaus, weil sie eben auch mit Sprachmelodie und all dem sehr viel beinhaltet, was ein kulturelles auf den anderen oder die andere zugehen beinhaltet. Also das wird, glaub ich, immer noch weit großflächig unterschätzt. Wie stark das, wie wichtig, das einfach ist. Sprachkenntnis, also das ist mal das A und O. Und dann hab ich jetzt ein paar Stichworte genannt, also beispielsweise bei den, bei trinationalen Arbeitssitzungen. Gerade bei uns, wo es drei Staaten sind und nicht nur 2. Davon haben zwei tendenziell die gleiche Sprache: Schweizer und Deutsche verstehen sich auf Deutsch. Aber nichtsdestotrotz ist die Verhandlungskultur unter Umständen eine andere. Und wenn ich Erfolg haben möchte in einer solchen Arbeitsgruppe, muss ich diese Unterschiede kennen. Sonst gehe ich ein großes Risiko ein, dass ich irgendwo eine Dummheit mache. Jemanden brüskiere, etwas unnötig verlangsame, oder verkompliziere, was nicht nötig wäre. Jetzt weiß ich nur nicht, wie man das Verschlagworten kann. Diese Kompetenz ist so ein bisschen, Ja, Kenntnisse von kulturellen Eigenheiten der Nachbarn haben. Wollen Sie ein Beispiel? Also in so einer Arbeitssitzung wo es zum Beispiel eben darum ging unsere Geschäftspapiere wieder mal zu verlängern, da ist das dann so, dass man sich auf technischer Ebene trifft, also sind dann keine Politiker, keine Gewählten. Das sind dann Arbeitskräfte, wie ich auch, die einfach klare Ziele vorgegeben haben und so weiter. Da haben die schweizer und die deutschen Vertreterinnen und Vertreter in der Regel entsprechende Verhandlungskompetenz mitgekriegt. Da kommt dann nicht der Regierungsrat oder die Frau Regierungspräsidentin, sondern da kommt dann halt irgendeine Fachkraft, die wurde gebrieft, die weiß bis wohin sie selbst Entscheidungen fällen kann. In dieser Form, ist das schon mal auf französischer Seite nicht immer der Fall. Kann sein, kann aber häufig nicht sein. Die sind eher da zum Rapportieren, um zu notieren, zu verfolgen, was läuft und sie melden das dann der Chefin oder dem Chef, wenn sie zurück sind. Das ist mal wichtig. Wenn ich diese Unterschiede nicht kenne, dann kann das schnell mal dazu führen, dass dann die Schweizer mit den Deutschen im Wesentlichen die Verhandlungen führen. Und dann stellt man Thesen auf, sagt ja wir haben aber Probleme hiermit, und dann bringt man einen Kompromissvorschlag und dann sagen die anderen wieder, ja dann müßten wir aber dasalso wie das so Überlicherweise läuft. So ein Geben und Nehmen, so ein dynamischer Prozess, wie man sich einer Lösung annähert. Ja und dann läuft es so Schwergewichtig zwischen den Deutschen und den Schweizer. Die Franzosen halten sich dann höflich zurück. Und dann, wenn man das nicht kennt, wenn man eben diesen Umstand überhaupt nicht kennt, dann könnte man dann in Versuchung kommen, am Ende das Gefühl zu haben, ja jetzt haben wir ja die Lösung

erreicht. Weil man fragt dann jedes Mal explizit in die Runde sogar: hat jetzt damit noch jemand ein Problem quasi? Und dann kommt nichts. Und dann, denken die Deutschen und die Schweizer, dann haben wir es jetzt und dann wird das niedergeschrieben und wird sozusagen beschlossen. Und dann kommt manchmal zwei Wochen später plötzlich eine E-Mail von französischer Seite, wo es dann heißt: Leider müssen wir Ihnen mitteilen, dass wir mit dem Vorschlag, so wie er jetzt da liegt, überhaupt nicht weiterarbeiten können. Da müssten noch weitreichende Änderungen vorgenommen werden und so weiter. Und dann sind die Schweizer und die Deutschen brüskiert und sagen, ja warum habt ihr das denn nicht früher gesagt? Und wenn ich das eben weiß, dass das so ist, das eben die französische Vertretung häufig ohne entsprechendes Verhandlungsmandat kommt, dass in der Regel die Zusammenhänge erst von der Chefetage validiert werden müssen usw wenn ich das weiß, dann sag ich zu dem Zeitpunkt, wo die deutsche und die schweizer Seite sich einig sind, gehe ich auf die französische Seite zu und frage einmal höflich: Wie lange braucht ihr bis ihr uns hierzu ein Feedback geben könnt? Ein verbindliches? Und dann werden sie sagen, vielen herzlichen Dank, dass sie nachgefragt haben, wir rechnen mit circa 3 - 4 Wochen oder 2 Wochen oder sowas. Damit habe ich das Problem umgangen. Aber wenn ich das nicht weiß, wenn ich diese Kenntnisse nicht habe oder nicht bereit bin, da auf die Nachbarn zuzugehen und was anderes zu machen, dann im schlimmsten Falle findet man keine Lösung.

TS: In der Literatur gibt es verschiedene Definitionen von Wissensmanagement und wir würden gerne wissen was sie unter Wissensmanagement verstehen oder wie sie es definieren würden?

E7: Ich ehrlich gesagt überfragt also wenn ich jetzt aus unserem Gespräch hier komme, dann gehe ich mal davon aus mit Wissensmanagement sind solche Themen gemeint wie sie vorhin angesprochen haben. Also eben besteht in einem Betrieb, in einer Einrichtung, in einer Stelle, bestehen vorgefertigte Arbeitsprozesse oder Abläufe. Also gibt es Geschäftspapiere oder was auch immer, die darüber Auskunft geben, inwieweit so etwas stattfinden soll. In welchem Rahmen, in welchen Zeiträumen derartige Dinge organisiert werden. Es kam natürlich auch damit gemeint sein, wie die Einzelnen, wie das einzelne Individuum mit seinem Wissen umgeht, wie ist das verwaltet. Ich denke jetzt aber mal eher sie meinen wahrscheinlich das Erstgenannte. Aber diese zwei Möglichkeiten sehe ich.

TS: Aufbauend darauf, wie wird das Wissensmanagement in der Infobest aktuell gehandhabt?

E7: Wir haben das schon ein Stück weit beantwortet. Ich kann gerne nochmal zusammenfassen, die wichtigsten Punkte. Wir haben diesbezüglich gewisse Vorgaben in unserer

Geschäftsordnung, wie die die Mitarbeiter sich Up-to-date halten müssen, dass sie ihr Netzwerk pflegen sollen, dass sie sich auch abstimmen sollen mit anderen Einrichtungen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Das sind schon Vorgaben. Wie das genau erfolgen soll, wird da nicht groß detailliert widergegeben. Wie der Wissenspool gepflegt wird, also das bereits zu einem beliebigen Zeitpunkt aktuell im Netzwerk vorhandene Wissen, wie das gegebenenfalls gepflegt wird. Da könnte man jetzt vielleicht die Website nennen. Dazu gibt es auch eine Vereinbarung über das ganze Netzwerk, welche Infobest für welche Teile verantwortlich ist. Also auf Netzwerkebene finden regelmäßig, mindestens einmal im Monat ein Treffen statt, zuletzt eben auch online, das dann auch mitunter maßgeblich zum Ziel hat zu sehen: Gibt es gemeinsame Themenbereiche? Gibt es neue Fragestellungen, die bei allen Auftreten oder bei mehreren Auftreten? Dass da keine Doppelungen entstehen. Also man schaut schon, dass das Wissen im Netzwerk auch gestreut ist und dort auch abrufbar ist.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen einem nationalen Wissensmanagement und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

E7: Ich kenne nationales Management zu wenig. Ist halt bei mir auch die erste richtige Stelle. Aus den juristischen Volontariate sehe ich jetzt spontan keine komplett unterschiedliche Ansätze. Einfach daraus, dass es vermutlich überall auch mehr oder minder die gleichen Probleme sind. Sicherlich in verschiedenen Ausformungen. Das zum Beispiel, wenn langjährige Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern, wenn bei deren Weggang viel Know-How verloren geht. Das ist etwas, das höre ich auch aus der Wirtschaft beispielsweise. Und auch da hab ich auch schon gehört oder gelesen, dass auch dort nochmal noch auf der Suche ist. Man hat mittlerweile das Problem erkannt, erfreulicherweise vor 20 Jahren war das noch nicht der Fall. Da hieß es einfach, Alte kosten viel. Mittlerweile hat man gelernt, ok sie kosten viel, aber sie bringen auch was. Aber man ist glaube ich auch nicht weiter mit, wie archivieren wir dieses Wissen oder wie können wir den Fortgang dieser Existenz, dieses Wissens gewährleisten und so. Also ich hätte jetzt spontan gesagt, dass es da wahrscheinlich nicht größerer Unterschiede gibt. Es ist einfach das gleiche mal drei und vielleicht teilweise etwas komplexer, weil es halt nicht nur die drei einzelnen Gebiete sind, sondern halt auch Schnittmengen gibt, die dann quasi ein spezifisches, grenzüberschreitendes Wissen nochmal darstellen, was man dann so in dieser Form weder in keiner der 3 nationalen Sparten hat.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 nicht notwendig ist und 5 sehr notwendig, wie notwendig halten sie es, dass das Wissensmanagement im Rahmen der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit betrieben wird?

E7: Fünf, also ohne Bewertung. Nicht dass es gewertet wird, dass aktuell zu wenig gemacht wird und mehr gemacht werden sollte. Sondern eine ganz neutrale Bewertung. Vier bis Fünf.

TS: Wie findet eine Kommunikation bezüglich des Wissenstransfers zwischen den Infobesten und zwischen der Oberrheinkonferenz und der Infobest statt?

E7: Also zwischen den Infobesten, das hatten wir auch schon besprochen, das sind regelmäßige Treffen; per E-Mail; per Anruf. Das kann punktuell sein, dass man mal in dem kurzen Fall einfach direkt sich kontaktiert oder sonst standardisiert eben über diese Treffen und über die gemeinsame Webseite. Und auch ein Abstimmung, die wir stets versuchen zu standardisieren, zum Beispiel bei Merkblättern, hat schon jemand anderes, was dazu gemacht? Zwischen den Infobesten und der Oberrheinkonferenz ist es eigentlich hauptsächlich über den Einsitz in den Gremien der ORK. Also in den Fachgruppen, den Arbeitsgruppen. Dort sind wir wie viele Fachstellen dann auch eben Mitglied und bringen uns dort ein.

Teilweise sieht man Repräsentanten, die auch in diesen Arbeitsgruppen der Oberrheinkonferenz ein Sitz haben sieht man natürlich manchmal auch bei anderer Gelegenheit, aber das würde ich jetzt trotzdem unter das Gleiche abbuchen, weil wenn diese Arbeitsgremien nicht wären würde ich die Person ja nicht kennen. Ich denke da ist es gerechtfertigt, wenn man einfach sagt, über einen Sitz. Das ist nicht wirklich Wissenstransfer, wenn Probleme gehäuft auftreten, dann haben wir eine Möglichkeit über ein standardisiertes Verfahren mit einem Formular, unserer Beobachtungen an die ORK weiterzuleiten. Okay das ist eher eine Spezifische Problemlösung, überlasse ich Ihnen ob das jetzt Wissenstransfer ist.

TS: Dann sind wir eigentlich schon bei der letzten Frage, wie sehr bestimmen die Bürger das Wissensmanagement der Infobest?

E7: Gute Frage. Man würde spontan meinen zu sagen, ja die Bürger haben doch dabei nichts zu sagen, aber das stimmt natürlich nicht, weil ich sag jetzt mal nehmen wir die vergangenen eineinhalb Jahre, wie so häufig passt das ja ziemlich gut, weil man verschiedenes deutlicher gesehen hat. Es gibt zum Beispiel das Thema der Sozialversicherungsrechtlichen Anknüpfung bei Home Office. Sehr juristisches Fachwissen, etwas trocken auch, aber mit weitreichenden Konsequenzen für die gesamte Bevölkerung. Und das ist jetzt ein Thema, das verfolgte uns schon seit Jahren. Wir haben das auch bearbeitet, versucht unter die Leute zu bringen und so weiter. Nichtsdestotrotz der Hauptgrund, warum es jetzt auf breiterer Front besprochen wird, auch von staatlichen Behörden ist natürlich, weil es jetzt einfach wegen Corona eine völlig

andere Dimensionen angenommen hat. Also man spricht jetzt gerade auch in Deutschland wieder von Home Office Pflicht. Man geht allgemein flächendeckend davon aus, dass europaweit ein gewisser Anteil vom Home Office Anspruch bestehen bleiben wird. Wahrscheinlich im Sinne eines arbeitsrechtlichen Anspruchs gegenüber dem Arbeitgeber. Das sind alles Fragen, also das sind alle Bereiche, die werfen enorm viele rechtliche Fragen auf und die werden natürlich nicht da, wenn die Bürger nicht damit zu uns kämen. Wenn keiner kommen würde und die Frage stellen würde, würden wir nicht den Bedarf sehen uns da schlau zu machen und uns rein zu knien und das zu wissen. Eine Zahl kann ich jetzt darunter nicht setzen, also im Sinne zur Hälfte oder so. Das wäre willkürlich. Aber in diesem Umfang haben die Bürgerinnen und Bürger tatsächlich einen Einfluss.

TS: Haben sie vielleicht noch ein Aspekt zu erwähnen den wir jetzt vergessen hätten?

E7: Die Fragen sind, denke ich schon clever gestellt. Wie ist ihr Gesamtthema nochmal?

TS: Das Wissensmanagement in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit am Oberrhein. Und das Ziel ist schon eine Strategie zu entwickeln, wie das Wissen grenzüberschreitend gesichert werden kann. Genau, dass es eben nicht verloren geht.

LW: Eigentlich das Was bei ihnen wäre, wenn sie weg wären und sie würden nicht alles weitergeben. Wie kann man das verhindern dass dann immer so viel verloren geht.

E7: Ich denke das Wichtigste tun sie jetzt gerade, also das ist mal, dass sich bewusst werden, dass das tatsächlich ein Thema ist. Das ist auf Ebene der Infobesten bei denen gerade bei allen Leuten, die ein bisschen länger da sind und das daneben erleben, dass ich zum Beispiel mal gut mit einem deutschen Kollegen zusammenarbeitet ,dann geht der und dann kommt ein neuer. Und dann ist er vielleicht nicht so gut, das ist jetzt zwar aktuell nicht der Fall, aber ist früher auch schon mal vorgekommen, dass man sich mal sehr gut an Kollegin oder so gewöhnt hatte und dann kommt jemand Neues und der hat halt das Wissen nicht. Und das dauert dann Jahre, je nachdem bis das wieder erarbeitet ist. Also das ist tatsächlich ein Problem, da stimme ich Ihnen zu. Das war die Ausgangslage ihre Arbeit. Diese Einschätzung teile. Das ist sicherlich wichtig, sich darüber Gedanken zu machen. Also eine effektive Lösung, aber aus der Überlegung heraus, dass ein guter Teil der Arbeit sehr viel Fachwissen ist und aber auch von mir als wichtig eingestufte Teil, ist eben nur sehr schwer tradierbar. Da sehe ich natürlich das Problem. Also eben Menschenkenntnis, Einfühlvermögen, kulturelles Fingerspitzengefühl, das sind alle Dinge, die sind da oder die sind nicht da. Die kann ich nicht weitergeben, da kann

man nur, wobei ich jetzt gar nicht gerade spontan wüsste wie, ist eben also dass das Bewusstsein da ist, um diese Thematik, und dass man versucht da Gefäße zu schaffen oder Methoden zu schaffen, die eine solche Weitergabe zumindest nicht erschweren. Das ist natürlich jetzt unglaublich allgemein gültig formuliert. Und es ist schwierig zu sagen, was getan werden sollte.

TS: Vielleicht hat noch eine Nachfrage, wie würden sie das prozentual einschätzen bei der Arbeit, wieviel sie implizites Wissen brauchen im Vergleich zu explizitem Wissen?

E7: Sehr unterschiedlich, das ist natürlich auch eine wichtige Frage. Das kann jetzt gut sein, dass es innerhalb von zwei verschiedenen Fragestellungen am gleichen Tag völlig andere Werte ergibt. Die ganzen Fälle mit Erwerbsminderung, da brauch ich praktisch immer ein gutes Einfühlungsvermögen. Ansonsten, 40 implizit, 60 Fachwissen. Ich wollte vorhin 50:50 sagen, aber das ist wahrscheinlich etwas übertrieben. Man kann den Job auch mit deutlich weniger machen, also mit 20:80 machen, geht schon. Damit hat man den Job nicht zwingend schlecht gemacht. Ich würde jetzt dem mittlerweile mehr Bedeutung beimessen. Aber das ist eine starke persönliche Ansicht.

TS: Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

Anlage 3.8: Experteninterview 8 vom 24.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

_____ und Interviewführenden

Linda Wulff und Tamara Strassheim am 24.11.2021 von 11:00 Uhr bis 11:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen _____, Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von _____ wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag Herr _____, Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie, sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E8:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E8: Ich glaub, ich verstehe schon was Sie meinen. Also als erstes muss man sagen, also im Oberrhein also alle Grenzregionen sind nicht gleich und also man redet immer so ein bisschen von einer Oberrhein Modellregion. Das heißt, Die grenzüberschreitende Kooperation und Zusammenarbeit im Oberrhein ist sehr entwickelt, weil sie auch sehr strukturiert ist. Das heißt, wir haben eine Menge an Akteure, die sich schon kennen, die Zusammenarbeiten. Natürlich

muss man nicht das irgendwie so klischeehaft explizieren. Es gibt Bereiche , wo Die Akteure nicht so zahlreich sind aber durchschnittlich kann man sagen, es ist doch eine Region für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit strukturiert ist und die Akteure sich kennen. Wenn man das zum Beispiel mit anderen Grenzregionen Vergleicht, wie zum Beispiel Spanien und Frankreich, die starten nur sich irgendwie kennenzulernen. wir sind viele weiter. Das heißt, wir haben einen Vorteil, wir haben auch Nachteile, wir haben aber da ein Problem was die Koordination angeht und dann kommen wir zudem gut was sie angesprochen haben. Also wir haben irgendwie glaub ich so viel Erfahrung kollektiv also Wissen. Die Frage ist, inwiefern sie meinte also, archivieren also wie man darauf kapitalisiert. wie macht man Damit ein Projekt, dass auf die Beine gebracht wurde, irgendwie zum Ende kommt, aber jedes Projekt muss irgendwie zu zum Ende kommen. das ist ja noch normal. wie wird irgendwie weiter gemanagt. Man muss sagen, es ist keinem klar, glaube ich, wie fern der Wissenstransfer erfolgt, inwiefern das Archiviert wird. also ich glaube auf keinen Fall. also ich glaube, dass dieser Kapitalisierungs irgendwie, wenn die erfolgreich ist eher so ein Zufall ist. Aber Immerhin Durch dieses implizite Wissen. es gibt doch. Aber es ist irgendwie ich muss sagen Für eine Erleichterung zu wissen, dass durch die Menschen es weiter geht. Trotzdem auf der anderen Seite und parallel. Das ist absolut nicht nochmal, dass das so fragil bleibt. man bräuchte Strukturen Und man bräuchte auch eine Governance, wenn bräuchte eine Koordinierung weil das ist auch, ich habe von Vorteile und Nachteile gesprochen so, das ist unser Problem in diese Region jetzt die Maßnahmen so zahlreich die Identitäten, die Strukturen. Dass man überhaupt nicht mehr weiß, wer was macht. Deswegen braucht man eine Koordination. ich muss sagen, ich hab gesagt vorher so federführende Gebietskörperschaft, man weiß nicht unbedingt was das bedeutet. das heißt nicht, es gehört das CeA eine politische Richtung verzeichnet, die politische Richtung kann nur Kollektive skizziert werden. Auf der technischen Ebene hab ich die Arbeit geleistet und zwar ich habe alle Strategien, Pläne auch Raumordnungspläne usw. so alle Strategien also Rahmendokumente gesammelt und ich hab mehr als 50 verschiedene Strategien am Oberrhein gefunden, die sich mit dem Grenzüberschreitenden beschäftigen. Also das heißt, das ist viel, wie eine Mosaik und da kann man sich wirklich fragen, also wir sind nur Strategien, also das heißt noch Dokumente der Politischen Kommunikation, wenn man will. Darüber hinaus andere Akteure, die einfach machen, das sind die Macher und die brauchen nicht nämlich zu kommunizieren. das heißt es sind bestimmt noch mehr Projekte. also das heißt immer Frage zu beantworten man braucht bestimmt Koordination. Diese explizite wissen funktioniert, ist aber sehr verbesserungswürdig und es gibt schon implizites Wissen, ich glaube das wird mit jedem Tag besser, weil die Grenzen offen sind. Man darf nicht sagen, dass es ist

natürlich ist, normal und unproblematisch Für die deutschen, Schweizer und Franzosen, sich ständig zu treffen und Probleme zu kommunizieren. Das ist irgendwie so ein Mittelpunkt. Also auch in Richtung von Frau Strassheim bezüglich des Wissensmanagement. also ich rede über die Koordination, das ist eher in Frankreich. aber ich glaub, was sie meinen mit Wissensmanagement, ist mehr oder wenige das gleiche. Ich würde sage, ganz plakativ, ich weiß nicht inwiefern wissen heute überhaupt gemanagt. Ich glaube es war gar nicht gemanagt.

LW: Wie managen Sie Ihr Wissen in Ihrer Organisation?

E8: Wie soll ich das sagen, auf der zwischenmenschlich Ebene durch Direkte Verbindungen, Verhältnisse, Beziehungen mit anderen Kollegen auf deutschen Seiten, auf der auf der französischen Seite, auf der schweizerischen Seite. das heißt die Oberrheinkonferenz zum Glück ist sie da. aber Sie ist nicht das der einzige Akteur. wir haben mehrere Plattformen auf den wir uns austauschen. Es gibt irgendwie so ein Traum bei den beiden Politikern und zwar dass man dieses Netzwerk organisieren und managen könnte in einem Ort. bis jetzt Ist irgendwie nicht erfolgreich. Also zum Glück ich meine ich meine nicht, dass die ORK oder die TMO keine gute Arbeit leisten, ich meine aus systemischen Gründen funktioniert das auch nicht so gut, so das könnte man nachher noch ansprechen. Aber genau, es sind, wie sie nicht wissen, also dieser Ausschusses jetzt, oder im Rahmen des Aachener Vertrages in Straßburg, Es gibt die TMO, es gibt die ORK, es gibt darüber hinaus das schéma alsacien de cooperation transfonatlière der CeA, schéma alsacien de cooperation transfonatlière der Eurométropole aus Strasbourg, es gibt die Strategie und auch Instanzen der Regio Basliensis, es gibt die Technologieregion in Karlsruhe, und so weiter und so weiter. Also es sind schon viele, viele Orte. Die ORK ist nicht der einzige Ort. Und man versucht Das Ganze jetzt zu managen, aber das ist natürlich so sehr schwierig, weil unser Entscheidungsträger also die gewählten Vertreter, also können nicht überall sein. Deswegen dieser Wille, alle Entscheidungsträger auf einem Ort zu haben, wenn man weiß parallel, dass das ist nicht so funktioniert. Man versucht irgendwie eine Methode zu erfinden. Das ist kollektiv gemeint.

LW: Haben Sie eine Idee, wie es besser laufen könnte? Verbesserungsvorschläge, dass sich die Akteure besser koordinieren? Wie kann man die Akteure besser zusammenbringen?

E8: Das ist ein sehr kompliziertes Thema, weil man hat starke interkulturelle Unterschiede. Und ein Beweis ist, die ORK war zu Beginn eine deutsch-schweizerische Idee, dass man eine Instanz

kreiert, und dass die technische und politische Ebene getrennt werden. Weil in Deutschland und in der deutschsprachigen Schweiz man gut konsekutiv arbeiten kann, zuerst technisch, dann hat man gutes Material und dann wird es dem Politiker vorgeschlagen und entweder validiert oder nicht. In Frankreich funktioniert das nicht so. In Frankreich wird sich von Anfang an zwischen dem Politiker und dem Techniker getroffen, bis zum Ende. Und die TMO, also die ORK, unten ist die technische Ebene, oben haben sie politische Ebene, den Oberrheinrat, da es keine Verbindung gab, das wurde später bemerkt, wurden vier Säule erfunden. Eine ist schon ausgestorben, die zwei anderen sind nicht mehr funktionell, und die Vierte ist eigentlich gut um Gelder zu bringen, aber macht nicht die technisch-politische Verbindung. Das heißt, es gibt Bemühungen, aber die Verknüpfung funktioniert nicht gut, deswegen gibt es auch in der Säule Politik, der TMO, der versuchen so ein Mentoring hin zu führen, eine Patenschaft für jedes politische Projekt, die versuchen das zu unterstützen, ist aber noch nicht identifiziert, seit zwei Jahren. Normalerweise, wie mache ich eine Verknüpfung zwischen der technischen Ebene und der politischen Ebene? Der Politiker braucht gut gebaute Projekte, deswegen braucht er die fachliche Ebene, und andersherum braucht der Techniker die politische Unterstützung, dass das Projekt priorisiert wird. Und das funktioniert in der ORK nicht so genau. Es gibt starke interkulturelle Unterschiede, da wenn man da sitzt, muss man wirklich bescheiden sein. Das heißt, ich habe da eine Idee, wie man das managen könnte, organisieren könnte, aber ich würde bescheidener sagen, nur für die französische Seite im Moment. Das wäre schon enorm. Wenn die Region, der Staat, die CeA, die Eurométropole Strasbourg, usw. morgen eine einzige Stimme hätten. Und da hat man, wie man auf französisch sagt, ein Opportunitätsfenster für uns geöffnet, um etwas zu machen. Indem die CeA federführende Gebietskörperschaft ist. Wir werden nächstes Jahr 2022 mit den jeweiligen Akteuren arbeiten um eben das zu kreieren, die Organisation. Das ist nicht leicht, weil jeder irgendwie gewisse Furcht davor hat, seine Kompetenz und Gerichtsbarkeit zu verlieren. Also das heißt, es geht auch damit einher, dass man sehr viel Vertrauen in der Prozess steckt, und deswegen sieht man, um etwas strukturelles zu bauen, explizit das Wissen, muss es zwischenmenschlich wirklich gut funktionieren. Vertrauen muss vorherrschen, deswegen wenn ich da ihre Wort nochmal nehme, dann ist das implizite Wissen. In einigen Bereichen, wie Wirtschaft, wo die Akteure sich kenne und vertrauen, in anderen, wie Gesundheit, die lokalen Akteure kennen sich nicht. In diesem Bereich, es sind noch die Sprache.....?

- Abgebrochen -

Anlage 3.9: Experteninterview 9 vom 26.11.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 26.11.2021 von 16:00 Uhr bis 16:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen , Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von wurde ein Experteninterview via Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag , Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie, sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E9:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen,

Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E9: Genau, da ist es natürlich gut wenn man ein bisschen eine Ahnung davon hat wie die Raumplanung oder die Raumordnung in den 3 Ländern jeweils funktioniert, weil das ist unterschiedlich. Grundsätzlich mal ist Raumplanung was über die verschiedenen Staatsebenen in der Kompetenz verteilt ist und das mit unterschiedlichen Gewichtungen. also bei uns in der Schweiz zum Beispiel Gibt der Bund den Rahmen vorher für die Raumplanung. es gibt ein Bundesgesetz über ihre Planung, da müssen sich alle Kantone dran halten. aber er macht nicht eigentlich wirklich selber Raumplanung der Bund, sondern die Hoheit ist dabei den Kantonen, die machen die kantonalen Richtpläne und darin wird an sich Definiert, wie die räumliche Entwicklung Das Kantonsgebiet jeweils Vonstattengehen soll, was Siedlungen und was nicht Siedlungsgebiet sein soll und so weiter. und die Gemeinden, die unter Staatsebene, die führt das dann aus sie sind also auch innerhalb ihrer Kompetenzen, also die gehen relativ weit die Kompetenzen und das ist in Deutschland ein bisschen anders und in Frankreich ein bisschen anders. und das muss man implizit wissen, Wenn man verstehen will warum gewisse Diskussionen so verlaufen wie sie es tun, wo man sich jeweils absichern muss, wenn man was erreichen möchte, weiß man voraussagen machen kann, was nicht wo man sich rückversichern muss und so.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E9: Naja, So ein bisschen das Selbstverständnis der Raumplaner und Raumplanerinnen für was sie sich eigentlich zuständig fühlen. das hängt auch sehr an den an den Persönlichkeiten. es gibt welche Die haben das Gefühl, nicht ganz zu Unrecht vielleicht, das Raumplanung ist eine Querschnittsaufgabe und damit kann man sich für ganz vieles umfassend verantwortlich fühlen und andere sehen sich klar in dem was vielleicht explizit formuliert ist in ihrem jeweiligen Setting für was sie zuständig sind und nicht darüber hinaus und alles andere interessiert sich. Das ist implizites wissen was halt auch noch irgendwie gesagt sehr an den an den einzelnen Personen hängt, wie dies handhaben oder wie sie sich selber Definieren. Das steht nirgends geschrieben.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E9: Also zum Beispiel mein Implizites Wissen kann ich Über das deutsche Planungsverständnis vielleicht, das fällt mir ein bisschen leichter, weil ich ja selber aus Deutschland komme allerdings nie dort gearbeitet habe. also Beruflich bin ich quasi in der Schweiz sozialisiert. aber trotzdem kenne ich die Mentalität sehr gut und da habe ich mir viel implizites Wissen angeeignet, dadurch dass ich mit einem Kollegen von der deutschen Seite mich gut verstehen Und auch informell mich austauschen konnte, zwischen der pensioniert, also mit dem habe ich mich viel unterhalten am Rande von Sitzungen. Wir begegnen uns nicht nur in der Arbeitsgruppe In der Oberrheinkonferenz und da habe ich eben viel verstanden, wie die deutsche Seite funktioniert. Und mit der französischen Seite. bei meiner Arbeit als Vorsitzender von dieser Arbeitsgruppe habe ich zunächst mal Mir ein Bild verschafft so irgendwie warum sind immer nur so unregelmäßig, warum wird immer nur so unregelmäßig teilgenommen an diesen Sitzungen, also auch besonders von der französischen Seite. ich hab dann mit der Mitarbeiterin im gemeinsamen Sekretariat von der Oberrheinkonferenz, Katharina Hamburger, mir da ein Bild gemacht und dann haben wir gesagt, hat sie mir sehr geholfen, weil sie halt das versteht, wie die funktionieren: ja da müssen wir jetzt mal einen Brief schreiben und dann müssen wir jetzt mal schreiben als Vorsitzender von dieser Arbeitsgruppe. Wir hätten gerne Klarheit wer kommt, wer Teil der Mitglied ist von dieser Arbeitsgruppe und die sollen dann bitte auch regelmäßig kommen. Und siehe da, Bei der ersten Sitzung nach diesem Brief waren sie alle. Da habe ich Gemerkt, da muss man zum Beispiel oder ist es manchmal hilfreich, wenn man ein bisschen Formalitäten macht mit Brief und Unterschrift und sowas. Das ist vielleicht ein Beispiel.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E9: da gibt es ein paar Dokumente, die allerdings schon in die Jahre gekommen sind, Wo das beschrieben ist, welche Planungsinstrumentes es gibt auf den auf den 3 Seiten. Also der genannte raumordnerische Orientierungsrahmen Gibt es ein Kapitel dazu drin, das ist halt stand 2000 so ungefähr. und dann kann man sich natürlich auch im Internet informieren Über die verschiedenen Planungsinstrumente. Wir haben auch so ein geographisches Informationssystem GISOR heißt das Am Oberrhein, ich weiß nicht ob Sie das kennen. aber da gibt es zum Beispiel eine Karte über den Stand der Einzelnen Planungsdokumente. da kann man nachschauen von wann ist der Plan von Mulhouse, wann ist der letzte Mal aktualisiert worden. das sind so Informationsquellen, Die man nutzen kann.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E9: Also ich finde immer primär, man muss sich nicht komplett dann irgendwelche anderen Kulturen anpassen oder so was. also ich trete bewusst So auf, wie es in der Schweiz eigentlich auch machen. wir sind vergleichsweise direkt. also ich muss natürlich mein Gegenüber verstehen, wie er tickt also was ich am Anfang gesagt hab, wie das mit den Kompetenzverteilungen ist und so. aber ich kann finde ich schon auch verlangen oder Voraussetzung, dass mein Gegenüber das auch macht und mich richtig einordnen kann. also ich muss nicht immer alles Irgendwie mich erklären, wenn ich es anders mache, als die anderen, Weil wir das anders machen. Von also die interkulturelle Kompetenz ist eine gegenseitige Sache, wenn man sich gegenseitig Respektiert, dass es Unterschiede gibt und dass man die auch Versucht zu verstehen und auf Nachfrage natürlich dann auch erklärt warum etwas so oder so macht. Ich glaube, dass ich das ein oder andere Vor den Kopf gestoßen hab weil es nicht so diplomatisch war, wie ich es gesagt habe oder geschrieben. klar gibt es da Grenzen, mann muss schon aufpassen, aber ich finde man muss nicht alles irgendwie total in Watte packen, was man sagt nur weil es jetzt Das Gegenüber im Ausland ist. Der gleiche anstatt wie ich mit einem Kollegen aus dem Kanton Jura rede, denn wende ich auch da an. Die Staatsgrenze muss da keinen Unterschied machen.

LW: Wie wird ein/e neue/r Mitarbeiter der Infobest auf seine/ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden und könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

E9: Also in meinem Fall war das so, dass der Kollege aus Basel-Land, dass der Schweizer Kollege der auch mit dabei war, zunächst gesagt hat, er macht das für 3 Jahre. Und dann nach einem Jahr das nicht weiter machen konnte, und mich dann da überrascht hat mit der Mitteilung, dass er jetzt leider von dem Posten zurücktritt und wir jetzt intern schauen müssen auf der Schweizer Seite wie wir das regeln und dann war die Auswahl nicht mehr sehr groß. Da ist schnell klar, dass ich das war. Insofern bin ich relativ unvorbereitet in die Aufgabe oder auch kurzfristig reingerutscht. Ich hatte halt den Vorteil, dass ich schon bestimmt seit 10 oder mehr Jahren, eher 15 Jahren, in dieser Arbeitsgruppe dabei bin und sie deswegen gut kenne. Halt nicht als Vorsitzender und dann hat mir aber sehr geholfen, einerseits natürlich ein Gespräch

mit dem Vorgänger, das gab es dann schon noch, und auch aber die Gespräche, die ich mit der Katharina Hamburger, mit dem gemeinsamen Sekretariat hatte. Und so, ja da habe ich viel auch informelles oder ja implizites Wissen vermittelt bekommen. Und natürlich würde ich das, werde ich das, also nach mir, ich mach das jetzt bis Ende nächsten Jahres und dann kommt jemand als Deutschland turnusgemäß dran. Und dann machen wir eine Übergabe mit ihm oder ihr und dann werde ich ihm auch nicht nur die Akten überreichen, die gibt es auch nicht mehr so, sondern eben auch so implizite Sachen weitergeben.

LW: An welche impliziten Sachen denken Sie da so spontan? Was würden Sie weitergeben?

E9: Ja also zum Beispiel sind wir ja momentan, hab ich einleitend gesagt, an dieser Aktualisierung von dem Orientierungsrahmen und das wird wohl noch nicht abgeschlossen sein Ende 22. Das ist ein Projekt, das wahrscheinlich über 3 Jahre geht. Und da werde ich der Person dann mitteilen, nicht nur was jetzt gerade der Stand ist, das kriegt ja sie vielleicht auch selber mit aus den Protokollen und aus dem was schriftlich festgehalten ist, sondern auch was gab es denn auf dem Weg bis dorthin, wo sind denn Hürden zu überwinden, die vielleicht nicht irgendwo stehen, wo musste ich zum Telefon greifen und irgendjemand anrufen und so Sachen, oder warum blockiert jemand vielleicht oder macht jemand anders ganz intensiv, mit solchen Sachen.

LW: Wie wird in der Oberrheinkonferenz neues Wissen erworben? Explizit und Implizit? Geregelt? (E-Learning-Plattformen, Netzwerke, Workshops...)

E9: Zum einen sind ja die Arbeitsgruppen-Sitzungen selber, Generieren neues Wissen, weil der Informationsaustausch dort ganz wichtig ist. Man berichtet sich gegenseitig, was so die wichtigsten raumplanerischen Sachen sind, wenn was passiert. Und dann gibt es auch sporadisch nicht regelmäßig, so Angebote. Zum Beispiel die Planungssysteme gegenseitig kennenzulernen und so ganztägige oder halbtägige Workshops, sowas gibt es ab und zu. Ich war mal dabei, auch bestimmten Themen, nicht nur so grundsätzlich, sondern zum Beispiel wird das Thema Zentren und Einzelhandel und sowas, gab es mal eine Tagung dazu.

LW: Aber schon eher fachspezifisch? Nicht nur auf die grenzüberschreitende Zusammenarbeit bezogen?

E9: Also ja, die 3 Länder halt im Vergleich was sind die Gemeinsamkeiten und die Unterschiede.

LW: Okay. Was würden Sie sagen, wie hoch ist denn der prozentuale Anteil zwischen impliziten und expliziten Wissen? Also wie würden Sie das beides gewichten aufgrund wie sie das Wissen brauchen in der Arbeit?

E9: Also fast 50:50 würde ich sagen. Wenn man nicht nur einfach so den „Otto normal“ macht, also sich gegenseitig informiert, was ich jetzt gesagt habe, und das sind ja nur 3 mal im Jahr die Sitzungen von den Arbeitsgruppen Größenordnung. Das einfach so Abspult, sondern wenn man irgendein Projekt hat und was erreichen möchte, wie jetzt und da diese Aktualisierung, dann braucht es viel implizites Wissen, dann brauch ich vielleicht 50% implizit.

TS: Es gibt in der Literatur zahlreiche Definition von Wissensmanagement. Wir würden Sie gerne fragen, wie würden Sie Wissensmanagement definieren?

E9: Also ganz wichtig beim Wissensmanagement finde ich das Filtern. Das ist der Unterschied quasi von Information und Wissen. Information ist quasi unbeschränkt vorhanden und auch relativ leicht zugänglich heutzutage. Aber Wissen ist ja das, was ich wirklich wissen muss, um irgendwas zu machen. Und das ist ja nur ein Ausschnitt und auf die spezifische Fragestellung bezogen, Ausgewählt und interpretiert, die Information. Also Wissensmanagement ist quasi oder einfach Sammeln von Informationen ist kein Wissensmanagement, sondern es ist das sinnvolle zugänglich machen und filtern und bündeln.

TS: Wie wird das Wissensmanagement in der ORK aktuell gehandhabt?

E9: Ja also wir haben was unsere Aufgabe angeht Raumordnung, da geht es ja um räumliche Fragestellungen ,wie verhalten sich gewisse Phänomene in der räumlichen Verteilung, also Bevölkerungsverteilung oder Naturräume, Verkehrsflüsse. Das sind Basisinformationen oder Wissen, was wir brauchen um gut planen zu können, um dann in die Zukunft eine Prognose machen zu können oder eine Vorausschau und sinnvolle Lösungen für die Zukunft überlegen zu können, die dann planerisch festgehalten werden. Und dazu haben wir ein Wissensmanagement Tool sozusagen, das dieses genannte GEORENA: Geographisches Informationssystem, dort sind eineinhalb Leute beschäftigt, die Informationen sammeln, und

als Wissen aufbereiten, wie es dann eben für bestimmte Fragestellungen gebraucht wird. Nicht nur für unsere Arbeitsgruppe, sondern die ist offen für alle Arbeitsgruppen der Oberrheinkonferenz. Da gibt es dann Karten zu eben Verkehrsströmen oder zu Naturschutzgebieten oder zu diesem Stand der Raumplanungsdokumente, was ich vorher genannt hab. Das ist Wissensmanagement in kartographischer Form sozusagen. Wichtiges Tool. Und sonst Ja wird das Wissen, was in den Sitzungen entsteht, in diesen Arbeitsgruppensitzungen, halt in Form von Protokollen festgehalten. Die ich zum Glück nicht selber schreiben muss, die schreibt die Frau Hamburger für uns, für die Arbeitsgruppe. Das ist auch sehr hilfreich. Aber es gibt jetzt nicht irgendwie eine Sammlung von Dokumenten. Abgesehen von diesen Karten die ich genannt habe. Das wäre eigentlich eine gute Anregung, dass man mal die gültigen, die aktuell gültigen Planungsdokumente einfach irgendwo sammelt. Wüsste ich jetzt nicht, dass wir sowas haben.

TS: Ja vielleicht auch interessant gerade im Bereich der Raumplanung. Sehen Sie einen Unterschied zwischen einem nationalen Wissensmanagement zu einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement ?

E9: Ja unbedingt, klar. Das ist genau das beim GEORENA, es gibt ja Karten und solche Web Maps Server und sowas. Die gibt es in jedem Land, also ich kann für die Schweiz, gibt es da so ein Portal, da kann ich alles abrufen, aber es hört immer an der Grenze auf. Und die Informationen sind auch in jedem Land ein bisschen anders. Also fängt schon an bei der Bevölkerung, das ist ein bisschen anders definiert, was eine Einwohnerin oder Einwohner von einem Ort ist. Wundert einen vielleicht, aber je nachdem was sie für ein Aufenthaltsstaates hat, die Person, ist sie in einem Land drin, bei der ständigen Wohnbevölkerung und bei der anderen nicht. Deswegen ist es mit dem vergleichbar machen ein großes Thema. Das man Informationen tatsächlich nebeneinander legen kann, aus den 3 Ländern und die dann auch das Gleiche aussagen, nicht Fehlinterpretationen dann passieren. Und deswegen ist die Grenze über grenzüberschreitende Wissensmanagement noch besonders anspruchsvoll, Ja. Machen Sie auch ein Interview mit der Madeleine Imhof, die Leiterin von der Arbeitsgruppe Statistik in der Oberrheinkonferenz? Ja die könnte das eben am Beispiel von den statistischen Daten noch ganz gut ausführen. Es gibt dort nämlich noch so eine Broschüre Statistik Oberrhein, die kommt alle paar Jahre. Das ist eben grenzüberschreitendes Wissensmanagement oder ja Informationsmanagement und da steckt halt Arbeit dahinter mit diesen vergleichbar machen,

damit man die Zahlen tatsächlich in einer Tabelle nebeneinander stellen kann und die auch das Gleiche aussagen.

TS: Auf einer Skala von 1 – 5, wobei 1 nicht notwendig ist und 5 sehr notwendig, wie notwendig halt Sie es, dass Wissensmanagement grenzüberschreitend betrieben wird?

E9: Für meine Arbeit sagen wir mal 3. Also es muss ich erklären. Meine Aufgaben als Planer vom Kanton Basel Stadt, das sind 37 Quadratkilometer, also ein kleines, kleines Gebiet. Die betreffen hauptsächlich dieses Gebiet und die nähere Umgebung, nähere Umfeld. Und dann sind wir Teil von vom schweizerischen System und dort muss ich mich auch gut einbringen, aber ich hab relativ wenig gemein mit der ordentlichen Entwicklung in Rheinland-Pfalz, also am anderen Ende von der ORK, darum ist es bei mir schon nicht die oberste Priorität des Wissensmanagement und die planerische Zusammenarbeit in diesem großen Raum Oberrhein Konferenzmandat. Die Raumplanerischen Fragen, natürlich grenzüberschreitender Verkehr hört nicht auf der Grenze auf und klimatische Fragen oder irgend sowas hält sich auch nicht an Grenzen, aber es ist dann doch, eigentlich sind die anderen räumliche Einheiten, die mehr im Vordergrund stehen, als die als der ganze Oberrheinraum. Deswegen eine 3. Aber wenn man etwas gemeinsam erreichen möchte als Oberrheinkonferenz und dafür setze ich mich natürlich schon auch ein, dann ist es sicher eine 4.

TS: Wir sind am Ende unseren Leitfadens. Haben wir noch einen Aspekt vergessen, den wir erwähnen sollten?

E9: Ja, also was wichtig ist, was mir jetzt halt noch so einfällt, hätte ich auch bestimmt irgendwann einbringen können, ist diese Schnittstelle zwischen den Fachleuten auf der Ebene auf der ich tätig bin mit meiner Arbeitsgruppe, und der Politik. Also wir müssen der Politik schlüssig vermitteln, das es ein Bedürfnis gibt, einen Bedarf gibt und jetzt zum Beispiel diesen Orientierungsrahmen zu aktualisieren, weil das kostet Geld und das kostet Arbeitskraft und die ist knapp und wenn wir das nicht schlüssig sagen können, wozu braucht es den aktualisierten Orientierungsrahmen, dann sagen die dann eben auch kein Geld dafür aus. Das steht jetzt gerade an, nächste Woche ist eine Plenarsammlung am Freitag und dann muss ich versuchen die Politikerinnen und Politiker zu überzeugen, dass wir das brauchen und dass sie da 300000€ in die Hand nehmen sollen insgesamt. Das ist auch Wissensmanagement vielleicht oder Vermittlung und Überzeugungsarbeit halt. Eben diese Schnittstelle, wir können nicht als

Fachleute alleine, kann man nicht so viel bewegen. Wir sind nah an der an der Politik und müssen da die politischen Entscheidungsträger der ORK überzeugen.

TS: Vielen Dank für das Gespräch!

Anlage 3.10: Experteninterview 10 vom 06.12.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 06.12.2021 von 11:00 Uhr bis 11:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen , Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von wurde ein telefonisches Experteninterview durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E10: Erstens Diplomatie, dann Vertrauen. Viele Arbeit leisten, die man nicht immer sieht, Merkt oder erkennt und Geduld.

LW: Welches Wissen, haben Sie ausschließlich aufgrund Ihrer Arbeitserfahrung erlangt?

E10: Also, das alles was das Interkulturelle betrifft, das braucht man schon und ist sehr wichtig und dann das kann man nicht so am Anfang einschätzen. Deswegen habe ich auch Geduld gesagt, weil man anders reagiert, wenn man so eine staatliche Behörde oder eine Gebietskörperschaft, also wenn man diese Arbeit für oder eine andere Stelle leistet. Sprachliche Kenntnisse, dass ist selbstverständlich. Also ich meine damit, dass die Arbeitsweise zwischen deutschen, schweizerischen und französischen Kollegen nicht die gleiche ist. Also man muss da, vieles erklären warum man das so macht und nicht anders. Die Funktionsweise der Verwaltung in Deutschland, die Funktionsweise z.B. eines Regierungspräsidiums, die nicht die gleiche ist, als die Präfektur in Frankreich. Die Arbeitsweise ist auch nicht die gleiche. Meiner Meinung nach sind die Arbeitsweise in Deutschland und in der Schweiz ist mehr konkreter. In

Frankreich ist immer so eine politische Dimension dabei, Deutschland hat das auch aber nicht so prägnant wie in Frankreich. Das muss man auch lernen, wie man so mit der Arbeitsweise umgeht. Das muss man auch lernen mit der Zeit.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E10: Das ist eine gute Frage. Also sowas macht man täglich, finde ich. Also, ein klares Beispiel kann ich Ihnen leider nicht direkt geben. Also es fällt mir nichts ein. Das gehört zur alltäglichen Arbeit und das kann man nur jeden Tag ein bisschen mehr erlernen.

LW: Wie greifen Sie auf explizites Wissen zu?

E10: Also das ist so eine Netzwerkarbeit mit den Akteuren der Verwaltung, der Gebietskörperschaften. Also wenn man die theoretisch vorstellt und wenn man sieht die Arbeit, die man täglich machen muss, dann ist der Unterschied doch ziemlich groß. Also das theoretische Wissen kann man nicht so immer konkret durchführen. Wenn Sie verstehen, was ich damit meine. Es gibt zwischen der Theorie und der Praxis einen großen Unterschied und das kann man auch nicht, wenn ich an meine Kollegen an der Präfektur zum Beispiel oder an der französischen Colletivité darüber reden, die haben auch nicht eine richtige Ahnung, wie man täglich das alles zusammenfassen muss. Vieles wird nur gesagt und nicht geschrieben. das ist die politische Dimension. Die Leute sagen nicht wirklich, was sie denken und wenn man ein Beschluss schreiben muss. Also jeder weiß viel, aber wenn man solche Sitzungen hat, weiß jeder implizit was der andere denkt, das wird aber nicht offiziell gesagt oder veröffentlicht. Das ist mehr durch die Blume. In Frankreich ist das ganz speziell. Also bei den deutschen Kollegen ist das so, das ist keine Kritik, die sagen die Sachen so wie sie denken. In Frankreich ist nicht so der Fall.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man mitbringen? In welchen Situationen wird die interkulturelle Kompetenz am meisten gefordert?

E10: Das braucht man jeden Tag, von morgens bis abends. Es gibt keine bestimmte Situation, wo man sowas braucht und in der anderen wo man das nicht braucht. Entweder mit den Kollegen oder in Sitzungen oder in der Hierarchie. Das wird täglich benutzt sowas. Meiner

Meinung nach gibt es keine Grenze oder keine spezielle Situation. Wenn ich ein Gespräch mit einem Kollegen aus Freiburg, Mainz oder Karlsruhe habe, wir kennen uns und jeder weiß, wie der andere reagiert und was er denkt, wie er arbeitet und wie die Herausforderungen sind. Also in den personellen Kontakten braucht man das nicht so, finde ich. Eher vielleicht in Sitzungen, wenn man über Beschlüsse oder Themen redet, braucht man die Diplomatie, viel Geduld, man muss die Sachen erklären und wenn man denkt, dass die Lage klar ist, merkt man, dass das nicht so klar ist für den Kollegen, weil er nicht dieselbe Arbeitsweise hat und nicht dieselbe Umgebung hat. Das braucht man täglich, per Telefon, per E-Mail oder in Sitzungen oder in Videokonferenzen. Das wird immer gebraucht.

LW: Wie wird ein/e neue/r Sekretär/in auf seine/ihre neue Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Würden und könnten Sie Ihr implizites Wissen an Ihren Nachfolger weitergeben?

E10: Das kann man schon machen. Jeder macht seine Erfahrungen. Also ich wurde überhaupt nicht vorbereitet. Ich bin seit 12 Jahren hier im Amt. Damals gab es auch keine Begleitung, meine Kollegin der Präfektur sagte mir: Du musst das so machen. Aber das war es. Da kann man keine Vorbereitung machen. Das ist eher ein Frage der Persönlichkeit, finde ich. Jeder muss wissen, was er machen kann, soll oder wie er das machen kann, wie wird der Kollege reagieren. Aber eine richtige Begleitung oder Vorbereitung gibt es nicht. Wenn ich mal die Stelle wechseln werde, wird es auch keine Vorbereitung geben. Also da könnte ich dann schon sagen: Pass auf, das musst du so und so machen. Das ist ein schwieriges Thema usw. Aber einer richtige Vorbereitung wird es keine geben. In Frankreich. Aber in Deutschland ist es da vielleicht anders. Aber in Frankreich wird das nicht geben.

LW: Wie ist die Entsendung auf französischer Seite ?

E10: Also ich bin von der Prefecture Grand Est angestellt. Aber ich habe im Gemeinsamen Sekretariat und in Frankreich, also in der Prefecture, habe ich auch ein Büro. Am Anfang bis 2018 hatte ich nur in Kehl einen Arbeitsplatz im Gemeinsamen Sekretariat. Seit 2018 bin ich entweder hier oder in Straßburg. Aber die Tätigkeiten sind hier ziemlich gleich, obwohl ich in Kehl in der Theorie nur für die Oberrheinkonferenz arbeite. Also die Betreuung der AG und der Plenumsitzungen usw. In der Prefecture kann ich das auch so machen, trotzdem sind die Aktivitäten etwas anders, weil ich hier in Kehl als Delegationssekretär für Frankreich arbeite, also für den Staat und die Gebietskörperschaften, also den Collectivité d'Alsace. Aber wenn

ich meine Tätigkeiten in Straßburg ausübe, arbeite ich nur für die Prefecture. Das ist eine staatliche Stelle.

LW: Haben Sie dort feste Zeiten?

E10: In der Theorie ist das so gedacht. Aber in der Tat ist das nicht so. Also ich würde auch lieber Montag bis Mittwoch z.B. in Kehl sein und Donnerstag bis Freitag in Straßburg oder umgekehrt. Das ist mir auch egal. Aber leider bin ich heute z.B. hier und im Laufe des Tages bin ich Straßburg. Morgen hoffe ich, dass ich hier sein kann, um manches Regeln zu können, aber wenn was in Straßburg organisiert wird, muss ich schnell wieder zurück. So leicht ist das auch nicht.

LW: Wie wird neues Wissen in der Oberrheinkonferenz sich angeeignet? (Netzwerke, E-Learning Plattformen, Fortbildungen, Online-Seminare)

E10: Nein so etwas gibt es nicht. Neues Wissen, ja, durch die Themen, die man behandelt hier am Oberrhein. Aber Weiterbildungen nicht.

TS: Wie würden Sie Wissensmanagement definieren?

E10: Das ist eine gute Frage. Das auf Deutsch zu erklären wird etwas schwierig. Ich versuche es mal auf Französisch. Des pouvoirs appréciés. Die Intelligenz um neue Situationen in der täglichen Arbeit zu definieren und zu erklären. Das könnte man so kurz fassen.

TS: Wird das Wissensmanagement in der ORK so auch umgesetzt, wie Sie das beschreiben haben?

E10: Ja und Nein. Ja, schon die Kollegen sind schon offen, aber ich bin das auch. Die interpersonellen Beziehungen können so etwas erleichtern, aber manche Situationen kann man so nicht durchführen. Die Kollegen können zum Beispiel ein Thema kennen und das verstehen, aber manchmal sind die Situationen schwieriger.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen einem nationalen und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

E10: Ja schon. Die Nähe zum Beispiel. Auf der nationalen Ebene wird es täglich gelebt. Die Definition ist nicht die Gleiche.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 nicht notwendig ist, und 5 sehr notwendig, wie notwendig halten Sie es, das Wissensmanagement im Rahmen der ORK betrieben wird?

E10: 4.

TS: Haben Sie noch einen Aspekt, den wir vielleicht vergessen haben?

E10: Ja, die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, vor 10 Jahren war das ein sekundäres Thema. Etwas was man macht, aber nicht wichtig ist und nicht anerkannt wird. Jetzt nach dem Aachener Vertrag hat die grenzüberschreitende Zusammenarbeit wieder mehr Wichtigkeit bekommen, aber trotzdem finde ich das die Politik und die wichtigen Stellen, das sehr mit einer nationalen Sicht betrachten. Und die Realität, die tägliche Arbeit ist anders. Sie wissen nicht was da dahinter steckt. Wie man das machen muss und mit wem man das machen muss, wie lange das dauert und da gibt es immer Sachen, theoretische Betrachtungen und man hört das muss man machen und das, und oft gibt es das schon. Da gibt es einen großen Unterschied zwischen den Leuten, die das technisch sehen und den Leuten, in den Ministerien, die das kreieren wollen. Was Neues erfinden. Aber es gibt die Sachen schon. Das ist etwas skurril.

TS: Vielen herzlichen Dank für das Gespräch!

Anlage 3.11: Experteninterview 11 vom 06.12.2021

Transkription des Experteninterviews zwischen

und Interviewführenden Linda Wulff und Tamara Strassheim am 06.12.2021 von 11:00 Uhr bis 11:30 Uhr. Der Einfachheit halber werden nachfolgend die Namen , Linda Wulff mit LW und Tamara Strassheim mit TS abgekürzt. Auf die Transkription von Füllwörtern und Ähnliches wird verzichtet. Auf Wunsch von wurde ein Experteninterview per Zoom durchgeführt.

Gesprächsverlauf des Experteninterviews

LW: Guten Tag . Wir freuen uns heute mit Ihnen unser Experteninterview via Zoom durchzuführen. Bevor wir mit unseren Fragen einsteigen möchten, bitten wir Sie, sich kurz selbst vorzustellen und was Ihr Aufgabenschwerpunkt ist.

E11:

LW: Für unsere Arbeit unterscheiden wir Wissen in implizites und explizites Wissen. Als explizites Wissen wird ein transparentes und abrufbares Wissen bezeichnet, welches erlangt wird, indem bewusste kognitive Verknüpfungen hergestellt werden. Es kann unter anderem in Datenbanken festgehalten werden und sind damit aufgeschriebenes Wissen. Bei Implizites Wissen handelt es sich um persönliches Erfahrungswissen. Dieses Wissen kann nicht so leicht

weitergegeben werden und wird häufig unbewusst erworben. Es beruht auf Erfahrungen, Ideen, Einstellungen und Gefühlen und wird oft als Erfahrungswissen verstanden. Welches implizites Wissen brauchen Sie für die Ausübung Ihrer Aufgaben?

E11: Ich glaub ein große Teil, der das ganze auch ein bisschen ausmacht, ist das man ein Gefühl hat für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, also auch die kulturellen Unterschiede. Es gibt auch da wissenschaftliche Arbeiten dazu, das ist aber immer relativ theoretisch. Das ist etwas, das lernt man auch wirklich erst, wenn man in dem Bereich arbeitet. Es gibt z.B. kleinere Sachen, wenn wir eine Veranstaltung organisieren. In Deutschland und in der Schweiz ist es dann so, dass wenn man Referenten anfragt, dass man die wichtigsten Referenten oder die wichtigste Person an erster Stelle im Programm hat. In Frankreich ist das dann eher so, dass die am Ende sitzen und sozusagen das Fazit ziehen. Das ist dann nicht immer so einfach untern den Hut zu bringen. Einfach unterschiedliche Erwartungen.

LW: Wie haben Sie sich Ihr implizites Wissen angeeignet? Könnten Sie hierfür 2 Beispiele nennen?

E11: Ehrlich gesagt fällt mir gerade nichts dazu ein. Das sind wirklich so Dinge, die über die Jahre, die ich so angesammelt habe. Was ich z.B. aktiv versucht habe, also am Anfang.. Grundsätzlich braucht man eine Offenheit gegenüber anderen Arbeitsweisen und Kulturen, sonst ist es generell schwierig in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Was ich dann z.B. versucht habe, sind Weiterbildungsangebote, um mich interkulturell weiterzubilden. Gerade im Bereich der verschiedenen politischen Systemen, den Arbeitsweisen in den drei Ländern.

LW: Wo haben Sie solche Fortbildungen gemacht? Findet das regelmäßig statt?

E11: Nicht seitens der ORK. Das ist ja so, dass wir aufgestellt sind. Die ORK und das gemeinsame Sekretariat, wir stehen aufgrund von Vereinbarungen, die in der Regel vier Jahres Vereinbarungen sind. Meine Kollegen und ich sind nicht über die ORK angestellt, sondern in unseren sogenannten Heimatländern, deshalb gibt es auch nicht so ein Weiterbildungsangebot. Ich habe dann versucht, weil ich über die Schweiz angestellt bin. Dann bei den Kantonsverwaltungen, die haben ein Weiterbildungsangebot. Grenzüberschreitend, dass auch das Euro-Institut, immer mal wieder Seminare oder Tagungen anbietet.

LW: Wo sind Sie angestellt und entsendet?

E11: Also in der Schweiz ist das noch ein bisschen anders. Es ist so, es gibt für die Nordwest-Schweiz den Verein Regio Basiliensis. Das ist ein privatrechtlicher Verein, der hat aber eine Vereinbarung, die auch regelmäßig erneuert wird, mit den fünf Nordwest-Schweizer Kantonen. Ich bin bei der Regio Basiliensis auch im Rahmen dieser Vereinbarung angestellt. Also ich bin auch nicht direkt bei einer der nordwest-schweizer Kantonen angestellt. Es wurde damals so beschlossen, weil die fünf Kantone ihre Kompetenzen zentralisierten wollten bei der Stelle der Regio Basiliensis.

LW: Wie war das bei Ihnen, wurden Sie auf ihre Stelle vorbereitet und eingearbeitet? Könnten sie gerade ihr implizites Wissen an einen Nachfolger oder Nachfolgerin weitergeben? Würden Sie das machen und wie würden Sie das machen?

E11: Bei mir war es so, dass mein direkter Vorgänger, der arbeitet jetzt immer noch bei der Regio Basiliensis, aber in einer anderen Funktion. Das war damals ganz praktisch, weil ich da halt immer auch Zugang hatte bei Fragen und ja da gab es wirklich auch so ein Übergabegespräch am Anfang. Aber ich glaube nach in gewisser Weise, weil ich mich jetzt auch im Studium nicht direkt damals mit der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit befasst habe, das war nicht wirklich ein Thema bei mir im Studium, war sicher auch ein bisschen der Sprung ins kalte Wasser wie bei vielen neuen Stellen.

LW: Welche interkulturellen Fähigkeiten sollte man denn mitbringen für die Stelle und wo brauchen Sie die interkulturelle Kompetenz am meisten?

E11: Ich glaube, dass das Thema die Sprachfähigkeiten, ich weiß jetzt nicht unbedingt inwiefern das zu interkulturellen Fähigkeiten zählt, aber ich glaube es macht sicher einen großen Teil davon aus das ist sicher sehr wichtig, dass man da auch immer noch, nicht unbedingt immer mit Dolmetscher arbeiten müsste. Also in unseren Arbeitsgruppen oder unsere Präsidien haben wir immer Dolmetscher dabei, weil nicht alle Teilnehmenden zweisprachig sind aber jetzt im gemeinsamen Sekretariat ist das schon denke ich Grundvoraussetzung.

LW: Vielleicht noch kurz eine Frage zu dem expliziten Wissen, also alles was gespeichert ist, wie greifen sie da gerade aktuell drauf zu? Wie organisieren Sie sich da?

E11: Wir im gemeinsamen Sekretariat, wir haben halt einen Server, wo wir wirklich alles abgelegt haben. Das Speichern wir nach Jahr ab, und das unterteilen ja dann wieder je nachdem in die unterschiedlichen Arbeitsgruppen, die unterschiedlichen Sitzungen. Und dort speichern wir dann wirklich alle Sitzungsunterlagen von den Arbeitsgruppensitzungen, alle Protokolle und so ab. Auch bei den Präsidiumssitzungen ist es genau dasselbe, damit man da eben auch nochmal nach 10 Jahren und nach 5 Jahren genau nachschauen kann, nachvollziehen, was da beschlossen wurde oder gelaufen ist. Also ist jetzt nicht irgendwie allzu komplexes, aber ich glaub so eine systematische Abspeicherung des Wissens ist das A und O. Und es gibt ja auch immer wieder Wechsel im gemeinsamen Sekretariat und damit geht zumindest dieses Wissen dann nicht irgendwie verloren.

TS: Es gibt verschiedene Definitionen, was Wissensmanagement ist oder wie man Wissensmanagement definiert und wir würden Sie gerne fragen, wie Sie Wissensmanagement aus Ihrer Sicht definieren würden?

E11: Jetzt vielleicht gerade aus der Erfahrung jetzt von dieser Stelle hier. Es ist für mich auch eher so eine Archiv-Sache, also dass man kontinuierliche sicherstellt, dass wichtige Unterlagen, Beschlüsse, Protokolle und so abgespeichert werden. Ja auch in der Art und Weise, dass man relativ schnell nachschauen kann, also das jeder weiß wo was abgelegt ist. Wir haben zum Beispiel dann eben so ein System, das praktisch, also jedes Jahr hat ein Ordnung und der Aufbau ist eigentlich für jedes Jahr derselbe. Da kommt man relativ schnell rein und weiß wo man nachschauen muss.

TS: Würden Sie dann dieses System als Wissensmanagement bezeichnen, wie es jetzt gerade in der Oberrheinkonferenz gehandhabt wird?

E11: Ich denke schon, dass man da wirklich auch so eine Kontinuität über die Jahre hinweg sicherstellen kann.

TS: Sehen Sie einen Unterschied zwischen einem nationalen Wissensmanagement und einem grenzüberschreitenden Wissensmanagement?

E11: Wie meinen Sie das also mit nationalen Wissensmanagement ?

TS: Also wie es jetzt zum Beispiel intern in der Region Basiliensis vielleicht gehandhabt wird oder wie es jetzt im Bereich in der Oberrheinkonferenz gemacht wird oder gibt es da keine Unterschiede?

E11: Nein ich sehe jetzt nicht unbedingt wirklich größere Unterschiede. Eben bei uns ist dann natürlich praktisch alles zweisprachig und wir müssen alles doppelt abspeichern. Das ist natürlich national je nachdem nicht unbedingt der Fall. In der Schweiz vielleicht teilweise, weil bei uns auch der Kanton Jura, der französischsprachig ist, dabei ist. das ist wahrscheinlich schon nicht so konsequent wie bei uns.

TS: Gibt es vielleicht noch weitere Systeme oder Maßnahmen, die für das Wissensmanagement genutzt werden?

E11: Was bei uns auch also dann auch ein Vorteil ist gerade wenn es Wechsel zum Beispiel gibt bei den Delegationssekretären ist das, ja ich bin jetzt nicht so ganz sicher inwiefern auch zum Wissensmanagement gehört, aber mal dazu, unsere Assistentin ist schon wirklich seit praktisch der Gründung des gemeinsamen Sekretariat mit dabei, und das ist gerade eben bei Wechsel ganz hilfreich, wenn man eine Ansprechperson hat. Eben auch schon wirklich lange Erfahrung hat, hier auch praktisch alle die irgendwie mal wieder grenzüberschreitenden Zusammenarbeit zu tun hatten, kennt. Ja das ist es nicht wie soll ich sagen es ist nicht unbedingt etwas Fassbares, das man so ablegen kannst eben eher so der Erfahrungsaustausch der damit erleichtert wird.

TS: Auf einer Skala von 1 bis 5, wobei 1 nicht notwendig ist, und 5 sehr notwendig, wie notwendig halten Sie es, das Wissensmanagement im Rahmen der ORK betrieben wird?

E11: Ich würde schon ein 5 einschätzen.

TS: Dann sind wir mit unserem Fragebogen auch schon zu Ende. Und vielleicht möchten Sie noch einen Beitrag zu geben, den wir jetzt nicht abgefragt haben?

E11: Ich glaube jetzt im Moment nicht, falls mir vielleicht noch was einfällt kann ich ihnen das auch per Mail zusenden.

TS: Dann vielen herzlichen Dank für das Gespräch!