

Beel, Leon; Fischer, Caroline; Proeller, Isabella

**Research Report**

## Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands

Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 29

**Provided in Cooperation with:**

Chair of Public and Nonprofit Management, University of Potsdam

*Suggested Citation:* Beel, Leon; Fischer, Caroline; Proeller, Isabella (2022) : Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands, Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management, No. 29, Universitätsverlag Potsdam, Potsdam, <https://doi.org/10.25932/publishup-56210>

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/278211>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



Universitätsverlag Potsdam

Leon Beel

# Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands



Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management



Leon Beel

**Teilen von Wissen im Offboarding in der  
öffentlichen Verwaltung Deutschlands**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de/> abrufbar.

**Erstgutachter:**

Dr. Caroline Fischer

**Zweitgutachterin:**

Prof. Dr. Isabella Proeller

**Universitätsverlag Potsdam 2022**

<http://verlag.ub.uni-potsdam.de/>

Am Neuen Palais 10, 14469 Potsdam  
Tel.: +49 (0)331 977 2533 / Fax: 2292  
E-Mail: [verlag@uni-potsdam.de](mailto:verlag@uni-potsdam.de)

Die **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management** wird herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam.

**ISSN (Online) 2190-4561**

Dieses Werk ist unter einem Creative Commons Lizenzvertrag lizenziert:

Namensnennung 4.0 International

Um die Bedingungen der Lizenz einzusehen, folgen Sie bitte dem Hyperlink:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Online veröffentlicht auf dem Publikationsserver der Universität Potsdam

<https://doi.org/10.25932/publishup-56210>

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:kobv:517-opus4-562108>

## **Inhaltsverzeichnis**

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis .....	IV
Anlagenverzeichnis .....	IV
1. Einleitung.....	1
2. Stand der Forschung.....	3
2.1 Wissen .....	3
2.2 Wissensmanagement.....	4
2.3 Teilen von Wissen.....	5
2.4 Offboarding.....	7
3. Theoretischer Rahmen.....	9
3.1 Theorie des geplanten Verhaltens.....	9
3.2 Organisationaler Einfluss - Spezifik der Verwaltung.....	11
3.3 Prozessualer Einfluss - Spezifik des Offboarding.....	15
4. Methodisches Vorgehen .....	18
5. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse.....	20
6. Fazit .....	30
7. Literaturverzeichnis.....	32
8. Anlage.....	42



## **Abbildungs- und Tabellenverzeichnis**

Abb. 1: Quellen extra- und intrapersonaler Einflussfaktoren der Wissensteilung .....	7
Abb. 2: Die Theorie des geplanten Verhaltens .....	10
Tab. 1: Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner .....	19

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1: Interviewleitfaden .....	42
Anlage 2: Ehrenwörtliche Erklärung und Einverständnis zur Plagiatsprüfung .....	44

## 1. Einleitung

Der Faktor Wissen gewinnt als zentrale Ressource einer modernen Wirtschaft und Gesellschaft immer stärker an Bedeutung (North 2016, S. 7). Damit wächst die Notwendigkeit, Wissen in Organisationen systematisch zu managen (Probst et al. 2012, S. 3). Dies gilt insbesondere für Verwaltungen als wissensintensive Organisationen, die unablässig Wissen generieren und anwenden müssen, um ihre Aufgaben im Spannungsfeld von Staat, Politik und Gesellschaft zu erfüllen (Wewer/Fischer 2019, S. 654).

Zentrale Voraussetzung und Bestandteil des organisationalen Wissensmanagements ist das Teilen von Wissen. Nur wenn Menschen als Träger<sup>1</sup> von Wissen dieses auch teilen, kann es in einer Organisation gespeichert und von anderen Organisationsmitgliedern genutzt werden (Fischer 2018, S. 288).

Bis zum Jahr 2030 verlässt eine große Zahl von Wissensträgern die öffentliche Verwaltung in Deutschland: Im Zuge des demografischen Wandels und eines jahrelangen Einstellungsstopps tritt auf Bundesebene rund jeder fünfte Beschäftigte in den Ruhestand ein, auf Ebene der Länder ist es mitunter sogar jeder dritte (Wissenschaftliche Dienste des Bundestages 2020). Es gilt, das über Jahre erworbene und erprobte Wissen dieser Beschäftigten für die Verwaltung zu bewahren. Dazu muss das Offboarding, der Prozess des Ausscheidens eines Beschäftigten aus einer Organisation, so gestaltet werden, dass Wissen ausreichend geteilt wird.

Politik und Verwaltung haben diese Notwendigkeit erkannt (u. a. BMI 2017). Eine Lösung wird oftmals in der Implementierung technischer Systeme gesehen, die Wissen speichern und auffindbar machen sollen (u. a. Bumiller et al. 2015; Materna GmbH/Fachhochschule Harz 2013). Diese Systeme können nur das Wissen bewahren, das Beschäftigte vor ihrem Ausscheiden an sie übergeben haben, um es zu teilen. Das Verhalten der Wissensteilung wird jedoch bislang in der Verwaltung nur selten aktiv und konsequent gefördert (Seba/Rowley 2010; Vong et al. 2016). Dieses Defizit muss überwunden werden, um den Verlust von Wissen zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund gewinnen Erkenntnisse darüber, wie das Teilen von Wissen im Offboarding gefördert werden kann, enorm an Bedeutung.

In der Forschung sind Faktoren identifiziert worden, die das Verhalten der Wissensteilung beeinflussen (u. a. Nguyen et al. 2019; Kim/Lee 2006). Es fehlen aber Erkenntnisse darüber, inwiefern diese Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung in

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten für alle Geschlechter.

der Verwaltung im Allgemeinen und im Prozess des Offboarding im Besonderen fördern bzw. hemmen. Erkenntnisse aus dem privaten Sektor lassen sich aufgrund organisationsspezifischer Besonderheiten der Verwaltung nur bedingt übertragen (Yao et al. 2007). Weiterer Forschungsbedarf ergibt sich daraus, dass bisherige Publikationen zu den Einflussfaktoren der Wissensteilung in der Verwaltung entweder auf Untersuchungen der Mesoebene mit dem Fokus auf die Verwaltungsstruktur (u. a. Bundred 2006; Siciliano 2017) oder auf Analysen der Mikroebene hinsichtlich verschiedener Verhaltensmuster von Wissensträgern basieren (u. a. Fischer 2020). Eine Verknüpfung beider Analyseebenen, wie sie Jilke et al. (2019) zum besseren Verständnis untersuchter Phänomene für jede Forschung im Bereich der Verwaltungswissenschaft fordern, findet bisher nicht statt. Um einen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücken zu leisten, verbindet die vorliegende Arbeit Meso- und Mikroebene. Dazu wird sich auf extrapersonale Einflussfaktoren fokussiert, die sich aus dem organisationalen und dem sozialen Umfeld eines Wissensträger ergeben. Die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit lautet somit:

*Inwiefern beeinflussen extrapersonale Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands?*

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, mit der Beantwortung der Forschungsfrage eine theoretische Grundlage für die Förderung des Verhaltens der Wissensteilung im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung zu generieren und erste praktische Implikationen zu benennen.

Zunächst werden in Abschnitt zwei die für das Forschungsvorhaben relevanten Begrifflichkeiten definiert und eingeordnet. Anschließend wird in Abschnitt drei die Theorie des geplanten Verhaltens nach Ajzen (1991/2006) eingeführt, um den Einfluss extrapersonaler Einflussfaktoren auf das Verhalten der Wissensteilung zu erklären. Darauf aufbauend werden Hypothesen formuliert, inwiefern extrapersonale Einflussfaktoren, die sich aus der Verwaltung als dem organisationalen Kontext und dem Offboarding als spezifischem Prozess ergeben, das Verhalten der Wissensteilung fördern bzw. hemmen. Um diese Hypothesen zu testen, sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit Daten erhoben und ausgewertet worden. Das methodische Vorgehen hierzu wird in Abschnitt vier geschildert. In Abschnitt fünf werden die Ergebnisse der Datenauswertung beschrieben und hinsichtlich der aufgestellten Hypothesen diskutiert. Zusätzlich werden erste praktische Implikationen für eine Förderung des Verhaltens der

Wissensteilung abgeleitet. Abschließend fasst Abschnitt sechs die zentralen Erkenntnisse der Arbeit zusammen und formuliert weiteren Forschungsbedarf.

## **2. Stand der Forschung**

### **2.1 Wissen**

Wissen ist Forschungsgegenstand verschiedenster wissenschaftlicher Disziplinen. Dadurch ist eine einheitliche Definition nicht möglich (Hasler Roumois 2013). Im Kontext des Wissensmanagements wird Wissen mehrheitlich als angewendete Information verstanden, mit der politische, ökonomische oder soziale Ziele verfolgt werden können (Wewer/Fischer 2019, S. 654). Wissen ist nicht mit Informationen oder Daten gleichzusetzen, obwohl die drei Begriffe eng miteinander verknüpft sind. Daten gelten als der Rohstoff von Wissen (Willke 2004, S. 28). Sie sind eine Sammlung von Zeichen, Buchstaben oder Zahlen, die in dieser Form keinen Sinn ergeben (Wewer/Fischer 2019, S. 654). Erst wenn Daten interpretiert werden erhalten sie eine Bedeutung und werden zu Informationen (Davenport und Prusak 1998, S. 2f.). Werden Informationen anschließend miteinander verknüpft, entsteht Wissen (Wewer/Fischer 2019, S. 654).

Die Abgrenzung von Daten, Informationen und Wissen impliziert, dass Wissen immer an Menschen gebunden ist (Wilkesmann/Wilkesmann 2018, S. 323). Nur sie können Informationen selbstständig verknüpfen und daraus Wissen generieren. Träger von Wissen sind somit immer Menschen (Fischer 2018, S. 288). Speichermedien wie Datenbanken hingegen, die in der Literatur mitunter als technische Wissensträger bezeichnet werden, sind als reine Informationsquellen zu verstehen, die Wissen nicht selbst generieren können (ebd.).

Wissen kann verschiedene Formen annehmen, zu deren Systematisierung sich unterschiedliche Ansätze in der Literatur finden lassen (u. a. Al-Laham 2003, S. 31; Wagner 2000). Grundlegend ist vor allem die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen nach Polanyi (1962), die auf der Möglichkeit der Kodifizierung von Wissen beruht. Explizites Wissen kann in Form von Dokumenten oder Datenbanken kodifiziert, gespeichert und weitergegeben werden (Siami-Namini 2018, S. 1). Implizites Wissen hingegen ist unbewusst und lässt sich von seinem Träger nicht unmittelbar in Worte fassen bzw. verschriftlichen (Wewer/Fischer 2019, S. 654). Es liegt im verborgenen Erfahrungsschatz eines Wissensträgers und beeinflusst dessen Handlungen vor allem intuitiv (Polanyi/Sen 2010, S. 4f.).

Obwohl die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen idealtypisch ist und sich Wissen nur selten eindeutig in eine der beiden Kategorien einordnen lässt, hilft sie dabei, den komplexen Wissensbegriff fassbarer zu machen. Sie bildet somit eine Grundlage für das Management von Wissen, welches im Folgenden betrachtet wird.

## 2.2 Wissensmanagement

Inwiefern Wissen an sich gemanagt werden kann, ist in der Wissenschaft umstritten. Alvesson und Kärreman (2001) bezweifeln angesichts des vielseitigen und zum Teil unbewussten Charakters von Wissen, dass sich dieses überhaupt zielgerichtet gestalten und lenken lässt. Wewer und Fischer (2019) greifen diese Kritik auf und argumentieren überzeugend, dass die Ressource Wissen in einer Organisation nur indirekt über das Personal, Strukturen und Technologien gemanagt werden kann. Sie definieren Wissensmanagement als die Gesamtheit aller Aktivitäten, *„die eine systematische und nachhaltige Erschließung, Verbreitung, Nutzung und Bewahrung des Wissens einer Organisation gewährleisten sollen“* (ebd., S. 654). Zum einen soll das in einer Organisation bereits vorhandene Wissen erhalten werden. Zum anderen gilt es, neues, für die Organisation relevantes Wissen durch ihre Mitglieder zu generieren (Wilkesmann/Wilkesmann 2018, S. 326).

Pircher (2014) unterscheidet zwei Teilsysteme des Wissensmanagements: Das soziale Teilsystem mit Menschen als Wissensträgern und das dokumentarisch-technische Teilsystem mit Trägermedien als Informationsquellen. Wissensmanagement ist nur dann erfolgreich, wenn es in beiden Teilsystemen stattfindet und sie miteinander verbindet (Wewer/Fischer 2019, S. 655). Wie in der Einleitung beschrieben, liegt der Fokus der deutschen öffentlichen Verwaltung bislang häufig einzig auf dem dokumentarisch-technischen Teilsystem. Hier ist die stärkere Einbeziehung des Menschen als Wissensträger notwendig.

Zur Systematisierung der einzelnen Aktivitäten im Wissensmanagement lassen sich verschiedene Ansätze in der Literatur finden (u. a. Nonaka/Takeuchi 1995; Probst et al. 2006; Pircher 2014). Unabhängig vom jeweiligen Ansatz gilt das Teilen von Wissen als zentrale Voraussetzung und wichtiger Bestandteil jeden erfolgreichen Wissensmanagements: *„Teilen Menschen ihr Wissen nicht, kann dieses in der Organisation nicht gespeichert, verteilt und von anderen Organisationsmitgliedern genutzt werden“* (Fischer 2018, S. 288). Im Folgenden soll das Teilen von Wissen näher betrachtet werden.

## 2.3 Teilen von Wissen

Das Teilen von Wissen wird durch zwei Handlungen bestimmt: Das Spenden von Wissen („knowledge donating“) und das Sammeln von Wissen („knowledge collecting“) (Tangaraja et al. 2015, S. 124f.). Das Spenden von Wissen meint das Kommunizieren von Wissen durch einen Wissensträger an einen oder mehrere Wissensempfänger (Van den Hooff/de Ridder 2004, S. 118). Das Sammeln von Wissen hingegen beschreibt das Herantreten einer Person an einen Wissensträger, um diesen dazu zu bewegen, sein Wissen mit ihr zu teilen (ebd.). Obwohl beide Handlungen eng miteinander zusammenhängen, müssen sie als eigenständige menschliche Verhaltensweisen aufgefasst werden, die unterschiedlich motiviert sind (Jain et al. 2007; Sandhu et al. 2011). Tangaraja et al. (2016) betonen zudem, dass das Sammeln von Wissen eher einer Suche nach Wissen gleichkommt und nicht garantiert, dass Wissen tatsächlich geteilt wird. Vor diesem Hintergrund wird im Folgenden das Sammeln von Wissen vernachlässigt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird das Teilen von Wissen in Anlehnung an Fischer (2020) als das Verhalten eines Wissensträgers definiert, sein Wissen an einen oder mehrere Empfänger zu spenden<sup>2</sup>.

Wissen lässt sich auf unterschiedliche Art und Weise teilen. Die proaktive Wissensteilung ist vom Wissensträger geplant. Er bestimmt dabei selbst, mit wem er sein Wissen teilt. Das responsive Teilen von Wissen hingegen ist ungeplant, der Wissensträger kann sich nicht aussuchen, an wen er sein Wissen weitergibt (Fischer 2018, S. 289). Auch wird in der Literatur zwischen dem unidirektionalen und dem bi- oder multidirektionalen Teilen von Wissen unterschieden (Tangaraja et al. 2016, S. 659). Beim unidirektionalen Teilen wird Wissen in eine Richtung vermittelt: Vom Wissensträger zum -empfänger. Letzterer ist dabei eher passiv (Tangaraja et al. 2015, S. 124). Das bi- oder multidirektionale Teilen beschreibt hingegen den wechselseitigen Austausch von Wissen zwischen Individuen, durch den neues Wissen generiert wird (ebd., S. 125). Dabei können die Rollen des Wissensträgers und -empfängers in der Interaktion wechseln.

Wissen muss nicht immer direkt mit anderen Personen geteilt werden. Es lässt sich auch in ein Speichermedium übertragen und damit indirekt teilen (Fischer 2020, S. 16). Aufbauend auf der Unterscheidung von direktem und indirektem Teilen von

---

<sup>2</sup> Mitunter wird das Teilen von Wissen in Theorie und Praxis mit dem Wissenstransfer gleichgesetzt. Über eine eindeutige inhaltliche Abgrenzung der Begrifflichkeiten wird in der Wissenschaft noch gerungen (Paulin/Suneson 2012; Tangaraja et al. 2016). Vor dem Hintergrund dieser definitorischen Unklarheit bezieht sich die vorliegende Arbeit auf den Begriff des Teilens von Wissen.

Wissen identifizieren Hansen et al. (1999) zwei Strategien der Wissensteilung in Organisationen. Im Rahmen der ersten Strategie, der Personalisierung, fördert die Organisation gezielt die soziale Interaktion und den Dialog zwischen ihren Mitgliedern, um dadurch einen Raum für das direkte Teilen von Wissen zu schaffen (ebd., S. 108). Die zweite Strategie, die Kodifizierung, zielt hingegen auf das indirekte Teilen von Wissen ab. Wissensträger werden dazu angehalten, ihr Wissen in Speichermedien zu übertragen. Anschließend kann das kodifizierte Wissen anderen Organisationsmitgliedern zugänglich gemacht werden (ebd.). Pircher (2014) ergänzt diese Strategien um eine weitere, die Sozialisierung. Im Rahmen der Sozialisierung wird Wissen direkt durch das Vorführen von z. B. bestimmten Handgriffen oder Arbeitsschritten geteilt, wodurch auch die Weitergabe von implizitem Wissen möglich wird.

Wird Wissen im Rahmen der beschriebenen Strategien kontinuierlich geteilt und von den Wissensempfänger genutzt, wirkt sich das positiv auf die Leistungs- und Innovationsfähigkeit einer Organisation und ihrer Mitglieder aus (Henttonen et al. 2016). Auch die Arbeitszufriedenheit letzterer wird verbessert (Fischer/Döring 2022). Das Teilen von Wissen kann aber auch negative Folgen haben: Wird veraltetes, nutzloses oder falsches Wissen geteilt, erhöht das unter anderem die Gefahr eines „information overload“, der die Entscheidungsfindung in einer Organisation erschwert (Fischer 2020, S. 24).

Die überwiegend positiven Effekte der Wissensteilung verdeutlichen, dass dieses Verhalten für eine Organisation überaus erstrebenswert ist. Das Teilen von Wissen stellt jedoch in der organisationalen Praxis keine Selbstverständlichkeit dar (Fischer 2020, S. 15). Im Gegenteil: Bock und Kim (2001) gehen davon aus, dass Wissensträger in einer Organisation eher dazu tendieren, ihr eigenes Wissen zu horten und es anderen bewusst vorzuenthalten, um daraus einen persönlichen Vorteil zu ziehen, wie z. B. die Erlangung eines Experten-Status. Dieses Phänomen wird in der Literatur als „knowledge hoarding“ bezeichnet (Bilginöglü 2019, S. 62).

Ob ein Wissensträger sein Wissen in einer Organisation teilt oder nicht, wird von einer Vielzahl von Faktoren bestimmt. Diese Faktoren können in Anlehnung an Fischer (2020) in intrapersonale und extrapersonale Einflussfaktoren der Wissensteilung unterschieden werden<sup>3</sup>. Die intrapersonalen Einflussfaktoren erwachsen aus der

---

<sup>3</sup> Mitunter wird in der Literatur synonym auch von internen bzw. externen oder individuellen bzw. organisationalen Einflussfaktoren der Wissensteilung gesprochen (Fischer 2018, S. 289; Nguyen et al. 2019). Diese Begriffe werden in der vorliegenden Arbeit nicht verwendet, da sie weniger prägnant abbilden, wo die Quellen der Einflussfaktoren liegen.

individuellen Charakteristik eines Wissensträgers, wie dessen Alter, Berufserfahrung, Charaktereigenschaften, Fähigkeiten und Motivation (ebd. 28). Extrapersonale Einflussfaktoren hingegen ergeben sich aus dem Einfluss, den andere Personen, die Organisation und die Art der Arbeitsaufgaben auf einen Wissensträger ausüben (ebd. 24).

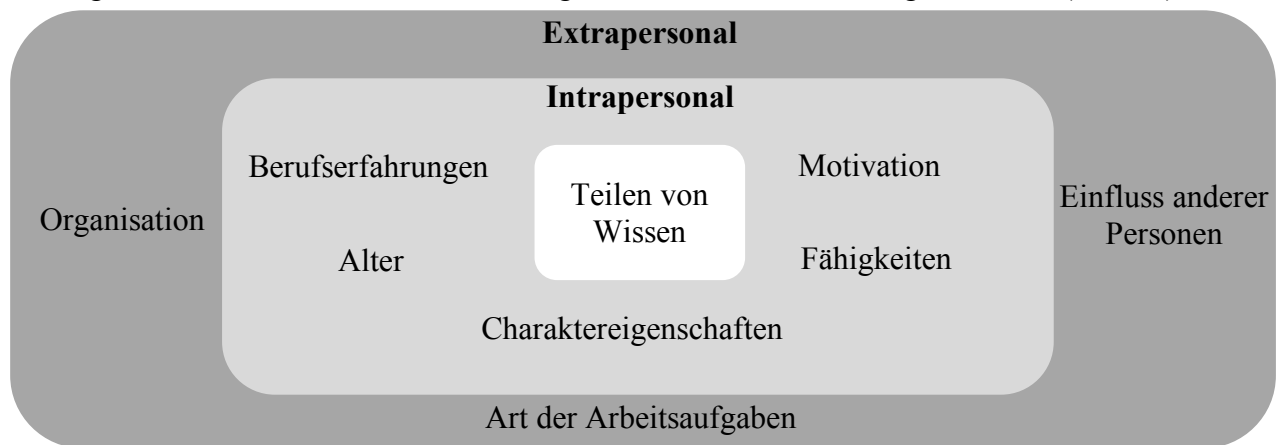


Abbildung 1: Quellen extra- und intrapersonaler Einflussfaktoren der Wissensteilung (eigene Darstellung i. A. an Fischer 2020)

Die vorliegende Arbeit fokussiert sich im Folgenden auf extrapersonale Einflussfaktoren der Wissensteilung. Diese gelten in der öffentlichen Verwaltung als die größere Barriere für das Teilen von Wissen (Sandhu et al. 2011, S. 219). Auch geht Fischer (2020) davon aus, dass der Einfluss intrapersonaler Einflussfaktoren durch die gezielte Gestaltung extrapersonaler Einflussfaktoren moderiert werden kann.

Bevor in Abschnitt 3.1 dargelegt wird, wie extrapersonale Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung beeinflussen können, soll zunächst ein Prozess in den Blick genommen werden, bei dem das Teilen von Wissen von besonderer Bedeutung für eine Organisation ist: das Offboarding.

## 2.4 Offboarding

Im Personalmanagement wird der Prozess des organisierten Austritts eines Mitgliedes aus einer Organisation als Offboarding bezeichnet (Nayak/Park 2020; Brüssel/Stella 2019, S. 155ff.). Der Austritt kann freiwillig oder unfreiwillig erfolgen und beispielsweise vor dem Hintergrund einer individuellen Neuorientierung, eines persönlichen Fehlverhaltens oder organisationaler Rationalisierungsmaßnahmen stattfinden (Holtbrügge 2018, S. 163f.). In der öffentlichen Verwaltung sind freiwillige Austritte die Regel, der Eintritt in den Ruhestand bzw. die Pensionierung gilt als Hauptursache für das Einleiten eines Offboarding-Prozesses (BMI 2019).

Der Begriff des Offboarding ist in vielen Organisationen bislang nicht etabliert (Latz 2020, S. 69). Stattdessen werden Planungen, Methoden und Maßnahmen zur Gestaltung des Austrittsprozesses eines Beschäftigten als Ausstiegsmanagement oder



Karriere-Rückbau bezeichnet (Schrötgens 2018, S. 241). Unabhängig von der jeweiligen Bezeichnung gliedert sich der Prozess des Offboarding grundsätzlich in drei Abschnitte: Die Vorbereitung auf den Austritt, die Gestaltung des Abschieds und die Zeit nach dem Austritt (Latz 2020, S. 72-78).

Das Teilen von Wissen spielt vor allem im Abschnitt der Vorbereitung auf den Austritt eine entscheidende Rolle. Wird Wissen hier nicht umfassend geteilt, geht es für die Organisation verloren (Fischer 2018, S. 286). Dies gilt es für die öffentliche Verwaltung als wissensintensive Organisation zu verhindern, da sich Wissensverluste negativ auf ihre Leistungsfähigkeit auswirken (Trendreport Digitaler Staat 2020).

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium des Inneren (2019) ein Leitkonzept zur Sicherung von Wissen im Offboarding erstellt. Die vorliegende Arbeit greift das Konzept auf und bindet den dargestellten Ablauf der Wissensteilung im Offboarding in die Untersuchung von extrapersonalen Einflussfaktoren ein. Das Leitkonzept fokussiert sich primär auf Altersabgänge, lässt sich aber auch unabhängig vom Austrittsgrund anwenden. Es gliedert sich in vier Phasen:

- **Phase 1:** Sobald sich ein Personalabgang abzeichnet, informiert die Personalbetreuung die zuständige Führungskraft darüber, dass ein Beschäftigter zeitnah die Verwaltung verlassen wird und weist auf die Notwendigkeit der Sicherung des bestehenden Wissens hin. Die Führungskraft führt anschließend mit dem Beschäftigten ein Bedarfsgespräch, in dem geklärt wird, welche Aufgaben und Zuständigkeiten der Beschäftigte bearbeitet bzw. wahrnimmt und wie dessen Wissen für seinen Nachfolger nutzbar gemacht werden kann. Anschließend erstellt der Beschäftigte einen Übergabevermerk, in dem Erfahrungswerte, Aufgabenbeschreibungen oder auch aktuelle Sachstände dokumentiert werden sollen. Dieser Vermerk bildet die Grundlage für die Einarbeitung seines Nachfolgers (BMI 2019, S. 3).
- **Phase 2:** Im Rahmen eines Nachfolgegesprächs kommt es zum direkten Austausch zwischen dem ausscheidenden Beschäftigten und dessen Nachfolger. Dabei wird der Übergabevermerk besprochen, um Fragen und Unklarheiten auszuräumen. Ggf. erfolgt eine praktische Einweisung (ebd., S. 3f.).
- **Phase 3:** Unmittelbar vor dem Ausscheiden des Beschäftigten findet ein Übergabegespräch statt. An diesem nehmen der ausscheidende Beschäftigte, die zuständige Führungskraft sowie nach Möglichkeit der Nachfolger teil. Der Sachstand der Übergabe wird analysiert und der Arbeitsplatz übergeben. Zudem

wird geklärt, ob nach dem Ausscheiden des Beschäftigten die Möglichkeit besteht, ihn bei Fragen zu kontaktieren (ebd., S. 4).

- **Phase 4:** Konnte der Nachfolger des ausscheidenden Beschäftigten weder am Nachfolge- noch am Übergabegespräch teilnehmen, führt die zuständige Führungskraft mit ihm direkt nach Arbeitsbeginn ein Auftaktgespräch, in welchem die Inhalte des Übergabevermerks erläutert werden. Der Vermerk wird anschließend zur Einarbeitung übergeben (ebd.).

Das beschriebene Konzept setzt in seinen Phasen auf unterschiedliche Arten und Strategien der Wissensteilung. In Phase 1 zielt die Erstellung eines Übergabevermerks auf das indirekte Teilen von Wissen durch Kodifizierung ab. In Phase 2 und 3 hingegen steht die direkte unidirektionale Wissensteilung in Form von Gesprächen im Vordergrund. Dabei wird in Phase 2 neben der Strategie der Personalisierung auch die Strategie der Sozialisierung angewandt, indem der Stelleninhaber seinem Nachfolger im Rahmen einer praktischen Einweisung sein Wissen auch durch das Vorführen von bestimmten Arbeitsschritten vermitteln kann. Dadurch kann nicht nur explizites, sondern auch implizites Wissen geteilt werden. In Phase 4 teilt die Führungskraft im Rahmen des Auftaktgespräches ihr Wissen direkt mit dem neuen Stelleninhaber. Zudem findet eine indirekte Wissensteilung statt, indem das kodifizierte Wissen des ausgeschiedenen Beschäftigten in Form des Übergabevermerks dem Nachfolger zu Verfügung gestellt wird.

Inwiefern Wissensträger im Rahmen des beschriebenen Konzeptes ihr Wissen teilen, hängt maßgeblich von den in Abschnitt 2.3 beschriebenen Einflussfaktoren ab. Wie diese das Verhalten der Wissensteilung beeinflussen, wird im folgenden Abschnitt mithilfe der Theorie des geplanten Verhaltens dargelegt.

### **3. Theoretischer Rahmen**

#### **3.1 Theorie des geplanten Verhaltens**

Das Teilen von Wissen als menschliches Verhalten lässt sich durch eine Vielzahl unterschiedlichster Theorien erklären. Eine allgemein anerkannte Theorie, der eine besonders große Vorhersageleistung in Bezug auf menschliches Verhalten zugeschrieben wird, liefert Ajzen (2006) mit der Theorie des geplanten Verhaltens.

Angewendet auf das Teilen von Wissen geht die Theorie des geplanten Verhaltens davon aus, dass ein Wissensträger sein Wissen nur dann teilt (A), wenn er zuvor bewusst die Absicht gefasst hat (B), dieses Verhalten auszuführen. Die Verhaltensabsicht wird durch drei Faktoren determiniert:

- die subjektive Einstellung des Wissensträgers gegenüber dem Teilen von Wissen, die positiv oder negativ sein kann (C),
- die subjektiv wahrgenommene Norm im sozialen Umfeld, Wissen zu teilen (D),
- die subjektiv wahrgenommene Verhaltenskontrolle als Grad der Schwierigkeit, Wissen zu teilen (Fischer et al. 2018, S. 98f.)<sup>4</sup> (E).

Diese Faktoren beeinflussen sich gegenseitig. Sie resultieren aus vorgelagerten Einzelüberzeugungen des Wissensträgers hinsichtlich der Folgen des Teilens von Wissen (F), der normativen Erwartungen anderer (G) und dem Vorhandensein von Faktoren, welche die Wissensteilung erschweren können (H) (Ajzen 2020, S. 315).

Die Überzeugungen eines Wissensträgers entstehen sowohl aus der jeweiligen Situation, in der er sich befindet, wie auch aus seiner persönlichen Charakteristik (Ajzen/Fishbein 2005, S. 197f.). In Bezug auf das Teilen von Wissen lässt sich dieser situative und charakterliche Einfluss mit den in Abschnitt 2.3 beschriebenen extra- und intrapersonalen Einflussfaktoren der Wissensteilung operationalisieren (I).

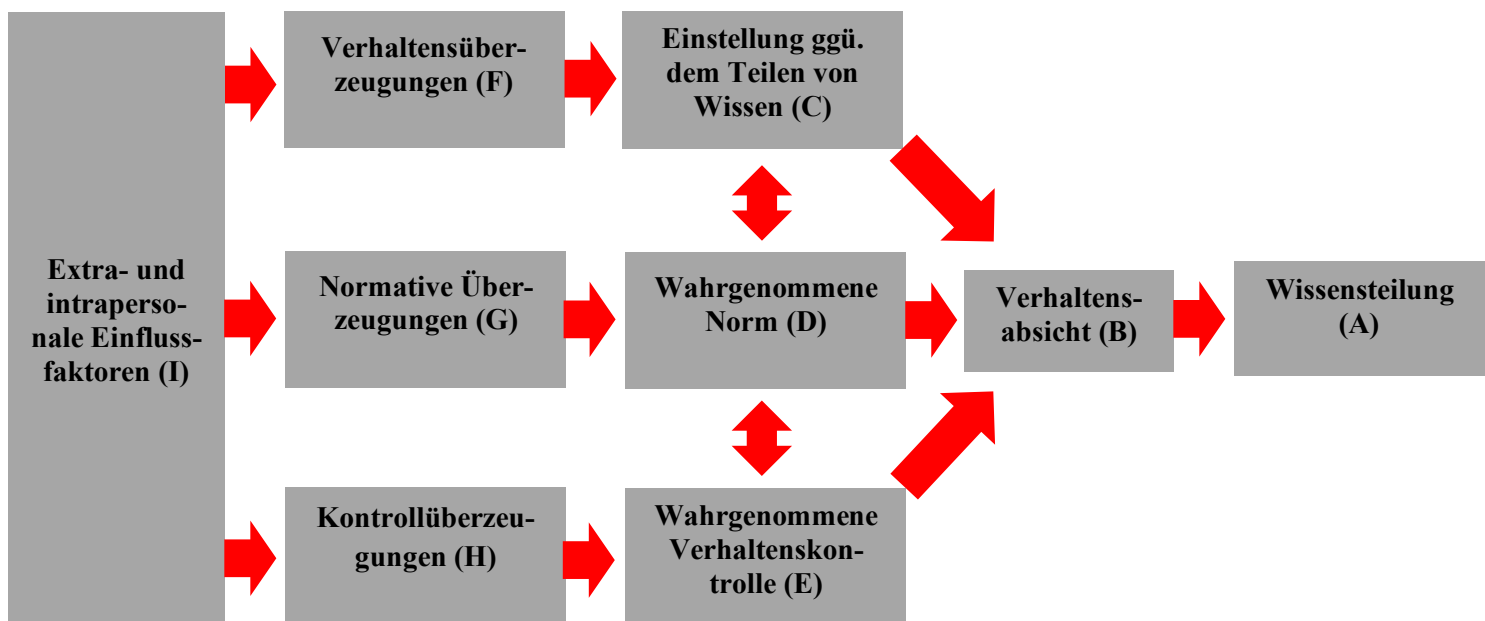


Abbildung 2: Die Theorie des geplanten Verhaltens, angewendet auf das Teilen von Wissen (eigene Darstellung i. A. an Ajzen/Fishbein 2005)

Im Folgenden wird dargelegt, wie extrapersonale Einflussfaktoren das Teilen von Wissen beeinflussen. Je nach Situation, in der sich ein Wissensträger befindet (I), prägen sie dessen Überzeugungen hinsichtlich des Teilens von Wissen (F-H). Bewertet

<sup>4</sup> Die tatsächliche Schwierigkeit, ein Verhalten auszuführen, die von Ajzen (2006) als aktuelle Verhaltenskontrolle bezeichnet wird, ist in Untersuchungen kaum zu ermitteln und wird deshalb in dieser Arbeit vernachlässigt (Graf 2007, S. 37).

der Wissensträger auf Grundlage dieser Überzeugungen das Teilen von Wissen als ein erstrebenswertes Verhalten (C), das von anderen erwünscht (D) und sich ohne größere Schwierigkeiten ausführen lässt (E), wird er die Absicht fassen, sein Wissen zu teilen (B), und es auch tun (A). Hier fördern die extrapersonalen Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung. Es kann aber auch durch die extrapersonalen Einflussfaktoren gehemmt werden, indem sie die Überzeugungen eines Wissensträgers dahingehend beeinflussen, dass er das Teilen von Wissen als negativ bewertet, keinen sozialen Druck zur Wissensteilung verspürt und Schwierigkeiten wahrnimmt, dieses Verhalten auszuführen. In diesem Fall wird ein Wissensträger die Entscheidung treffen, sein Wissen nicht zu teilen. Eine Wissensteilung findet dann nicht statt.

Die spezifische Situation, die im Rahmen dieser Arbeit untersucht wird, ist das Offboarding in der öffentlichen Verwaltung. In diesem Setting ergeben sich die extrapersonalen Einflussfaktoren aus der Verwaltung als organisationalen Kontext sowie aus dem Offboarding als spezifischem Prozess, in dem Wissen geteilt werden soll. Welche Faktoren das sind, wird im Folgenden aus der Literatur herausgearbeitet. Anschließend werden mithilfe der Theorie des geplanten Verhaltens Hypothesen aufgestellt, wie die jeweiligen extrapersonalen Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung beeinflussen.

### 3.2 Organisationaler Einfluss - Spezifik der Verwaltung

Die öffentliche Verwaltung setzt als organisationaler Kontext prozessübergreifende Rahmenbedingungen für das Teilen von Wissen, indem sie festlegt, wie Wissen geteilt werden kann und welchen Stellenwert dieses Verhalten in der Organisation einnimmt. Das tut sie vor allem durch ihre Struktur, Kultur und technische Infrastruktur (u. a. Fischer 2020; Kim/Lee 2006; Yao et al. 2007)<sup>5</sup>.

Die Struktur einer Organisation kann das Verhalten der Wissensteilung durch das Ausmaß an Formalisierung, Zentralisierung und Spezialisierung in der Koordination ihrer Aufgaben beeinflussen (Fischer 2020, S. 27)<sup>6</sup>. In der öffentlichen Verwaltung in Deutschland erfolgt diese Koordination in der Regel über ein hierarchisches System der Über- und Unterordnung. Dieses zeichnet sich vor allem im Bereich der

---

<sup>5</sup> Der Einfluss von Anreizsystemen ist in der Wissenschaft umstritten und wird darum im Rahmen dieser Arbeit vernachlässigt (u. a. Fischer 2021).

<sup>6</sup> In Anlehnung an Willem und Buelens (2009) ist davon auszugehen, dass weitere Strukturdimensionen einer Organisation im Kontext der Wissensteilung eine untergeordnete Rolle spielen und darum vernachlässigt werden können.

Ministerial- und Kommunalverwaltung durch einen hohen Grad an Formalisierung, ein hohes Maß an Zentralisierung und eine starke Spezialisierung aus (Bogumil/Jann 2009, S. 136-147).

Ein **hoher Grad an Formalisierung** führt dazu, dass anhand von vorgeschriebenen Dienstwegen und Mitzeichnungsverfahren genau festgelegt wird, wer welches Wissen wie und mit wem teilen darf (Willem/Buelens 2009, S. 152). Dadurch bleibt nur wenig Raum für das proaktive Teilen von Wissen (Fischer 2020, S. 26). Auch die informale Wissensteilung wird weitestgehend unterbunden, indem für sie weder Raum noch Zeit zur Verfügung gestellt werden (Wells/Lesser 1999, S. 22). Wissen wird somit vor allem kodifiziert und responsiv entlang formaler Dienstwege geteilt (McAdam/Reid 2000, S. 320ff.). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass ein hoher Grad an Formalisierung das Verhalten der Wissensteilung hemmt, weil Möglichkeiten zur Wissensteilung eingeschränkt sind und das die Schwierigkeit für einen Wissensträger erhöht, sein Wissen abseits vorgegebener Dienstwege zu teilen.

H1: Ein hoher Grad an Formalisierung hemmt das Verhalten der Wissensteilung in der öffentlichen Verwaltung.

Ein **hohes Maß an Zentralisierung** kann durch Kontrollmechanismen und eine strikte Über- und Unterordnung ein Umfeld der Angst, des Misstrauens und des internen Wettbewerbs schaffen, wodurch die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten behindert wird (Chen/Huang 2007). Ein solches Umfeld fördert die Entstehung eines „Wissen-ist-Macht“-Denkens bei Beschäftigten, wodurch diese ihr Wissen eher für den eigenen Vorteil zurückhalten und nicht teilen (Hopf 2009, S. 20). Somit ist davon auszugehen, dass das hohe Maß an Zentralisierung in der Verwaltung die Einstellung eines Wissensträger hinsichtlich des Teilens von Wissen dahingehend beeinflusst, dass er das Verhalten der Wissensteilung als nicht erstrebenswert bewertet und nicht ausführt. Ein hohes Maß an Zentralisierung hemmt somit das Verhalten der Wissensteilung.

H2: Ein hohes Maß an Zentralisierung hemmt das Verhalten der Wissensteilung in der öffentlichen Verwaltung.

Eine **starke Spezialisierung** fördert die Entwicklung von Expertenwissen (Fischer 2020, S. 27). Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass es nur von einer Person besessen wird, häufig implizit vorliegt und von der Kenntnis eines größeren Sinnzusammenhangs abhängt (Willem/Buelens 2009, S. 153). Expertenwissen lässt sich somit nur schwer teilen, wodurch die Schwierigkeit für einen Wissensträger wächst, dieses Verhalten auszuführen. Eine starke Spezialisierung kann zudem selektive Perzeption fördern: Das Phänomen, dass sich eine Einheit gänzlich auf ihre Zuständigkeit konzentriert und die Probleme anderer Einheiten entweder nicht wahrnimmt oder als weniger wichtig erachtet (Bogumil/Jann 2009, S. 143). In Folge der selektiven Perzeption wird ein Wissensträger keinen sozialen Druck verspüren, sein Wissen mit Kollegen in anderen Einheiten zu teilen. Er wird dieses Verhalten auch als nicht erstrebenswert bewerten, da er entweder die Probleme der anderen nicht wahrnimmt oder davon überzeugt ist, dass diese weniger relevant als die eigenen sind. Vor diesem Hintergrund wird ein Wissensträger sein Wissen nicht teilen. Eine starke Spezialisierung hemmt somit das Verhalten der Wissensteilung.

H3: Eine starke Spezialisierung hemmt das Verhalten der Wissensteilung in der öffentlichen Verwaltung.

Neben der Struktur der Verwaltung beeinflusst auch deren Kultur das Teilen von Wissen. Die **Verwaltungskultur** kann dabei als die Gesamtheit aller gemeinsamen Normen, Werte und Einstellungen verstanden werden, die das Denken, Handeln und Verhalten von Organisationsmitgliedern prägt (Lehner 2014, S. 23; Schedler/Proeller 2011, S. 283). Jede Verwaltungseinheit hat ihre eigene Kultur, die besondere Regeln für den Umgang mit Wissen aufstellt (Adelsberger et al. 2002). Schreiben diese Regeln das Teilen von Wissen vor und machen es somit zur Norm, wird in der Literatur von einer „knowledge sharing culture“ gesprochen (Gurteen 1999, S. 2). Eine solche Kultur kann nur unter zwei Bedingungen geschaffen und erhalten werden. Zum einen muss sie die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten fördern. Connelly und Kelloway (2003) gehen davon aus, dass Beschäftigte im Rahmen sozialer Interaktion ein Gefühl der Sympathie oder sogar der Freundschaft entwickeln können, wodurch das Teilen von Wissen untereinander als erstrebenswert bewertet und ausgeführt wird. In sozialer Interaktion wird auch die Weitergabe von implizitem Wissen möglich, indem z. B. bestimmte Arbeitsschritte vorgeführt werden können (Noorderhaven/Harzing 2009). Zum anderen müssen Beschäftigte den Eindruck gewinnen, dass die

„knowledge sharing culture“ seitens der Führungsebene aktiv unterstützt wird. Führungskräften kommt dabei eine gewisse Vorbildfunktion zu: Wenn Beschäftigte wahrnehmen, dass ihre Führungskräfte die Wissensteilung konsequent fördern, werden sie dieses Verhalten als erstrebenswert bewerten und ausführen (Connelly/Kelloway 2003, S. 294). Nehmen Beschäftigte die Unterstützung der Führungskräfte hingegen als halbherzig oder mangelhaft wahr, kann dies das Teilen von Wissen behindern (Amayah 2013, S. 464). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass eine Verwaltungskultur das Verhalten der Wissensteilung fördert, wenn sie es zur Norm erhebt, die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten begünstigt und von Seiten der Führungskräfte aktiv unterstützt wird.

H4: Eine Verwaltungskultur fördert das Verhalten der Wissensteilung, wenn sie es zur Norm erhebt, die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten begünstigt und von Seiten der Führungskräfte aktiv unterstützt wird.

Auch die technische Infrastruktur der Verwaltung beeinflusst das Teilen von Wissen. Die größte Rolle spielen dabei **moderne Informations- und Kommunikationstechnologien** (kurz IKT) wie z. B. Datenbanken, welche die Wissensteilung erleichtern, indem sie es einem Wissensträger ermöglichen, sein Wissen durch Kodifizierung auch über formelle Wege der Kommunikation hinaus mit vielen Personen gleichzeitig zu teilen (Hansen et al. 1999, S. 107f.; Fischer 2020, S. 27f.). Dieses Potenzial kann nur realisiert werden, wenn die vorhandenen technischen Tools von ihren Nutzern als anwendungsfreundlich wahrgenommen werden (Kim/Lee 2006, S. 374). Ist diese Anwendungsfreundlichkeit nicht gegeben, steigt die Schwierigkeit für Wissensträger, ihr Wissen mithilfe moderner IKT zu teilen. Als Folge wird die Nutzung technischer Systeme zur Wissensteilung durch Beschäftigte vermieden (Brown et al. 2013). Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass lediglich der Einsatz nutzerfreundlicher IKT das Verhalten der Wissensteilung fördert.

H5: Der Einsatz nutzerfreundlicher Informations- und Kommunikationstechnologien fördert das Verhalten der Wissensteilung in der öffentlichen Verwaltung.

### 3.3 Prozessualer Einfluss - Spezifika des Offboarding

Der Prozess des Offboarding bestimmt die Art der zu realisierenden Arbeitsaufgaben und die daran beteiligten Personen. Beides beeinflusst das Verhalten der Wissensteilung seitens des Wissensträgers (siehe Abschnitt 2.3).

Entsprechend des in Abschnitt 2.4 vorgestellten Leitkonzeptes des BMI (2019) ist die Hauptaufgabe eines Wissensträgers im Offboarding, sein Wissen in **direkter sozialer Interaktion** mit seinem Nachfolger zu teilen. In der Literatur wird sozialer Interaktion ein großer Einfluss auf das Verhalten der Wissensteilung zugeschrieben (u. a. Kelloway/Barling 2000). Mittels sozialer Interaktion kann zwischen dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger ein Gefühl der Sympathie oder sogar der Freundschaft entstehen, wodurch ersterer das Teilen von Wissen mit zweiterem als erstrebenswert bewertet und dieses Verhalten ausführen wird (Connelly/Kelloway 2003, S. 299). Auch bietet soziale Interaktion die Möglichkeit, implizites Wissen weiterzugeben, indem der Stelleninhaber seinem Nachfolger beispielsweise bestimmte Arbeitsschritte vorführt (Noorderhaven/Harzing 2009). Hendriks (1999) geht zudem davon aus, dass soziale Interaktion es einem Wissensempfänger ermöglicht, durch Nachfragen beim Wissensspender zu prüfen, inwiefern er das neu gewonnene Wissen korrekt verinnerlicht hat. Vor diesem Hintergrund ist davon auszugehen, dass direkte soziale Interaktion zwischen dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger im Rahmen des Offboarding das Verhalten der Wissensteilung fördert.

H6: Direkte soziale Interaktion zwischen dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger fördert das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding.

Aus direkter sozialer Interaktion kann **zwischenmenschliches Vertrauen** erwachsen. Dem zwischenmenschlichen Vertrauen wird in der Literatur ein großer Einfluss auf das Verhalten der Wissensteilung zugeschrieben (u. a. Probst et al. 2012). Das gründet darauf, dass Wissen häufig in Form eines sozialen Austausches geteilt wird: Ein Wissensträger spendet sein Wissen freiwillig an einen oder mehrere Wissensempfänger und erwartet dafür eine Gegenleistung (Staples/Webster 2008, S. 620f.). Dabei ist weder festgelegt, in welcher Form die Gegenleistung erfolgt, noch gibt es eine Sicherheit dafür, dass eine solche überhaupt erbracht wird (Blau 1986). Die Grundlage für diesen Austausch bildet zwischenmenschliches Vertrauen. Nur wenn ein Wissensträger davon überzeugt ist, dass er von den potenziellen Wissensempfängern eine Gegenleistung erhält, wird er das Teilen von Wissen als ein erstrebenswertes Verhalten bewerten



und es ausführen (Staples/Webster 2008, S. 621). Zwischenmenschliches Vertrauen ergibt sich allerdings nicht allein aus der Erwartung einer Gegenleistung. Kane et al. (2005) betonen, dass es auch aus wahrgenommenen Gemeinsamkeiten zwischen Personen hinsichtlich der Sprache oder bestimmten Werten erwachsen kann. Diese wahrgenommenen Gemeinsamkeiten lassen wiederum ein Gefühl der Sympathie entstehen, dass das Teilen von Wissen begünstigt (Connelly/Kelloway 2003, S. 299). Dieser zweite Ansatz der Vertrauensbildung könnte für den Prozess des Offboarding von größerer Relevanz sein, da fraglich ist, inwiefern ein Stelleninhaber von seinem Nachfolger eine Gegenleistung für das geteilte Wissen erwarten kann. Unabhängig davon lässt sich vermuten, dass zwischenmenschliches Vertrauen das Teilen von Wissen im Offboarding fördert, indem es den Wissensträger dahingehend beeinflusst, dieses Verhalten als erstrebenswert zu bewerten.

H7: Zwischenmenschliches Vertrauen fördert das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding.

Neben dem Nachfolger beeinflussen auch Führungskräfte einen Wissensträger im Offboarding. In der Literatur wird dem **Führungsstil** ein großer Einfluss auf das Verhalten der Wissensteilung zugeschrieben. Ryan und Deci (2000) argumentieren im Rahmen der Selbstbestimmungstheorie, dass sich die Wahrnehmung einer Arbeitssituation in einem Kontinuum darstellen lässt, dass von starker Selbst- bis zur Fremdbestimmung reicht. Wird eine Arbeitssituation als stark fremdbestimmt wahrgenommen, führt das zur Demotivation der Beschäftigten und mündet häufig im „Dienst nach Vorschrift“ (Wilkesmann/Wilkesmann 2018, S. 334). Nimmt ein Individuum seine Arbeitssituation hingegen als stark selbstbestimmt wahr, ist das Auftreten von intrinsischer Motivation sehr wahrscheinlich (ebd.). Intrinsische Motivation lässt sich vereinfacht als ein von äußeren Anreizen und Zwängen befreites Handeln beschreiben, welches ausgeführt wird, weil es Freude, Spaß oder Zufriedenheit bringt (ebd.). Diese Motivation fördert das Verhalten der Wissensteilung: Nguyen et al. (2019) gehen davon aus, dass ein intrinsisch motivierter Wissensträger das Teilen von Wissen als ein erstrebenswertes Verhalten bewerten und ausführen wird. In der Literatur werden vor allem vier Eigenschaften einer Führungskraft beschrieben, die die Selbstbestimmung der Mitarbeiter fördern:

- Charisma: Die Fähigkeit, die Beschäftigten in ihrem Glauben an die eigene Leistung und die der Organisation zu bestärken
- Inspiration: Die Fähigkeit, andere durch das Setzen großer Ziele zu motivieren
- Intellektuelle Stimulation: Die Frequenz, mit der eine Führungskraft seine Mitarbeiter dazu motiviert, innovativ bei der Problembearbeitung und -lösung zu sein
- Beachtung: Der Grad, zu welchem eine Führungskraft die Beschäftigten dazu anhält, sich selbst weiterzuentwickeln (Bryant 2003)

Vereint eine Führungskraft all diese Eigenschaften, wird ihr ein transformationaler Führungsstil zugeschrieben (ebd.). Dieser fördert nicht nur die Selbstbestimmung der Beschäftigten, sondern auch das Teilen von Wissen durch die Entstehung intrinsischer Motivation (Fischer 2020, S. 25). Es ist somit davon auszugehen, dass eine Führungskraft mit einem transformationalen Führungsstil das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding fördert.

H8: Führungskräfte, die einen transformationalen Führungsstil aufweisen, fördern das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding.

Auch die Ausstattung eines Wissensträgers mit Ressourcen kann das Teilen von Wissen im Offboarding beeinflussen. Dabei spielt insbesondere **Zeit** eine wichtige Rolle: Wird im Rahmen des Offboarding Wissen in der Art und Weise geteilt, wie es im Konzept des BMI (2019) beschrieben wurde, stellt dieses Verhalten eine zusätzliche zeitliche Belastung für den Wissensträger dar, der trotz des nahenden Austritts aus der Organisation auch seinen üblichen Pflichten nachkommen muss. Ist die Arbeitsbelastung des Wissensträgers ohnehin schon groß und sind seine zeitlichen Ressourcen gering, vergrößert dieser Umstand die wahrgenommene Schwierigkeit, sein Wissen zu teilen. Vor diesem Hintergrund lässt sich vermuten, dass eine mangelhafte Ausstattung mit der Ressource Zeit das Verhalten der Wissensteilung hemmt.

H9: Die mangelhafte Ausstattung eines Wissensträgers mit der Ressource Zeit hemmt das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding.

Die in diesem und dem vorangegangenen Abschnitt aufgestellten Hypothesen sollen im Folgenden getestet werden. Dazu wird zunächst das methodische Vorgehen erläutert.

#### **4. Methodisches Vorgehen**

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgte die Datenerhebung anhand von acht qualitativen halbstrukturierten Interviews.

Qualitative Interviews eignen sich besonders dafür, Aspekte des subjektiven Erlebens der Interviewten zugänglich zu machen und deren nicht direkt beobachtbaren Verhaltensweisen zu erfassen (Döring/Bortz 2016, S. 356). Sie bieten sich somit für die Beantwortung der Forschungsfrage an, da sie die für das Verhalten eines Wissensträgers ausschlaggebenden Überzeugungen und Einstellungen erfahrbar machen. Dadurch werden Rückschlüsse auf den Einfluss extrapersonaler Einflussfaktoren möglich.

Die Erhebungsmethode des halbstrukturierten Interviews wurde gewählt, weil sie dem Interviewenden die Möglichkeit bietet, seine Fragen je nach Situation und Interviewpartner anzupassen (Schnell et al. 2008, S. 387). Ein halbstrukturiertes Interview stützt sich auf einen Interviewleitfaden, der aus einem Katalog offener Fragen besteht, zu dem sich die Interviewten mit eigenen Worten äußern sollen (Döring/Bortz 2016, S. 356). Dieser Leitfaden gibt grundsätzlich die Fragen und deren Reihenfolge vor, lässt aber Anpassungen im Laufe des Gesprächs zu. So können Fragen vorgezogen, weggelassen oder vertieft werden (ebd.). Damit lassen sich komplexe Zusammenhänge angemessen ergründen.

Der Interviewleitfaden (siehe Anlage 1) wurde auf Grundlage der in den Abschnitten 3.2 und 3.3 aufgestellten Hypothesen eigenständig entwickelt. Er gliedert sich in drei Teile. Der erste Teil fungiert als Ice Breaker und soll die Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner erfassen. In den Teilen zwei und drei wurden die extrapersonalen Einflussfaktoren der Wissensteilung mithilfe der erarbeiteten theoretischen Annahmen operationalisiert, wobei die Einflussfaktoren, die sich aus der Verwaltung ergeben, in Teil zwei und die Einflussfaktoren aus dem Offboarding in Teil drei behandelt werden. Der Interviewleitfaden ist den Interviewpartnern im Vorfeld zugesandt worden.

Aus der Forschungsfrage ergibt sich, dass Personen als Interviewpartner in Frage kommen, die entweder bereits einen Offboarding-Prozess in der Verwaltung durchlaufen haben oder einen solchen zum Zeitpunkt des Interviews durchlaufen. Der Austrittsgrund und die Funktion der Interviewpartner in der Verwaltung werden nicht berücksichtigt, da nicht davon auszugehen ist, dass sich diese auf den Einfluss extrapersonaler Einflussfaktoren auswirken. Bei der Auswahl der Interviewpartner ist darauf geachtet worden, Vertreter unterschiedlicher Verwaltungsebenen und -einheiten für ein Interview zu gewinnen, um eine möglichst aussagekräftige Stichprobe für die deutsche Verwaltung zu generieren. Um mögliche Vorbehalte hinsichtlich der Verwendung des

Interviewmaterials auszuräumen, wurde den Interviewpartnern bereits im Vorfeld Anonymität zugesichert. Jedem Interviewpartner wird im Folgenden ein Buchstabe von A bis H zugeordnet.

<b>Inter- viewpartner</b>	<b>Offboarding-Erfahrung</b>
A	Aus oberster Bundesbehörde ausgeschieden
B	Aus oberster Landesbehörde ausgeschieden
C	Aus Landesmittelbehörde ausgeschieden
D	Aus Kommunalverwaltung ausgeschieden
E	Aus oberster Landesbehörde ausgeschieden
F	Im Austrittsprozess in einer Bundesmittelbehörde
G	Aus oberster Landesbehörde ausgeschieden
H	Aus Kommunalverwaltung ausgeschieden

*Tabelle 1: Übersicht der Interviewpartner*

Die Interviews wurden im Zeitraum vom 28.11.2021 bis zum 05.01.2022 durchgeführt. Für jedes Interview sind 60 Minuten angesetzt worden, wobei das längste Interview ca. 64 Minuten und das kürzeste ca. 46 Minuten dauerte. Vor dem Hintergrund der sich verschärfenden pandemischen Lage sind alle Interviews per Telefon durchgeführt worden. Telefonische Interviews sind wissenschaftlich akzeptiert, wobei Irvine et al. (2010) davon ausgehen, dass sie kürzer ausfallen als Präsenzinterviews. Diese Limitation muss im Rahmen der vorliegenden Arbeit hingenommen werden. Alle Interviews wurden im Einvernehmen mit den Interviewpartnern elektronisch aufgezeichnet.

Die Auswertung der Interviews erfolgte auf Basis der strukturierten qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010). Diese Analyseform bietet sich an, da durch die Bestimmung extrapersonaler Einflussfaktoren bereits Kategorien deduktiv aus der Theorie abgeleitet worden sind (ebd., S. 602). Anhand dieser Kategorien wurde das Interviewmaterial codiert. Dazu sind relevante Aussagen für die jeweiligen Kategorien identifiziert und diesen zugeordnet worden. Anschließend wurden die Aussagen je nach Kategorie generalisiert, zusammengefasst und interpretiert (Kuckartz et al. 2008, S. 43-49).

## **5. Darstellung und Diskussion der Ergebnisse**

Die aus der Auswertung der Interviews gewonnenen Erkenntnisse werden im Folgenden vorgestellt und hinsichtlich der in Abschnitt drei aufgestellten Hypothesen diskutiert. Es wird sich auf Aspekte fokussiert, bei denen ein Konsens unter den Befragten festgestellt wurde oder die in der Literatur als besonders relevant gelten. Anschließend werden aus den Interviewdaten erste praktische Implikationen abgeleitet, wie das Verhalten der Wissensteilung gefördert werden kann.

### **Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner**

Bevor auf die einzelnen extrapersonalen Einflussfaktoren der Wissensteilung eingegangen wird, werden zunächst allgemeine Aussagen zu den Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner in den Blick genommen.

Alle Interviewpartner betonen, dass das Teilen von Wissen grundsätzlich für die erfolgreiche Arbeit der Verwaltung unablässig ist. Die Mehrheit gibt an, im Zuge des eigenen Offboarding Wissen direkt oder indirekt mit dem Nachfolger geteilt zu haben. Die Wissensteilung erfolgte dabei vor allem proaktiv, ohne dass dieses Verhalten von Kollegen oder Führungskräften explizit eingefordert wurde: *„Das hat für mich etwas mit Berufsehre zu tun. [...] Wenn ich ein Aufgabenfeld verlasse, dann will ich das ordentlich machen und auch meine Nachfolger in die Lage versetzen, das ordentlich weiterzuführen“* (Interviewpartner G).

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt: In der öffentlichen Verwaltung besteht ein starkes Bewusstsein für die Relevanz der Wissensteilung. Weiterhin kann festgestellt werden, dass die Beschäftigten motiviert sind, ihr Wissen im Offboarding zu teilen. Dies bestätigt die Beobachtung von Sandhu et al. (2011), dass Barrieren der Wissensteilung in der Verwaltung weniger bei den Beschäftigten und deren Motivation, sondern vielmehr in der Organisation selbst zu suchen sind. Vor diesem Hintergrund wird erneut die Relevanz der Untersuchung extrapersonaler Einflussfaktoren deutlich.

### **Hypothese 1: Einfluss der Formalisierung**

Die erste im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Hypothese geht davon aus, dass der hohe Grad an Formalisierung in der Verwaltung das Verhalten der Wissensteilung hemmt.

Die Mehrheit der Interviewpartner gibt an, dass Formalisierung im Sinne von vorgegebenen Dienstwegen, Zuständigkeiten und Mitzeichnungsverfahren das Teilen von Wissen erleichtert, indem sich daraus für den einzelnen Beschäftigten klare

Handlungsanforderungen ableiten lassen (Interviewpartner A, H). Alle Interviewpartner betonen auch, dass sie Wissen zusätzlich informal teilen. Das geschieht vor allem proaktiv. Führungskräfte unterstützen das informale Teilen von Wissen, indem sie dafür Räume und Gelegenheiten schaffen: „*Unser Referatsleiter [...] hat uns eine Kaffeemaschine spendiert, die steht an zentraler Stelle, wo wir alle Zugang drauf haben, [...] da trifft man sich dann [...] [zu] informellen kollegialen Austauschen*“ (Interviewpartner E).

Die Auswertung der Interviewdaten widerlegt die oben genannte Hypothese. Der hohe Grad an Formalisierung in der Verwaltung reduziert die Verhaltensunsicherheit der Wissensträger, da klar vorgegeben wird, welches Wissen in welcher Form an wen weitergegeben werden muss. Über die durch die Formalisierung definierten Möglichkeiten der Wissensteilung hinaus wird Wissen entgegen der Annahme von Wells und Lesser (1999) im hohen Maße auch informal geteilt. Die informale Wissensteilung erfolgt dabei vor allem proaktiv und kann eine Ergänzung zur responsiven Wissensteilung entlang der formalisierten Dienstwege darstellen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der hohe Grad an Formalisierung in der Verwaltung die Möglichkeiten der Wissensteilung nicht einschränkt und somit auch die Schwierigkeit für einen Wissensträger nicht erhöht, sein Wissen abseits der formellen Dienstwege zu teilen. Die informale Wissensteilung wird durch das Vorhandensein von Räumen und Gelegenheiten gefördert. Es gilt, im Sinne der in Abschnitt 2.3 beschriebenen Strategie der Personalisierung, bewusst Orte in der Verwaltung zu schaffen, an denen sich Beschäftigte begegnen und informal Wissen austauschen können.

## **Hypothese 2: Einfluss der Zentralisierung**

Die zweite im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese besagt, dass das hohe Maß an Zentralisierung in der Verwaltung das Verhalten der Wissensteilung hemmt.

Die Mehrheit der Interviewpartner gibt an, dass durch die stark zentralisierte Entscheidungsgewalt in der Verwaltung die Konkurrenz zwischen Beschäftigten gefördert wird: „*[In der Zusammenarbeit] wird einem [dann] schon mal der eine oder andere Dolchstoß auf Grundlage der unterschiedlichsten Interessenslagen mitgegeben*“ (Interviewpartner G). Durch die Konkurrenz wird Wissen mitunter bewusst nicht geteilt, um daraus einen Vorteil zu gewinnen (Interviewpartner B, F). Die Interviewpartner betonen jedoch mehrheitlich, dass das Zurückhalten von Wissen eine krasse Ausnahme darstellt und von Kollegen und Führungskräften scharf sanktioniert wird:

*„Ich habe das schon ein paar Mal erlebt, dass das Leute machen, um ihren Stellenwert beim Chef dadurch zu erhalten. [...] Das bekommt den Leuten dann aber meist nicht gut, die [...] werden dann ausgegrenzt, mit denen will man nichts zu tun haben. [...] Eine gute Führungskraft erkennt solche Leute auch und siebt die aus“ (Interviewpartner D).*

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Die Beobachtung von Chen und Huang (2007), dass ein hohes Maß an Zentralisierung in einer Organisation die Konkurrenz zwischen deren Mitgliedern verstärkt, wird gestützt. Wie von Hopf (2009) beschrieben, zeigen die Interviewdaten, dass durch Konkurrenz die Entstehung eines „Wissen-ist-Macht“-Denkens gefördert wird, welches Wissensträger dazu motiviert, ihr Wissen gezielt zurückzuhalten. Dieses Verhalten wird jedoch, wie von Interviewpartner D berichtet, sanktioniert und damit weitestgehend verhindert. In Anlehnung an die Theorie des geplanten Verhaltens ist davon auszugehen, dass die Gefahr sozialer Ausgrenzung durch Kollegen und Rügen seitens der Führungskräfte die Einstellung eines Wissensträgers zum Zurückhalten von Wissen dahingehend beeinflussen, dass er dieses Verhalten nur in Situationen als erstrebenswert bewertet und ausführt, in denen die erhofften Folgen des Verhaltens einen besonders großen persönlichen Nutzen für ihn versprechen.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass das hohe Maß an Zentralisierung in der Verwaltung das Verhalten der Wissensteilung hemmt. Dieser Effekt wird jedoch durch eine soziale Norm der Wissensteilung und Sanktionsmöglichkeiten der Führungskräfte beim Zurückhalten von Wissen moderiert. Um die Norm der Wissensteilung stärker zu etablieren und damit das Teilen von Wissen zu begünstigen, könnte die Zusammenarbeit zwischen Beschäftigten durch eine erhöhte Aufgabeninterdependenz gefördert werden. Im Rahmen einer hohen Aufgabeninterdependenz sind Beschäftigte aufeinander angewiesen, sie erleben das Teilen von Wissen als Norm und Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit (Staples/Webster 2008, S. 621f.). Darüber hinaus gilt es, das Problembewusstsein der Führungskräfte für das in Abschnitt 2.3 beschriebene Phänomen des „knowledge hoarding“ zu schärfen, damit das Zurückhalten von Wissen konsequent sanktioniert wird.

### **Hypothese 3: Einfluss der Spezialisierung**

Die dritte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Hypothese geht davon aus, dass der hohe Grad an Spezialisierung in der Verwaltung das Verhalten der Wissensteilung behindert.

Alle Interviewpartner verfügen in ihren jeweiligen Aufgabenbereichen über Fach- bzw. Expertenwissen. Das Teilen von diesem Wissen fällt ihnen vor allem dann schwer, wenn der oder die Wissensempfänger nicht über ein relevantes fachliches Vorwissen verfügen: *„Das fällt natürlich leichter mit Leuten, die das alles schon mal gehört haben, [...] andere verstehen da dann häufig nur Bahnhof und können damit nichts anfangen“* (Interviewpartner C). Darüber hinaus zeigt sich, dass die Interviewpartner trotz ihres klar abgegrenzten Zuständigkeitsbereichs über ein ausgeprägtes Bewusstsein für die Arbeit anderer Gruppen und Referate in ihrer Abteilung verfügen (Interviewpartner A-D, F-H). Dieses Bewusstsein wird mitunter durch abteilungsinterne Austauschformate aktiv gefördert (Interviewpartner A, C, D). Über die eigene Abteilung hinaus nimmt das Bewusstsein allerdings ab: *„Was bei denen [den anderen Abteilungen] gerade los ist, könnte ich dir nur ganz oberflächlich sagen [...] das ist eigentlich Zeitungswissen“* (Interviewpartner D). Die Interviewpartner zeigen trotzdem Interesse und die Bereitschaft, ihr Wissen auch abteilungsübergreifend zu teilen. Dies nimmt zu, wenn persönliche Beziehungen zu Kollegen in anderen Abteilungen bestehen (Interviewpartner A, B, F). Das abteilungsübergreifende Teilen von Wissen stellt im Arbeitsalltag der Befragten dennoch eher die Ausnahme dar (Interviewpartner A, C, D).

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Durch die starke Spezialisierung innerhalb der Verwaltung entstandenes Expertenwissen erschwert die Wissensteilung zwischen verschiedenen Fachbereichen, indem es die Schwierigkeit für Wissensträger erhöht, ihr Wissen an fachfremde Beschäftigte weiterzugeben. Das Phänomen selektiver Perzeption, welches in der Literatur mit einer starken Spezialisierung in Verbindung gebracht wird, kann im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht beobachtet werden: Die Interviewpartner sind über die Arbeit der eigenen Abteilung gut informiert und zeigen die Bereitschaft, ihr Wissen auch mit Beschäftigten aus anderen Abteilungen zu teilen. Die Beobachtung, dass das abteilungsübergreifende Teilen von Wissen im Arbeitsalltag eher die Ausnahme darstellt, kann zum einen mit der erhöhten Schwierigkeit bei der Weitergabe von Expertenwissen begründet werden. Zum anderen lässt sich den Interviewdaten entnehmen, dass Verwaltungsbeschäftigte in ihrer alltäglichen Arbeit nicht unablässig auf das Wissen aus anderen Abteilungen angewiesen sind.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die starke Spezialisierung der Verwaltung die Entstehung von Expertenwissen fördert, welches wiederum das Teilen von Wissen zwischen verschiedenen Fachbereichen erschwert. Ein Einfluss des Phänomens der



selektiven Perzeption auf die Wissensteilung konnte nicht festgestellt werden. Das könnte unter anderem mit den beschriebenen abteilungsinternen Austauschformaten zusammenhängen. Diese Formate gilt es im Sinne einer Förderung des Verhaltens der Wissensteilung verstärkt in der Verwaltung zu etablieren. Darüber hinaus zeigen die Interviewdaten, dass persönliche Beziehungen den negativen Einfluss der Spezialisierung auf das bereichsübergreifende Teilen von Wissen moderieren können. Um die Entstehung solcher Beziehungen zwischen Beschäftigten zu fördern, könnte beispielsweise das Instrument der Jobrotation genutzt werden. Dadurch können sich einheitsübergreifende Beziehungsnetzwerke bilden, die das Teilen von Wissen begünstigen (u. a. Campion et al. 1994; Eriksson/Ortega 2006).

#### **Hypothese 4: Einfluss der Verwaltungskultur**

Die vierte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Hypothese besagt, dass eine Verwaltungskultur das Verhalten der Wissensteilung fördert, wenn sie es zur Norm erhebt, die soziale Interaktion zwischen Beschäftigten begünstigt und seitens der Führungskräfte aktiv unterstützt wird.

Die Interviewpartner geben mehrheitlich an, dass das Teilen von Wissen in ihrem Arbeitsalltag erwünscht ist und insbesondere in der Zusammenarbeit mit Kollegen die Norm darstellt (Interview A-D, F). Diese Norm ist jedoch oftmals nicht formalisiert und wird von Führungskräften nur selten aktiv eingefordert: *„Die gehen davon aus, [...] dass man [die] Verwaltung kennt, das man die Prozesse kennt und das man das Wissen mitbringt“* (Interviewpartner B). Alle Interviewpartner berichten von einem regen sozialen Miteinander in ihren Verwaltungseinheiten, das von Führungskräften häufig initiiert und unterstützt wird:

*„Das habe ich [...] nochmal in einer Gruppe erlebt [...], wir haben es geschafft, mindestens einmal die Woche, manchmal öfter, miteinander essen zu gehen und einfach auch mal privat sich miteinander auszutauschen. [...] [Das] ist aber immer eine Initiative der jeweiligen Führungskraft“* (Interviewpartner D).

Die Auswertung der Interviewdaten zeigt, dass in den betrachteten Verwaltungseinheiten das Teilen von Wissen als Norm wahrgenommen wird. Die Beschäftigten richten sich nach dieser Norm, ohne dass sie von Führungskräften explizit dazu aufgefordert werden. Die Unterstützung seitens der Führungskräfte wird durch die Interviewpartner als eher indirekt wahrgenommen. Die Unterstützungsleistung beruht vor allem auf der Anregung und Förderung sozialer Interaktion zwischen den

Beschäftigten. Dies wiederum begünstigt, wie von Connelly und Kelloway (2003) beschrieben, das Teilen von Wissen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die betrachteten Verwaltungskulturen das Verhalten der Wissensteilung fördern. Die oben genannte Hypothese wird bestätigt. Offen bleibt, inwiefern ein offensives, stetiges Einfordern der Wissensteilung seitens der Führungskräfte auch in formalisierter Form das Teilen von Wissen weiter intensivieren würde. Führungskräfte, die im Arbeitsalltag das Verhalten der Wissensteilung stetig selbst ausführen, repräsentieren eine dem Teilen von Wissen förderliche Verwaltungskultur. Das Bewusstsein von Führungskräften, dass sie sowohl Unterstützer als auch Vorbild beim Teilen von Wissen sind, gilt es zu stärken.

### **Hypothese 5: Einfluss nutzerfreundlicher Informations- und Kommunikationstechnologien**

Die fünfte im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese geht davon aus, dass der Einsatz moderner nutzerfreundlicher Informations- und Kommunikationstechnologien (kurz IKT) das Verhalten der Wissensteilung in der Verwaltung fördert.

Die Interviewpartner geben mehrheitlich an, dass in ihrem Arbeitsalltag vor allem technische Speichermedien wie die elektronische Akte eine Rolle spielen (Interviewpartner A, B, D, F). Über diese Medien wird Wissen seltener geteilt als direkt mit anderen Beschäftigten. Das begründen die Interviewpartner vor allem mit der geringen Nutzerfreundlichkeit der Medien: *„Die sind sehr schlecht nutzbar, schlechte Darstellung, schwierig sich da durch zu klicken, man wird unmutig und unwillig“* (Interviewpartner F). Wird ein Speichermedium hingegen als gut bedienbar wahrgenommen, nutzen es die Interviewpartner intensiver und betonen dessen Vorteile für die Wissensteilung: *„[Dadurch] kann ich dann auch zum Beispiel [...] erstellte Dokumente und Wissen für alle [in der Verwaltungseinheit] zugänglich mache[n]“* (Interviewpartner E).

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Wie von Hansen et al. (1999) und Fischer (2020) beschrieben, ermöglicht es der Einsatz moderner IKT einem Wissensträger, sein Wissen über die formalen Wege der Kommunikation hinaus mit verschiedenen Beschäftigten gleichzeitig zu teilen. Damit wird der Aufwand bzw. die Schwierigkeit für einen Wissensträger reduziert, das Verhalten der Wissensteilung auszuführen. Die Interviewdaten bestätigen zudem die Beobachtung von Kim und Lee (2006), dass der Grad an wahrgenommener Nutzerfreundlichkeit der

IKT bestimmt, inwiefern sie durch die Beschäftigten zur Wissensteilung genutzt werden.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Einsatz nutzerfreundlicher IKT das Verhalten der Wissensteilung fördert. Vor diesem Hintergrund gilt es, beim Erwerb technischer Systeme die Nutzerfreundlichkeit zu einem wichtigen Auswahlkriterium zu erheben. Dafür müssen die Beschäftigten an der Kaufentscheidung und der bedarfsgerechten Implementierung beteiligt werden. Dies schafft eine höhere Akzeptanz gegenüber den erworbenen Technologien (Ben Rehouma 2021). Darüber hinaus gilt es, Verwaltungsbeschäftigte angemessen hinsichtlich der Nutzung von IKT zu schulen. Dies fördert nicht nur die individuelle Kompetenz der Beschäftigten, sondern lässt sie im Idealfall zu Multiplikatoren werden, die ihr Wissen zur IKT an Kollegen weitergeben.

### **Hypothese 6: Einfluss der sozialen Interaktion**

Die sechste im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese besagt, dass direkte soziale Interaktion zwischen dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding fördert.

Die Mehrheit der Interviewpartner gibt an, im Rahmen des eigenen Offboarding keinen direkten Kontakt zu ihrem Nachfolger gehabt zu haben (Interviewpartner B-F, H). Es wird jedoch betont, dass ein solcher Kontakt wünschenswert gewesen wäre:

*„Ich habe [...] etliche Stellenwechsel hinter mir und immer da, wo mein Vorgänger noch da war und mir das persönlich übergeben konnte, [...] war das qualitativ um ein Vielfaches besser als wo man einfach angekommen ist und vielleicht noch [...] einen Übergabebrief oder eine Checkliste bekommen hat“* (Interviewpartner G).

Die Interviewpartner betonen darüber hinaus, dass sie im Rahmen direkter sozialer Interaktion mehr Wissen teilen als indirekt über Kodifizierung, indem sie z. B. gewisse Arbeitsschritte vorführen oder Tipps geben können, die man nicht verschriftlichen kann oder will (Interviewpartner B-F).

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Die Beobachtung, dass Verwaltungsbeschäftigte in direkter sozialer Interaktion mehr Wissen teilen als indirekt über Kodifizierung, lässt sich in Anlehnung an Connelly und Kelloway (2003) mit der Entstehung eines gewissen Sympathiegefühls zwischen Wissens-träger und -empfänger erklären, welches ersteren dahingehend beeinflusst, das Verhalten der Wissensteilung als erstrebenswert zu bewerten und es umfassend ausführen. Zudem bietet der direkte persönliche Austausch mehr Möglichkeiten, Wissen zu

teilen: Wie von Noorderhaven und Harzing (2009) beschrieben, kann durch das Vorführen von Arbeitsschritten nicht nur explizites, sondern auch implizites Wissen weitergegeben werden. Zusätzlich wird aus den Interviewdaten ersichtlich, dass auch die Qualität der Wissensteilung durch direkte soziale Interaktion zunimmt. Das ist nach Hendriks (1999) vor allem auf die Nachfragen zurückzuführen, die im direkten persönlichen Austausch gestellt werden können und es einem Wissensempfänger ermöglichen zu prüfen, ob er das weitergegebene Wissen korrekt verinnerlicht hat.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass im Offboarding eine direkte soziale Interaktion zwischen dem Stelleninhaber und dem Nachfolger das Verhalten der Wissensteilung fördert. Die direkte Interaktion sollte demnach zum Regelfall werden. Eine Möglichkeit ist die temporäre Doppelbesetzung von Stellen. Dies meint die zeitweise Zusammenarbeit des ausscheidenden Stelleninhabers mit seinem Nachfolger zum Zwecke einer umfassenden Wissensteilung (u. a. SenFin 2018, S. 15).

### **Hypothese 7: Einfluss des zwischenmenschlichen Vertrauens**

Die siebte im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese hat einen engen Bezug zur vorangegangenen und geht davon aus, dass aus sozialer Interaktion entstandenes Vertrauen zwischen dem Stelleninhaber und seinem Nachfolger das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding fördert.

Die Interviewpartner geben mehrheitlich an, dass zwischenmenschliches Vertrauen beim Teilen von Wissen grundsätzlich eine große Bedeutung hat. Für die Wissensteilung im Prozess des Offboarding wird es jedoch mangels Alternative als nicht ausschlaggebend erachtet:

*„Es ist ganz schwer, zu jemandem Vertrauen aufzubauen, der ganz kurz nur da ist, vielleicht nur ein paar Wochen oder so [...], an der Stelle darf es keine Rolle spielen, ob man Vertrauen hat oder nicht, wenn man das [...] Wissen zu einem Aufgabengebiet weitergeben will“* (Interviewpartner C).

Es wird aber betont, dass Vertrauen insbesondere das Teilen von informalem Wissen mit dem Nachfolger erleichtert (Interviewpartner B, D, E). Die Interviewpartner geben auch an, dass zwischenmenschliches Vertrauen im Offboarding dann entsteht, wenn der Nachfolger echtes Interesse am Wissen des Stelleninhabers zeigt: *„Wenn ich bei anderen Interesse für die Sache spüre, dann hat der schon mal einen großen Sympathiepunkt [...] und wenn er dann noch engagiert ist und offen, dann erst recht und dann entsteht auch Vertrauen“* (Interviewpartner F).

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Das Teilen von Wissen im Offboarding ist auch ohne zwischenmenschliches Vertrauen möglich. Ein Vertrauensverhältnis zwischen Stelleninhaber und Nachfolger begünstigt aber insbesondere die Weitergabe von informalem Wissen. Entgegen der Annahme von Staples und Webster (2008) gründet Vertrauen im Offboarding dabei nicht auf der Erwartung einer Gegenleistung oder, wie von Kane et al. (2005) vermutet, auf wahrgenommenen Gemeinsamkeiten zwischen Personen. Vielmehr ergibt sich aus den Interviewdaten, dass Vertrauen beim Stelleninhaber dann erwächst, wenn der Nachfolger Wissen aktiv sucht und nachfragt. Das lässt sich vor allem damit erklären, dass die Interviewpartner sich oftmals intensiv mit ihrer Arbeit identifizieren und diese auch nach ihrem Ausscheiden aus der Verwaltung erfolgreich weitergeführt sehen wollen (siehe Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner). Vor diesem Hintergrund wird ein Stelleninhaber eher Vertrauen zu seinem Nachfolger aufbauen, wenn sich dieser wissbegierig und engagiert zeigt, die Arbeit seines Vorgängers fortzuführen. In diesem Fall wird der Stelleninhaber das Teilen von Wissen mit seinem Nachfolger als erstrebenswert bewerten und dieses Verhalten ausführen.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zwischenmenschliches Vertrauen zwischen Stelleninhaber und Nachfolger das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding fördert. Um die Entstehung von Vertrauen zu begünstigen, könnte, wie schon beim Faktor der sozialen Interaktion, eine temporäre Doppelbesetzung von Stellen sinnvoll sein. Eine Zusammenarbeit ist der Vertrauensbildung förderlich (siehe Zitat Interviewpartner C).

### **Hypothese 8: Einfluss der Führungskräfte und ihres Führungsstils**

Die achte im Rahmen der vorliegenden Arbeit aufgestellte Hypothese besagt, dass Führungskräfte mit einem transformationalen Führungsstil das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding fördern.

Die Mehrheit der Interviewpartner gibt an, dass Führungskräfte das Teilen von Wissen im Offboarding nicht konsequent genug einfordern (Interviewpartner A, B, F). Auch werden Wissensträger, die ihr Wissen proaktiv teilen wollen, oftmals nicht unterstützt:

*„Da war wirklich gar nichts [an Unterstützung]. [...] Es wäre sinnvoll gewesen, wenn sie [die Führungskraft] [...] mal zu einem Termin geladen hätte wo sie dabei ist, die Kollegin die das jetzt weiterbearbeitet und der Kollege und ich, die dann halt das Referat verlassen. Einfach damit wir mal zu viert einen Austausch machen [...]. Das fand halt so gar nicht statt“ (Interviewpartner A).*

Die Interviewpartner haben den Eindruck, dass das Interesse der Führungskräfte an der Wissensteilung im Offboarding eher gering ist. Gewünscht wird ein aktives Management des Prozesses (Interviewpartner A, B, D, F, G). Auch die Bereitschaft, Wissen zu teilen, sollte stärker wertgeschätzt werden (Interviewpartner E).

Die Auswertung der Interviewdaten legt den Schluss nahe, dass Führungskräfte oftmals das Bewusstsein für die Relevanz der Wissensteilung im Offboarding vermissen lassen. Erst wenn ein solches Bewusstsein das Handeln leitet, können die Effekte unterschiedlicher Führungsstile auf das Teilen von Wissen beurteilt werden. Somit ist festzuhalten, dass die o. g. Hypothese, dass Führungskräfte mit einem transformationalen Führungsstil das Verhalten der Wissensteilung fördern, weder bestätigt noch falsifiziert werden kann. Führungskräfte sollten das Teilen von Wissen als zentrale Aufgabe im Offboarding verstehen, planen, durch klare Vorgaben steuern und die Beteiligten wertschätzend begleiten.

### **Hypothese 9: Einfluss der Ressource Zeit**

Die neunte im Rahmen dieser Arbeit aufgestellte Hypothese geht davon aus, dass die unzureichende Ausstattung eines Wissensträgers mit der Ressource Zeit das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding hemmt.

Die Mehrheit der Interviewpartner gibt an, nicht genügend Zeit für das Teilen von Wissen im eigenen Offboarding gehabt zu haben (Interviewpartner C, E-G). Dadurch wurde weniger Wissen geteilt, als sinnvoll gewesen wäre (Interviewpartner F). Zudem konnte die Wissensteilung nicht in der angestrebten Qualität erfolgen: „*Die Arbeitsbelastung war extrem hoch, wodurch es halt auch schwierig war, eine ordentliche Dokumentation [des eigenen Wissens] zu machen*“ (Interviewpartner G).

Die Auswertung der Interviewdaten bestätigt die oben genannte Hypothese. Zu wenig Zeit für die Wissensteilung erhöht die wahrgenommene Schwierigkeit für einen Wissensträger, sein Wissen umfassend zu teilen. Infolgedessen leidet nicht nur die Quantität des geteilten Wissens, sondern auch die Qualität der Weitergabe.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die unzureichende Ausstattung eines Wissensträgers mit der Ressource Zeit das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding hemmt. Förderlich wäre eine Arbeitsplanung für den ausscheidenden Beschäftigten, welche den zeitlichen Aufwand zur Wissensteilung berücksichtigt. Darüber hinaus gilt es, Beschäftigte auch nach ihrem Ausscheiden an die Verwaltung zu binden, bspw. in sogenannten Alumni-Programmen. Diese Programme bieten einer Organisation die Möglichkeit, auch auf das Wissen ausgeschiedener Wissensträger zurückzugreifen

(Schrötgens 2018, S. 250). Insbesondere in der Verwaltung könnte die Einrichtung von Alumni-Programmen erfolgreich sein, da sich die Beschäftigten intensiv mit ihrer Arbeit identifizieren und diese auch nach ihrem Ausscheiden aus der Verwaltung erfolgreich weitergeführt sehen wollen (siehe Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner).

## **6. Fazit**

Die vorliegende Arbeit hat untersucht, inwiefern extrapersonale Einflussfaktoren das Verhalten der Wissensteilung im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands beeinflussen. Hier ist eine Forschungslücke festgestellt worden, die es zu schließen galt. Zu diesem Zweck wurden Mikro- und Mesoebene verbunden betrachtet, extrapersonale Einflussfaktoren identifiziert und in die Theorie des geplanten Verhaltens eingebunden. Anschließend sind Hypothesen abgeleitet worden, wie extrapersonale Einflussfaktoren, die sich aus der Verwaltung als organisationalen Kontext und dem Prozess des Offboarding ergeben, das Verhalten der Wissensteilung fördern oder hemmen. Die Hypothesen wurden durch die Erhebung und Auswertung qualitativer Interviewdaten getestet. Daraus resultierende Erkenntnisse fungieren als theoretische Grundlage für praktische Implikationen zur Förderung des Verhaltens der Wissensteilung in der Verwaltungspraxis. Erste identifizierte Implikationen sind:

- Orte und Gelegenheiten zur informalen Wissensteilung schaffen
- Zusammenarbeit der Beschäftigten durch erhöhte Aufgabeninterdependenz fördern und Problembewusstsein der Führungskräfte für „knowledge hoarding“ schärfen
- stärkere Etablierung von Austauschformaten und Nutzung von Jobrotation
- Norm zur Wissensteilung formalisieren und Bewusstsein der Führungskräfte als Vorbild und Unterstützer der Wissensteilung stärken
- Nutzerfreundlichkeit zu einem wichtigen Auswahlkriterium beim Erwerb von IKT erheben, Beschäftigte an Kaufentscheidungen sowie Implementierung beteiligen und sie angemessen für Nutzung von technischen Systemen schulen
- Möglichkeiten zur temporären Doppelbesetzung von Stellen im Offboarding nutzen
- Bewusstsein der Führungskräfte für die Wissensteilung als zentrale Aufgabe im Offboarding stärken sowie eine gezielte Steuerung des Prozesses einfordern

- Arbeitsplanung für die ausscheidenden Beschäftigten am zeitlichen Aufwand der Wissensteilung ausrichten
- Einführung von Alumni-Programmen, um ausgeschiedene Beschäftigte an die Verwaltung zu binden

Die vorliegende Arbeit weist Limitationen auf, aus denen sich weiterer Forschungsbedarf ergibt. Durch das qualitative Forschungsdesign und den begrenzten zeitlichen Rahmen ist eine relativ geringe Anzahl an Interviews geführt worden. Zur Generalisierung der Erkenntnisse bedarf es weiterer Interviews mit Beschäftigten verschiedenster Verwaltungsebenen und -einheiten, um eine repräsentativere Datenbasis zu generieren. Eine weitere Limitation ergibt sich aus der ausschließlichen Betrachtung von Mikro- und Mesoebene. Zukünftige Untersuchungen sollten auch die Makroebene mit einbeziehen, um bspw. den Einfluss einer landesspezifischen Verwaltungskultur auf das Verhalten der Wissensteilung abbilden zu können. Des Weiteren besteht Forschungsbedarf hinsichtlich einer möglichen Wechselwirkung zwischen intra- und extrapersonalen Einflussfaktoren der Wissensteilung. Während die Literatur davon ausgeht, dass extrapersonale Einflussfaktoren den Einfluss der intrapersonalen Einflussfaktoren moderieren können (Fischer 2020, S. 20), legen die Interviewdaten nahe, dass diese einseitige Betrachtung zu hinterfragen ist. So könnte die hohe Motivation seitens der Verwaltungsbeschäftigten zum Teilen von Wissen als intrapersonaler Einflussfaktor den hemmenden Einfluss extrapersonaler Einflussfaktoren ausgleichen (siehe Offboarding-Erfahrungen der Interviewpartner).

Die anstehende Pensionierungswelle in der deutschen Verwaltung erfordert eine verstärkte Ausrichtung des Wissensmanagements auf den Prozess des Offboarding und dessen Gestaltung, um Wissensverluste zu reduzieren. Die Implementierung technischer Systeme ist von großer Bedeutung, muss aber um die gezielte Förderung des Verhaltens der Wissensteilung ergänzt werden. Hierzu kann die vorliegende Arbeit erste theoretische und praktische Anstöße geben.



## 7. Literaturverzeichnis

Adelsberger, Heimo, Markus Bick und Thomas Hanke. 2002. Einführung und Etablierung einer Kultur des Wissensteilens in Organisationen. In *Virtuelle Organisation und Neue Medien 2002*, Hrsg. Martin Engelen und Jens Homann, 529-552. Köln: Eul.

Ajzen, Icek. 1991. The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes* 50(2): 179-211.

Ajzen, Icek, und Martin Fishbein. 2005. The influence of attitudes on behavior. In *The handbook of attitudes*, Hrsg. Dolores Albarracin, Blair Johnson und Mark Zanna, 173-221. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Ajzen, Icek. 2006. *Behavioral interventions based on the Theory of Planned Behavior*. <https://people.umass.edu/aizen/pdf/tpb.intervention.pdf> [zuletzt geprüft 11.02.2022].

Ajzen, Icek. 2020. The theory of planned behavior: Frequently asked questions. *Human behavior and emerging technologies* 2(4): 314-324.

Al-Laham, Andreas. 2003. *Organisationales Wissensmanagement*. München: Vahlen.

Alvesson, Mats, und Dan Kärreman. 2001. Odd couple: making sense of the curious concept of knowledge Management. *Journal of Management Studies* 38(7): 995-1017.

Amayah, Angela. 2013. Determinants of knowledge sharing in a public sector organization. *Journal of knowledge management* 17(3): 454-471.

Ben Rehouma, Mariem. 2021. *The contribution of employee participation in IT-projects in the public sector to their adoption of IT*. Dissertation im Fachbereich Mathematik/Informatik. Universität Bremen: <https://media.suub.uni-bremen.de/handle/elib/5581> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Bilginoğlu, Elif. 2019. Knowledge hoarding: a literature review. *Management Science Letters* 9: 61-72.

Blau, Peter. 1986. *Exchange and power in social life*. New Brunswick: Transaction Publishing.

Bock, Gi-Woo, und Young-Gul Kim. 2001. Breaking myths of rewards: a study of attitudes about knowledge sharing. *Pacis 2001 Proceedings* 78: 1112-1125.

Bogumil, Jörg, und Werner Jann. 2009. *Verwaltung und Verwaltungswissenschaft in Deutschland*. 2. überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Brown, Susan, Alan Dennis, Diana Burley und Priscilla Arling. 2013. Knowledge sharing and knowledge management system avoidance: The role of knowledge type and the social network in bypassing an organizational knowledge management system. *Journal of the association for information science and technology* 64(10): 2013-2023.

Brüssel, Martina, und Samantha Stella. 2019. *Praxishandbuch Personalmanagement für Handwerksunternehmen*. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Bryant, Scott. 2003. The Role of Transformational and Transactional Leadership in creating, sharing and exploiting organizational knowledge. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 9(4): 32-44.

Bumiller, Meinrad, Michael Hübler und Joachim Simen. 2015. *Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Abschlussbericht*. München. [https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht\\_Wissensmanagement\\_final.pdf](https://www.bay-innovationsstiftung.de/fileadmin/docs/Abschlussbericht_Wissensmanagement_final.pdf) [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat. 2017. *Jedes Alter zählt: Die Demografiestrategie der Bundesregierung. Arbeitsgruppenergebnisse zum Demografiegipfel am 16. März 2017*. Berlin. <https://www.bmfsfj.de/resource/blob/137854/d54ed3c30bef003b10abb00df394ae4b/demografiestrategie-der-bundesregierung-data.pdf> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Bundesministerium des Inneren, für Bau und Heimat. 2019. *Strukturierter Wissenstransfer bei Altersabgängen*. Berlin. [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicher-dienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [zuletzt geprüft 11.02.2022].

Bundred, Steve. 2006. Solutions to Silos: Joining Up Knowledge. *Public Money and Management* 26 (2): 125–130.

Campion, Michael, Lisa Cheraskin und Michael Stevens. 1994. Career-related antecedents and outcomes of Job Rotation. *Academy of Management Journal* 37(6): 1518-1542.

Chen, Chung-Jen, und Jing-Wen Huang. 2007. How organizational climate and structure affect knowledge management- The social Interaction perspective. *International Journal of Information Management* 27(2): 104-118.

Connelly, Catherine, und Kevin Kelloway. 2003. Predictors of employees' perceptions of knowledge sharing cultures. *Leadership & Organization Development Journal* 24(5): 294-301.

Davenport, Thomas, und Laurence Prusak. 1998. *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Döring, Nicola, und Jürgen Bortz. 2016. *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften*. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Eriksson, Tor, und Jaime Ortega, 2006. The adoption of Job Rotation: Testing the theories. *Industrial and Labor Relations Review* 59(4): 653-666.

Fischer, Caroline. 2018. Beraten statt archivieren: Wie öffentliche Beschäftigte ihr Wissen am Arbeitsplatz teilen. *der moderne staat* 11(2): 285-307.

Fischer, Peter, Kathrin Jander und Joachim Krueger. 2018. *Sozialpsychologie für Bachelor*. 2. überarb. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer.

Fischer, Caroline. 2020. *Knowledge sharing in the public sector: how and why public employee share their knowledge at the workplace and how to foster that behavior*. Dissertation im Fachbereich Public Management. Universität Potsdam: unveröffentlicht.

Fischer, Caroline. 2021. Incentives can't buy me knowledge: The missing effects of appreciation and aligned performance appraisals on knowledge sharing of public employees. *Review of Public Personnel Administration*.

Fischer, Caroline, und Matthias Döring. 2022. Thank you for sharing! How knowledge sharing and information availability affect public employees. *International Journal of Public Sector Management* 35(1): 76-93.

Graf, Dietmar. 2007. Die Theorie des geplanten Verhaltens. In *Theorien in der biologie-didaktischen Forschung*, Hrsg. Dirk Krüger und Helmut Vogt, 33-34. Berlin/Heidelberg: Springer-Verlag.

Gurteen, David. 1999. Creating a Knowledge Sharing Culture. *Knowledge Management Magazine* 2(5): 1-4.

Hansen, Morten, Nitin Nohria und Thomas Tierney. 1999. What's your strategy for managing knowledge? *Harvard business review* 77(2): 106-116.

Hasler Roumois, Ursula. 2013. *Studienbuch Wissensmanagement: Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen*. Zürich: Orell Füssli.

Hendriks, Paul. 1999. Why share knowledge? The influence of ICT on the motivation for knowledge sharing. *Knowledge and Process Management* 6(2): 91-100.

Henttonen, Kaisa, Aino Kianto und Paavo Ritala. 2016. Knowledge sharing and individual work performance. An empirical study of public sector organisation. *Journal of Knowledge Management* 20(4): 749-768.

Holtbrügge, Dirk. 2018. *Personalmanagement*. 7. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer Gabler.

Hopf, Susanne. 2009. *Fragebogen zur Identifikation von Wissensbarrieren in Organisationen (WiBa)*. Dissertation im Fachbereich Psychologie. Humboldt-Universität zu Berlin: <https://edoc.hu-berlin.de/bitstream/handle/18452/16825/hopf.pdf?sequence=1> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Irvine, Annie, Paul Drew und Roy Sainsbury. 2010. *Mode effects in qualitative interviews: a comparison of semi-structured face-to-face and telephone interviews using conversation analysis*. University of York, York: Social Policy Research Unit 4.

Jain, Kamal Kishore, Manjit Singh Sandhu und Gurvinder Kaur Sidhu. 2007. Knowledge sharing among academic staff: a case study of business schools in Klang Valley, Malaysia. *Journal for the Advancement of Arts and Science* 2: 23-29.

Jilke, Sebastian, Asmus Leth Olsen, William Resh und Saba Siddiki. 2019. Microbrook, Mesobrook, Macrobrook. *Perspectives on Public Management and Governance* 2(4): 245-253.

Kane, Aimée, Linda Argote und John Levine. 2005. Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 96(1): 56-71.

Kelloway, Kevin, und Julian Barling. 2000. Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews* 2(3): 287-304.

Kim, Soonhee, und Hyangsoo Lee. 2006. The impact of organizational context and information technology on employee knowledge-sharing capabilities. *Public Administration Review* 66(3): 370-385.

Kuckartz, Udo, Thorsten Dresing, Stefan Rädiker und Claus Stefer. 2008. *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Hamburg: VS-Verlag.

Latza, Sina. 2020. *Die Bedeutung der Phasen des On- und Offboarding für eine systematische Personalentwicklung am Beispiel Bibliothek*. Masterarbeit im Fachbereich Bibliotheks- und Informationswissenschaft, Technische Hochschule Köln. [https://publiscologne.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/1554/file/MA\\_Latza\\_Sina.pdf](https://publiscologne.th-koeln.de/frontdoor/deliver/index/docId/1554/file/MA_Latza_Sina.pdf) [zuletzt geprüft 11.02.2022].

Lehner, Franz. 2014. *Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung*. 5. überarb. Aufl. München: Carl Hanser Verlag.

Materna GmbH, und Hochschule Harz. 2013. *Wissensmanagement in öffentlichen Verwaltungen*. Dortmund/Halberstadt. <http://www.wissensmanagement-oev.de> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Mayring, Philipp. 2010. Qualitative Inhaltsanalyse. In *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*, Hrsg. Günter Mey und Katja Mruck, 601-613. Wiesbaden: Springer Verlag.

McAdam, Rodney, und Renee Reid. 2000. A comparison of public and private sector perceptions and use of knowledge management. *Journal of European Industrial Training* 24(6): 317-329.

Nayak, Prisoomit, und Phil Park. 2020. *What are the best practices for offboarding trends in global companies?* New York: Cornell University Library.

Nguyen, Tuyet-Mai, Tuan Phong Nham, Fabian Jintae Froese und Ashish Malik. 2019. Motivation and knowledge sharing: A meta-analysis of main and moderating effects. *Journal of Knowledge Management* 23(5): 998-1016.

Nonaka, Ikujiro, und Hirotaka Takkuchi. 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Noorderhaven, Niels, und Anne-Will Harzing. 2009. Knowledge-sharing and social interaction within MNEs. *Journal of International Business Studies* 40(5): 719-741.

North, Klaus. 2016. *Wissensorientierte Unternehmensführung*. 6. überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Paulin, Dan, und Kaj Suneson. 2012. Knowledge Transfer, Knowledge sharing and Knowledge barriers. Three Blurry Terms in KM. *Electronic Journal of Knowledge Management* 10(1): 81-91.

Pircher, Richard. 2014. Organisatorisches Wissensmanagement. In *Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen*, Hrsg. Richard Pircher, 17-59. Erlangen: Publicis.

Polanyi, Michael. 1962. *Personal knowledge: Towards a post-critical philosophy*. London: Routledge.

Polanyi, Michael, und Amartya Sen. 2010. *The tacit dimension*. [Nachdruck]. Chicago: University of Chicago Press.

Probst, Gilbert, Steffen Raub und Kai Romhardt. 2012. *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. 7. überarb. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Ryan, Richard, und Edward Deci. 2000. Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1): 68-78.

Sandhu, Manjit Singh, Kamal Kishore Jain und Ir Umi Kalthom bte Ahmad. 2011. Knowledge sharing among public sector employees: evidence from Malaysia. *International Journal of Public Sector Management* 24(3): 206-226.

Schedler, Kuno, und Isabella Proeller. 2011. *New public management*. 5. überarb. Aufl. Stuttgart: Haupt.

Schnell, Rainer, Paul Hill und Elke Esser. 2008. *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 8. unveränd. Aufl. München: De Gruyter Oldenbourg.

Schrötgens, Maren. 2018. Karriere-Rückbau als Chance im demographischen Wandel verstehen. In *Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand*, Hrsg. Sascha Armutat, Natalie Bartholomäus, Swetlana Franken, Volker Herzig und Bernd Helbich, 241-260. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Seba, Ibrahim, und Jennifer Rowley. 2010. Knowledge management in UK police forces. *Journal of Knowledge Management* 14(4): 611-626.

Senatsverwaltung für Finanzen. 2018. *Rahmen-Dienstvereinbarungen über das Personalmanagement in der Berliner Verwaltung*. Berlin. <https://docplayer.org/106917869-Rahmen-dienstvereinbarung-ueber-das-personalmanagement-in-der-berliner-verwaltung.html> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Siami-Namini, Sima. 2018. Knowledge Management Challenges in Public Sectors. *Research Journal of Economics* 2(3): 1-9.

Siciliano, Michael. 2017. Ignoring the Experts: Networks and Organizational Learning in the Public Sector. *Journal of Public Administration Research and Theory* 27(1): 104-119.

Staples, Sandy, und Jane Webster. 2008. Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal* 18(6): 617-640.

Tangaraja, Gangeswari, Roziah Mohd Rasdi, Maimunah Ismail und Bahaman Abu Samah. 2015. Fostering knowledge sharing behaviour among public sector managers: a proposed model for the Malaysian public service. *Journal of knowledge management* 19(1): 121-140.

Tangaraja, Gangeswari, Roziah Mohd Rasdi, Bahaman Abu Samah und Maimunah Ismail. 2016. Knowledge sharing is knowledge transfer: a misconception in the literature. *Journal of knowledge management* 20(4): 653-670.



Trendreport Digitaler Staat. 2020. *Auf Wissen bauen. Mit systematischem Wissensmanagement zur digitalen Verwaltung*. [https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport\\_DS\\_2020.pdf](https://www.digitaler-staat.org/wp-content/uploads/2020/03/Trendreport_DS_2020.pdf) [zuletzt geprüft 11.02.2022].

Van den Hooff, Bart, und Jan de Ridder. 2004. Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management* 8(6): 117-130.

Vong, Sokha, Hangjung Zo und Andrew Ciganek. 2016. *Information Development* 32(3): 409-423.

Wagner, Ralf. 2000. *Wissensmanagement im Konzern: Systemtheoretische Perspektiven und Implementierungsansätze*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Wells, LaMont, und Eric Lesser. 1999. Managing organizational knowledge in a revenue agency. The experience of Washington, D.C. *Government Finance Review* 15(2): 21-23.

Wewer, Göttrik, und Caroline Fischer. 2019. Wissensmanagement. In *Handbuch zur Verwaltungsreform*, Hrsg. Sylvia Veit, Christoph Reichard und Göttrik Wewer, 653-664. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Wilkesmann, Uwe, und Maximiliane Wilkesmann. 2018. Wissensmanagement – (Wie) Lässt sich Wissen in der öffentlichen Verwaltung managen? In *Verwaltungspsychologie: Ein Lehrbuch für Studiengänge der öffentlichen Verwaltung*, Hrsg. Torsten Porsch und Bärbel Werdes, 321-346. Göttingen: Hogrefe Verlag.

Willem, Annick, und Marc Buelens. 2009. Knowledge sharing in inter-unit cooperative episodes: The impact of organizational structure dimensions. *International Journal of Information Management* 29(2): 151-160.

Willke, Helmut. 2004. *Einführung in das systematische Wissensmanagement*. Heidelberg: Carl-Auer Systeme Verlag GmbH.

Wissenschaftliche Dienste des Deutschen Bundestages. 2020. *Der demografische Wandel im öffentlichen Dienst – Sachstand*. Berlin. <https://www.bundestag.de/resource/blob/689704/d0aabc74d76b9cc129f0a1d963fc9b62/WD-%206-009-20-pdf-data.pdf> [zuletzt geprüft am 11.02.2022].

Yao, L. J., T. H. Y. Kam und S. H. Chan. 2007. Knowledge sharing in Asian public administration sector: the case of Hong Kong. *Journal of Enterprise Information Management* 20 (1): 51-69.

## 8. Anlage

### Anlage 1: Interviewleitfaden

<b>Abschnitt 1- Ice Breaker und Offboarding-Erfahrungen</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bitte beschreiben Sie kurz eine Situation, in der Sie zuletzt im beruflichen Kontext Ihr Wissen mit jemanden geteilt haben.</li><li>• Bitte beschreiben Sie kurz einen Offboarding-Prozess, in den Sie zuletzt involviert waren. Welche Rolle haben Sie dabei eingenommen? Welche Rolle hat das Teilen von Wissen gespielt?</li></ul>
<b>Abschnitt 2- Organisationaler Einfluss</b>
<p><i>Einfluss der Formalisierung (H1)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Der Verwaltung wird nachgesagt, sehr hierarchisch organisiert zu sein- wie nehmen Sie das wahr?</li><li>• Welchen Einfluss hat die Hierarchie auf Sie, insbesondere in Bezug auf das Teilen von Wissen?</li><li>• Haben Sie den Eindruck, dass vorgegebene Dienstwege den Austausch zwischen verschiedenen Organisationseinheiten behindern?</li><li>• Haben Sie den Eindruck, dass es in Ihrer Organisation erwünscht ist, auch informal Wissen zu teilen?</li></ul> <p><i>Einfluss der Zentralisierung (H2)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Wie beeinflusst die für die Verwaltung typische Entscheidungscentralisierung ihre Zusammenarbeit mit Kollegen?</li><li>• Inwiefern entsteht durch diese Zentralisierung eine Konkurrenzsituation?</li><li>• Haben Sie mitunter den Eindruck, dass es besser wäre, sein Wissen mit Kollegen nicht zu teilen, um bspw. durch Expertenwissen aufzusteigen?</li></ul> <p><i>Einfluss der Spezialisierung (H3)</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teilen Sie Ihr Wissen eher mit Kollegen, die sich mit den gleichen Themenbereichen wie Sie beschäftigen? Fällt das Teilen von Wissen hier leichter?</li><li>• Haben Sie einen groben Überblick über die Projekte und aktuellen Herausforderungen, mit denen andere Gruppen, Referate oder Abteilungen beschäftigt sind? Gibt es so etwas wie einen einheitsübergreifenden Austausch?</li></ul>

*Einfluss der Verwaltungskultur (H4)*

- Haben Sie den Eindruck, dass das Teilen von Wissen ein Teil der Kultur ihrer Organisation ist? Gibt es so etwas wie eine Norm, sein Wissen mit anderen zu teilen?
- Wird in Ihrer Organisation das Soziale, das Miteinander, gepflegt? Gibt es so etwas wie eine ungeschriebene Regel, dass man z. B. mit seinen Kollegen Mittagessen geht?
- Haben Sie den Eindruck, dass die Hausleitung besonderen Wert auf das Teilen von Wissen legt?

*Einfluss nutzerfreundlicher IKT (H5)*

- Gibt es technische Tools in Ihrer Organisation, die das Speichern und Weitergeben von Wissen unterstützen?
- Wenn ja, sind diese einfach zu bedienen? Hat die Bedienbarkeit einen Einfluss auf Ihre Nutzung dieser Instrumente?

**Abschnitt 3- Prozessualer Einfluss**

*Einfluss der sozialen Interaktion (H6)*

- Wie erleben Sie das: Kommt es beim Offboarding in der Regel zum direkten Austausch zwischen Stelleninhaber und Nachfolger?
- Inwiefern macht es einen Unterschied, ob sich Stelleninhaber und Nachfolger beim Offboarding direkt austauschen?

*Einfluss des zwischenmenschlichen Vertrauens (H7)*

- Welche Rolle spielt für Sie Vertrauen beim Teilen von Wissen im Offboarding? Woraus erwächst dieses Vertrauen?
- Würden Sie mit einer Person, mit der Sie vertrauter sind, eher Wissen teilen?

*Einfluss der Führungskräfte und ihres Führungsstils (H8)*

- Wie nehmen Sie Führungskräfte im Offboarding wahr? Welche Eigenschaften zeichnen diese aus?
- Was würden Sie sich von einer Führungskraft beim Offboarding wünschen?

*Einfluss der Ressource Zeit (H9)*

- Hat Ihnen Ihre Organisation für das Offboarding Zeit eingeräumt?
- Haben Sie den Eindruck, dass Sie immer genug Zeit für das Offboarding hatten?

## Anlage 2: Ehrenwörtliche Erklärung und Einverständnis zur Plagiatsprüfung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel erstellt habe. Die vorliegende Arbeit ist frei von Plagiaten. Alle Ausführungen, die wörtlich oder inhaltlich aus anderen Schriften entnommen sind, habe ich als solche gekennzeichnet und die Quellen im Literaturverzeichnis aufgeführt. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch bei keinem anderen Prüfer oder anderen Prüferin als Prüfungsleistung eingereicht und ist auch noch nicht veröffentlicht.

Berlin, 11.02.2022

Ort, Datum

Unterschrift

Ich bin darüber informiert, dass meine Arbeit zur Sicherstellung ihrer Rechtmäßigkeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware überprüft wird. Ich bin mir bewusst, dass meine anonymisierte Arbeit hierzu in einem gesicherten Bereich auf einem Server auch außerhalb der Europäischen Union analysiert und hierfür temporär gespeichert wird. Hierbei werden keine personenbezogenen Daten übermittelt. Hiermit bestätige ich mein Einverständnis zur Überprüfung meiner Arbeit mit Hilfe einer Plagiatssoftware unter oben genannten Bedingungen.

Berlin, 11.02.2022

Ort, Datum

Unterschrift

## **Schriftenreihe für Public und Nonprofit Management**

Herausgegeben vom Lehrstuhl für Public und Nonprofit Management  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Potsdam

### **In dieser Reihe erschienen:**

- Band 1** Polzer, Tobias: Verwendung von Performance-Informationen in der öffentlichen Verwaltung : eine Untersuchung der Berliner Sozialhilfeverwaltung / Tobias Polzer. - 83 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42357
- Band 2** Radke, Marlen: Die Balanced Scorecard zur Unterstützung der politischen Planung und Steuerung der Vorhaben einer Landesregierung / Marlen Radke. - 85 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-42395
- Band 3** Krischok, Arndt: Die Rolle von Policy-Netzwerken in Public Private Partnerships / Arndt Krischok. – 98 S.  
2010 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-43046
- Band 4** Vogel, Dominik: Dem Gemeinwohl verpflichtet? - Was motiviert die Beschäftigten des öffentlichen Dienstes? / Dominik Vogel. – 75 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51554
- Band 5** Rackow, Maja: Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Analyse und Implikationen eines Best Practice-Ansatzes / Maja Rackow. – VI, 68 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-51652
- Band 6** Schnitger, Moritz: Pflegekonferenzen als geeignetes Instrument zur Optimierung des deutschen Pflegemarktes? : Steuerungspotential lokaler Politiknetzwerke im Rahmen von Wohlfahrtsmärkten / Moritz Schnitger. – VI, 137 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-52567
- Band 7** Kunath, Marcus: Personalpolitik in der Landesverwaltung und demografischer Wandel : unausgewogene Altersstrukturen als Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Landesverwaltungen Berlin und Hamburg / Marcus Kunath. – vi, 93 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53386
- Band 8** Hengel, Martin: Beteiligungsmanagement in Zeiten des kommunalen Gesamtabschlusses / Martin Hengel. – iii, 67 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-53392
- Band 9** Nijaki, Nadine: Public Service Motivation im Nonprofit-Bereich : eine Fallstudie am Beispiel des Deutschen Roten Kreuzes / Nadine Nijaki. – 26, XVI S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54487
- Band 10** Was machen Verwaltungsmanager wirklich? : Explorative Ergebnisse eines Lehrforschungsprojekts / Alexander Kroll, John Philipp Siegel (Hrsg.). – 66 S.  
2011 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-54526

- Band 11** Kramer, Ansgar: Organisationale Fähigkeiten des öffentlichen Sektors : zur Übertragbarkeit der Capability Based View auf die Öffentliche Verwaltung / Ansgar Kramer. – 68 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57298
- Band 12** Döring, Matthias: Der Einfluss von Verwaltungskultur auf die Verwendung von Performance-Daten : eine quantitative Untersuchung der deutschen kreisfreien Städte / Matthias Döring. – 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-57698
- Band 13** Bögel, Simon: Anreize bei der Budgetierung : Welche dysfunktionalen Verhaltensweisen der Manager resultieren aus der Berliner Median-Budgetierung? / Simon Bögel. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-58124
- Band 14** Faasch, Britta: Der Einfluss der leistungsorientierten Bezahlung auf die Public Service Motivation und die intrinsische Motivation von Beschäftigten im öffentlichen Sektor: Ein empirischer Test der Motivation Crowding Theory am Beispiel der Kreisverwaltung Potsdam-Mittelmark/ Britta Faasch. – VI, 73 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-61892
- Band 15** Kalm, Nicolas von: Personalführung in der öffentlichen Verwaltung in Zeiten des demographischen Wandels : eine Untersuchung der Wirkung altersspezifischer Führung auf die Arbeitsbeziehung von Führungskraft und Mitarbeiter am Beispiel einer Dienststelle der Bundesagentur für Arbeit / Nicolas von Kalm. – VI, 66 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63056
- Band 16** Wenzek, Eva: Organisationale Fähigkeiten in Museen : eine explorative Fallstudie / Eva Wenzek. – XVI, 28 S.  
2012 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-63645
- Band 17** Muriu, Abraham Rugo: Decentralization, citizen participation and local public service delivery : a study on the nature and influence of citizen participation on decentralized service delivery in Kenya / Abraham Rugo Muriu. – VIII, 79 S.  
2013 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-65085
- Band 18** Nickenig, Julia: Mitarbeitermotivation in der Wissenschaft am Beispiel des Leibniz-Instituts für Agrartechnik Potsdam-Bornim e. V. / Julia Nickenig. – vi, 76 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71353
- Band 19** Creusen, Leander: Die Arbeit der Organisationseinheit „Beteiligungsmanagement“ im Gesamtkontext der Steuerung öffentlicher Unternehmen auf kommunaler Ebene / Leander Creusen. – VI, 82 S.  
2014 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-71938
- Band 20** Ansel, Simon: Die Diffusion von Innovationen in deutschen Kommunen : eine Untersuchung zu Komponenten des E-Government / Simon Ansel – IV, 67 S.  
2015 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-80370

- Band 21** Schinck, Kai Philipp: Erfolgsfaktor Qualitätsmanagement? Die effektive Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen in öffentlichen Organisationen / Kai Philipp Schinck – 54 S.  
2017 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-400520
- Band 22** Marienfeldt, Justine: Qualitätsmanagement in Nonprofit-Organisationen : eine mikropolitische Analyse am Beispiel des Landesverbandes der Arbeiterwohlfahrt Berlin / Justine Marienfeldt – I, 30 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-408877
- Band 23** Birk, Dolores: Mikrofinanzinstitutionen und ihre soziale Performance – eine Literaturdiskussion : welchen Einfluss hat die Organisationsform von Mikrofinanzinstitutionen auf ihre soziale Performance? / Dolores Michaela Birk – III, 44 S.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-410856
- Band 24** Holtz, Johannes Niklas: Civil servants' commitment to change – a factor of success regarding the reform of public budgeting and accounting in the State of Brandenburg? / Johannes Niklas Holtz – IV, 79.  
2018 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus4-420792
- Band 25** Zukunftsszenarien für die digitale Verwaltung : Ergebnisse eines studentischen Beratungsprojekts / Caroline Fischer, Isabella Proeller (Hrsg.). – 139 S.  
2019 | URN urn:nbn:de:kobv:517-opus-435593
- Band 26** Park, Jieun: The Public-Private Partnerships' impact on Transparency and Effectiveness in the EU Internet Content Regulation : The Case of "Network Enforcement Act (NetzDG)" in Germany / Jieun Park. – vi, 73 S.  
2020 | DOI 10.25932/publishup-48718
- Band 27** Liebsch, Emilia: Einfluss von Digitalisierung auf die öffentliche Verwaltung : am Untersuchungsmerkmal von organisationalen Routinen / Emilia Liebsch. – 35 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54153
- Band 28** Franke, Patrick: Social - Media - Personalmarketing in der öffentlichen Verwaltung : Anwendung und Herausforderungen eines innovativen Rekrutierungskanals / Patrick Franke. – 68 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-54906
- Band 29** Beel, Leon: Teilen von Wissen im Offboarding in der öffentlichen Verwaltung Deutschlands / Leon Beel. – IV, 44 S.  
2022 | DOI 10.25932/publishup-56210