

Inhalt

1.	Einleitung	3
1.1.	<i>Überblick</i>	3
1.2.	<i>Komponenten des Wissensmanagements</i>	4
1.3.	<i>Wissenstransfer</i>	4
1.4.	<i>Nutzen des Wissenstransfers</i>	5
1.5.	<i>Hinweise zum Leitfaden</i>	5
2.	Steuerung des Wissenstransfers	6
2.1.	<i>Bedarfs- und Bestandsanalyse</i>	6
2.2.	<i>Zieldefinition und Planung</i>	7
2.3.	<i>Durchführung</i>	8
2.4.	<i>Evaluation</i>	8
3.	Verantwortliche/Beteiligte beim Wissenstransfer	9
4.	Methoden und Ablauf des Wissenstransfers	10
4.1.	<i>Moderierter Wissenstransfer</i>	12
4.2.	<i>Moderierter und begleitender Wissenstransfer (Wissensstafette)</i>	13
4.3.	<i>Ablauf des Wissenstransfers</i>	14

Hinweis:

Bei allen Bezeichnungen, die auf Personen bezogen sind, meint die gewählte Formulierung beide Geschlechter, auch wenn aus Gründen der leichteren Lesbarkeit die männliche Form steht.

1. Einleitung

1.1. Überblick

a. Wissen

Wissen ist mehr als Information oder bloße Ansammlung von Daten. Erst durch das Zusammenfügen verschiedener Informationen, der Vernetzung und der individuellen Bewertung wird Information zu Wissen. Der Wert des Wissens entsteht erst durch den zweckorientierten Einsatz.

Generell kann zwischen 2 Kategorien unterschieden werden:

- **Implizites Wissen:** das Wissen, das eine Person aufgrund ihrer persönlichen Erfahrung hat und damit an die Person gebunden ist.
- **Explizites Wissen:** das ausgesprochene, formulierte, dokumentierte Wissen.

Eine wichtige Frage innerhalb des Wissensmanagements ist, inwieweit sich implizites Wissen in explizites wandeln lässt. Das Wissen muss explizit vorliegen, um für die Gesamtheit nutzbar zu sein.

b. Wissensmanagement

„Der Begriff Wissensmanagement meint kein Software-Paket. Wissensmanagement beginnt noch nicht einmal mit der Technologie. Es beginnt mit Unternehmenszielen und Arbeitsabläufen und der Erkenntnis über die Notwendigkeit, Informationen auszutauschen.“

Bill Gates

Grundsätzlich geht es beim Wissensmanagement immer darum, dass das in der Verwaltung vorhandene Wissen bewusst erschlossen und genutzt wird. Das vorhandene Wissen ist eine elementare Ressource, die erweitert und gepflegt werden muss.

Des Weiteren ist Wissensmanagement ein komplexes Instrument zur systematischen Entwicklung des Wissens in der Verwaltung und steht in einem engen Zusammenhang mit der Geschäftsprozessoptimierung und dem ebenfalls prozessoptimierten Qualitätsmanagement.

1.2. Komponenten des Wissensmanagements

Unter Wissensmanagement werden alle Komponenten verstanden, die zum Ziel haben, Wissen effizienter zu nutzen. Dazu zählen sowohl organisatorische, personelle als auch technische Maßnahmen.

Wissensmanagement muss als ständige Aufgabe in einer Organisation verstanden werden, dabei sind alle drei Komponenten zu betrachten und miteinander zu verknüpfen.

In jedem dieser Komponenten werden unterschiedliche Instrumente zur Etablierung und Umsetzung genutzt. In der nachfolgenden Tabelle werden beispielhaft Instrumente bzw. Maßnahmen hierzu dargestellt.



1.3. Wissenstransfer

Im öffentlich Dienst gibt es zahlreiche Beschäftigte in zentralen, wissensbasierten Funktionen, die mehr oder weniger allein über erfolgskritisches Wissen verfügen. Bei jedem Personalwechsel oder -austritt besteht die Gefahr, dass wichtiges Wissen und Kompetenzen verloren gehen.

Diese Herausforderung wird sich in den nächsten Jahren zuspitzen angesichts

- des zu erwartenden Anstiegs altersbedingter Austritte,
- regelmäßiger Stellenwechsel,
- temporärer Abwesenheiten infolge von Elternzeit, Beurlaubung, Personalentwicklungsmaßnahmen usw., sowie
- zunehmend unvorhersehbarer Abwesenheiten aufgrund von Krankheit oder Pflegezeit.

Somit entsteht die Frage: Was geschieht mit dem Wissen eines Mitarbeiters, wenn dieser aus dem Team ausscheidet oder temporär nicht zur Verfügung steht? Um dieses implizierte Wissen zu erhalten, muss ein reibungsloser Wissenstransfer, z. B. durch die Dokumentation der Erfahrungen sichergestellt werden.

Mit dem Stellenwechsel oder Ausscheiden eines Mitarbeiters bietet sich aber auch die Chance, neue, zukunftsgerichtete Qualifikationen systematisch zu erwerben und entsprechend geeignete Nachfolger mit diesen neuen Kenntnissen und persönlichen Fähigkeiten für die freigewordenen Stelle auszuwählen.

Damit wird die Integration und Verankerung des Wissenstransfers in der Organisations- und Führungskultur zu einer zentralen Aufgabe für Personalverantwortliche und Führungskräfte. Entscheidend ist dabei, wie es gelingen kann, nicht nur eine sichere Wissensweitergabe zu gewährleisten, sondern zudem auch die Wissensverteilung innerhalb von Organisationseinheiten insgesamt zu verbessern.

1.4. Nutzen des Wissenstransfers

Der konkrete Nutzen des Wissenstransfers lässt sich somit auf folgende zentrale Punkte zusammenfassen:

- Sicherung des Wissens durch entsprechende „Speicherung“; mehrfache Nutzung der Dokumentation und Förderung der Kommunikation
- Prozessverbesserung durch Reflektion der Prozesse
- Wertschätzung des Mitarbeiters zum Abschied
- Erleichterung der Einarbeitung des neuen Mitarbeiters und hierdurch Reduzierung von Kommunikationsaufwand und Suchzeiten

1.5. Hinweise zum Leitfaden

Dieser Leitfaden soll Ihnen die notwendigen Informationen liefern, um selbständig Erfahrungswissen bei anlassbezogenen Austritten zu sichern und einem vorhersehbaren Wissensverlust entgegenzuwirken.

Es werden geeignete Maßnahmen und Instrumente beschrieben und im Anhang eine Auswahl von praktischen Vorlagen und Handlungshilfen zur Verfügung gestellt. Diese Vorlagen können individuell an die bestehenden Strukturen angepasst und auch ergänzt werden.

Bei der Durchführung eines systematischen Wissenstransfers geht es jedoch nicht nur um die Wissenssicherung beim Ausscheiden von Mitarbeitern, sondern auch darum, das erforderliche Wissen zu einem Aufgabengebiet zu dokumentieren, um z. B. für kurzfristige Vertretungssituationen die wichtigsten Informationen bereitzuhalten.

2. Steuerung des Wissenstransfers

Um den Wissenstransfer erfolgreich umsetzen zu können, ist ein systematischer und zielgerichteter Wissenstransferprozess erforderlich.

In diesem Zusammenhang kommt der Führungskraft eine bedeutende Schlüsselrolle zu, um im Sinne einer wertschätzenden Führung und Zusammenarbeit die Bedeutung und den Nutzen für das Team und die Organisation hervorzuheben.

Der zu steuernde Prozess setzt sich idealtypisch aus 4 Phasen, der Bedarfs- und Bestandsanalyse, der Zieldefinition und Planung sowie der Durchführung und späteren Evaluation des Wissenstransfers zusammen. Der hier beschriebene Prozess ist als Ergänzung und Anreicherung der fachlichen Übergabe zu sehen. Dadurch gelingt die Einarbeitung schneller, wird insgesamt erleichtert und Fehler können vermieden werden.



2.1. Bedarfs- und Bestandsanalyse

Am Anfang des Prozesses steht die Bedarfs- und Bestandsanalyse. Im Rahmen dieser Analyse ist es notwendig, sich ein Bild über die aktuelle Situation zu verschaffen, um den künftigen Bedarf für die Wahrnehmung der Aufgabe einschätzen zu können.

Für die Einschätzung der Situation wie auch der Identifikation der Wissensträger, sind Informationen wie z. B. die Personal- und Altersstrukturanalyse, Arbeitsplatzbeschreibungen, Anforderungsprofile, Beurteilungen und Prozessbeschreibungen zusammen zu stellen. Diese Aufzählung ist nur exemplarisch und muss durch die organisationsspezifischen Erfordernisse ergänzt werden.

Basis sind regelmäßige Analysen der Personalstruktur im Team sowie eine vorausschauende Reflexion über die bei den Personen vorhandenen Erfahrungen und deren ggf. spezifischen Wissens. Dadurch entsteht Transparenz, u. a. mit welchen Altersabgängen und ggf. spezifischem Wissenswegfall in den nächsten Jahren zu rechnen ist.

Zu klären sind in dieser Phase auch, welche Aufgaben und Wissensbestände für zukunftsorientiert und daher besonders wichtig sind und ob organisatorische Veränderungen den Prozess beeinflussen. Hierbei ist auch zu entscheiden welche Art der Aufgaben in der Zukunft wahrgenommen werden, ob Aufgaben an mehrere Personen übertragen werden können oder unter Umständen entfallen.



Unterstützende Leitfragen

- Wer verlässt in den kommenden 12 bis 24 Monaten das Team?
- Müssen deren Wissen und Erfahrungswerte erhalten werden?
- Hat dieser Mitarbeiter erfolgskritisches Wissen?
- Wird die freiwerdende Stelle in der bisherigen Form noch benötigt?
- Sind Wissensträger im Team vorhanden, die (zumindest in Teilbereichen) über vergleichbares Wissen und Erfahrungen verfügen?
- Können Aufgaben oder Aufgabengebiete neu strukturiert bzw. organisiert werden?
- Welche Aufgaben können zukünftig digitalisiert oder mit anderen Hilfsmitteln bearbeitet werden?

2.2. Zieldefinition und Planung

Basis für eine erfolgreiche Planung des Wissenstransferprozesses sind konkret formulierte Ziele, an denen sich die Beteiligten orientieren und mit denen sie sich identifizieren können.

Sowohl davon als auch von der Bereitschaft der Mitarbeiter, sich in den Prozess einzubringen oder diesen zu steuern, hängt der Erfolg des Wissenstransfers ab. Zur Motivation für eine Mitarbeit wird eine frühzeitige und transparente Beteiligung aller in Frage kommenden Personen empfohlen.

Um den gesamten Prozess zielgerichtet steuern zu können sind sowohl organisatorische als auch inhaltliche Planungen vonnöten.

Hierbei sind klare Vereinbarungen hinsichtlich zu nutzender Instrumente, zur Methode und der Auswahl der Kommunikationskanäle, der Beteiligten als auch der Verantwortlichen zu treffen.



Unterstützende Leitfragen

- Welches Wissen und welche Erfahrungswerte sollen erhalten bleiben?
- Wie wird der Wissenstransfer ausgestaltet?
- Was wird für einen erfolgreichen Wissenstransfer benötigt?
- Welche Methode ist zur Erreichung des Ziels geeignet?
- Wann sollen die Teilziele und das Ziel erreicht sein?
- Wann und wie wird das Team informiert?
- Welche weiteren Beteiligte sind einzubinden?

2.3. Durchführung

Bei der Analyse und der Planung wurden Felder identifiziert, in denen besonderer Handlungsbedarf besteht. In der Phase der Durchführung geht es darum, diesen Handlungsbedarf aufzuarbeiten sowie das Wissen zu erfassen und in möglichst verständlicher Form aufzubereiten.

Die Erhebung wird unterstützt durch die Verwendung passender Methoden und Instrumente wie z. B. der Wissensmappe und der Wissenslandkarten.

Vor der Durchführung des Wissenstransfers legt die Führungskraft fest, welche Wissensblöcke dokumentiert werden, welche Methode zu den jeweiligen Rahmenbedingungen und Zielsetzungen passt. Sowohl die ausgewählte Methode als auch die Instrumente sollten an die vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst werden.

Der Erfolg dieser Phase steht in engem Zusammenhang mit der Planung und Gestaltung des Prozesses sowie den Erwartungen aller Beteiligten.



Unterstützende Leitfragen

- Ist die Motivation bei allen Beteiligten sicher gestellt?
- Ist die Vorgehensweise klar geplant und stimmig?
- Sind ausreichend Zeitkontingente eingeplant?

2.4. Evaluation

In der Phase der Evaluation wird überprüft, ob die Ziele des Wissenstransfers erreicht worden sind und der Prozess erfolgreich gestaltet werden konnte. Die Erfolgskontrolle fragt nach der organisatorischen und inhaltlichen Erreichung der Ziele, der Nachhaltigkeit des Prozesses und der Atmosphäre im Team.



Unterstützende Leitfragen

- Wurden die Ziele des Wissenstransferprozesses erreicht?
- Ist das Wissen tatsächlich vollständig übertragen worden?
- Was sollte in Zukunft besser laufen und was hat sich bewährt?
- Wie stang das Team dem Wissenstransferprozess gegenüber?
- Was hat sich bewährt – was sollte verändert werden?
- Wie wird es weitergehen?
- Wie kann das Wissen nun verteilt werden?

Mit dem Feedback aus dem Kreis der Beteiligten besteht die Chance, den Wissenstransferprozess gezielt ggf. mit Modifizierungen in einzelnen Bereichen weiterzuführen und die erzielten Ergebnisse in den Geschäftsalltag zu integrieren.

Gleichzeitig sollte diese Phase auch Erkenntnisse zur Verteilung des dokumentierten Wissens geben. Über klar definierte Kommunikationskanäle muss das Wissen und die Erfahrung zu den einzelnen Mitarbeitern kommen, bzw. von Ihnen abgeholt werden können.

Der Wissenstransferprozess kann nicht nur zum Erhalt und zur Weitergabe von Wissen genutzt werden, sondern ist auch eine Gelegenheit, um das Personal gezielt zu qualifizieren, neues Wissen durch Zusammenarbeit zu entwickeln und neue Kooperationen zu initiieren.

3. Verantwortliche/Beteiligte beim Wissenstransfer



Führungskraft

Die Führungskraft ist für den gesamten Prozess verantwortlich. Sie leitet die Bestands- und Bedarfsanalyse ein, definiert und informiert die Beteiligten sowie das Team. Die Führungskraft stößt den Wissenstransferprozess an und unterstützt ihn. Dabei ist es essentiell, die Mitarbeiter stetig zu motivieren.

Gleichzeitig schafft die Führungskraft eine Kultur des Lernens und fördert eine Vertrauenskultur, in der Wissenstransfer möglich ist.

Moderator

Der Moderator stimmt zunächst den Auftrag und die Vorgehensweise mit der Führungskraft ab. Er sorgt für einen strukturierten Ablauf und ist verantwortlich für einen wertschätzenden sowie vertrauensvollen Umgang mit allen Beteiligten.

Wissensgeber

Maßgeblich für einen gelungenen Wissenstransferprozess ist die Bereitschaft des Wissensgebers, an dem Prozess teilzunehmen und sein Wissen mit anderen zu teilen. Der Wissensgeber stimmt die Durchführung des Wissenstransfers mit der verantwortlichen Führungskraft ab, reflektiert und bereitet ggf. vorab das Wissen auf. Er ist idealerweise während des gesamten Prozesses aktiv und bringt auch die eigenen Ideen in den Wissenstransferprozess ein.

Wissensnehmer

Für den Wissensnehmer ist die Übernahme neuer Aufgaben eine aufregende und fordernde Situation, daher wirken strukturierte Wissenstransferprozesse unterstützend. Der Wissensnehmer beeinflusst den Wissenstransferprozess positiv, indem er sich soweit möglich aktiv einbringt und das Wissen des Wissensgeber reflektiert. Im Ergebnis wird das neue Wissen hinterfragt, auf geeignete Anwendung hin geprüft und ggf. individuell angepasst in die künftige Aufgabenerledigung integriert.

4. Methoden und Ablauf des Wissenstransfers

Wenn Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen das Team in absehbarer Zeit verlassen, bieten sich verschiedene Methoden an, um Wissen weiterzugeben.

Kern der folgenden Methoden ist es, an das „verdeckte“ - also implizite -Wissen des Mitarbeiters zu gelangen, dem sich der Mitarbeiter vielleicht gar nicht bewusst ist, dass es sich um wertvolles Wissen handelt. Hierbei geht es um den Anteil, der nicht nachlesbar ist, wie z. B. Wissen über Personen, Gruppen, Netzwerke, spezielle Ereignisse usw.

Zur Identifikation und Dokumentation des Wissens haben sich dabei das Dialogverfahren - also die strukturierte und moderierte Gesprächsform – als sehr praktikabel erwiesen.

Mit dieser Methode wird wichtiges Erfahrungswissen komprimiert, innerhalb eines relativ kurzen Zeitraums weitergegeben und die bearbeiteten Themen werden gut dokumentiert.

Gleichzeitig bietet sich aber auch die Chancen für Erneuerungen und Veränderungen zu erkennen.

Zwei Methoden des Dialogverfahrens, die sich hierfür eignen und auch bereits in anderen Verwaltungen erfolgreich angewendet werden, sind:

1. Moderierter Wissenstransfer (siehe 4.1):

Die Weitergabe des Wissens an Nachfolger oder Kollegen durch moderierte Gespräche bei gleichzeitiger Wissensdokumentation durch eine dritte Person.

2. Moderierter und begleitender Wissenstransfer (sog. Wissensstafette, siehe 4.2):

Ein durch einen Moderator begleiteten Wissenstransfer zwischen ausscheidendem Mitarbeiter und Nachfolger, die aus dem professionellen Aufbau einer Wissensdokumentation in mehreren Sitzungen besteht.

In den moderierten Gesprächen wird sichergestellt, dass vermeintlich Klares und durch die langjährige Erfahrung „Selbstverständliches“ nicht unter den Tisch fällt. Unterstützt durch den Moderator berichtet der scheidende Mitarbeiter von individuellen Erfahrungen, Erkenntnissen und Erlebnissen in seinem Tätigkeitsbereich.

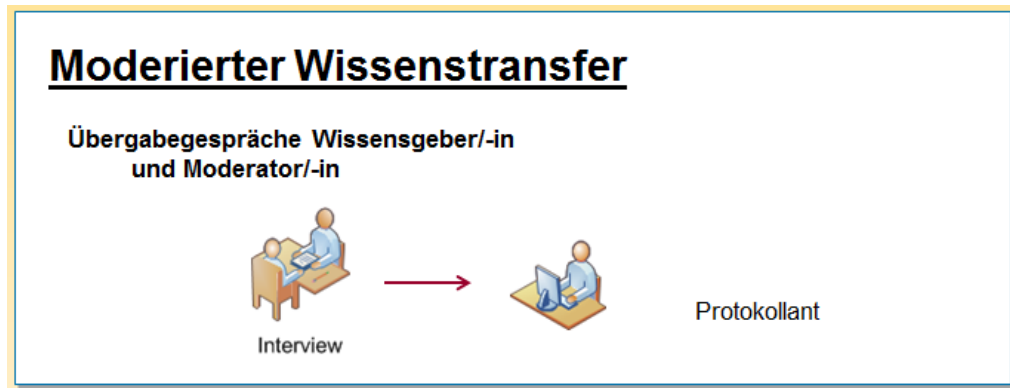
Die Gespräche finden im geschützten Raum statt und der Wissensgeber entscheidet darüber, welche Informationen den Raum verlassen.

Der wertschätzende Umgang mit allen Beteiligten sowie die Kompetenzen des Moderators sind entscheidend für das Gelingen der Übergabe. Mit Methoden wie systematisches Feedback, Visualisierung und Dokumentation kann gewährleistet werden, dass die Teilnehmer sich verständigen und scheinbar Selbstverständliches zur Sprache bringen.

Gleichzeitig steht und fällt der Erfolg von moderierten Gesprächen mit der Bereitschaft der Mitarbeiter. Maßgeblich für die Bereitschaft der Mitarbeiter sind das Freiwilligkeitsprinzip sowie ausreichend Zeit für die eigentliche Übergabe und die Aufbereitung der Unterlagen.

4.1. Moderierter Wissenstransfer

An einem moderierten Wissenstransfer nehmen üblicherweise der Wissensgeber, der Moderator als auch eine Person zur Dokumentation teil. Der Wissensgeber wird so von der Dokumentationsarbeit entlastet und ist dadurch in die Lage versetzt, sich ausschließlich auf den Wissenstransfer zu konzentrieren.



Je nach Mengengerüst des zu dokumentierenden Wissens sollte mit drei Terminen zu je 1,5 bis maximal 2 Stunden geplant werden. In der Zeit zwischen diesen Terminen können Aufträge vereinbart werden wie z. B. das Zusammentragen wichtiger Informationen und Unterlagen.

Zur Vorbereitung des Termins kann der Wissensgeber sich anhand der **Wissenlandkarte** einen Überblick verschaffen, welche Themen zu bedenken sind. Des Weiteren können beim Füllen der **Wissensmappe** bereits die ersten Unterlagen und Informationen zusammengetragen werden.

Im Anhang „Handlungshilfen und Mustervorlagen“ sind die Vorlagen und Kurzbeschreibungen zu finden.

4.2. Moderierter und begleitender Wissenstransfer (Wissensstafette)

Die Wissensstafette ist eine Methode des strukturierten Wissenstransfers, welche sich intensiv mit dem Wissensgeber (ausscheidende Person) und seinem Nachfolger (Wissensnehmer) auseinandersetzt und diese Personen in einen aktiven Dialog treten.



Ein kompetenter Moderator sorgt für den strukturierten Ablauf und ist verantwortlich für die Begleitung beider Personen (Wissensgeber und Wissensnehmer). Während der Gesprächsführung übernimmt eine weitere Person die Protokollierung.

Im ersten Schritt führt der Moderator Einzelgespräche mit dem Wissensgeber und dem Wissensnehmer. Bei dem Vorgespräch mit dem Wissensnehmer geht es darum, die Rahmenbedingungen, die Schwerpunkte und das Vorwissen abzuklären. Anschließend erfolgen die eigentlichen Übergabegespräche. Über einen definierten Zeitraum treffen sich Wissensgeber und Wissensnehmer regelmäßig. Unterstützt durch den Moderator werden mit Hilfe der **Wissenslandkarte** individuelle Erfahrungen, Erkenntnisse und Erlebnisse im Tätigkeitsbereich thematisiert und dokumentiert.

Die Wissensstafette wird üblicherweise nur in besonderen Einzelfällen angewandt, der Ablauf als auch der notwendige Zeitaufwand kann je nach Situation unterschiedlich sein, hier existieren verschiedene Ansätze.

Im Anhang „Handlungshilfen und Mustervorlagen“ sind die Vorlagen und Kurzbeschreibungen zu finden.

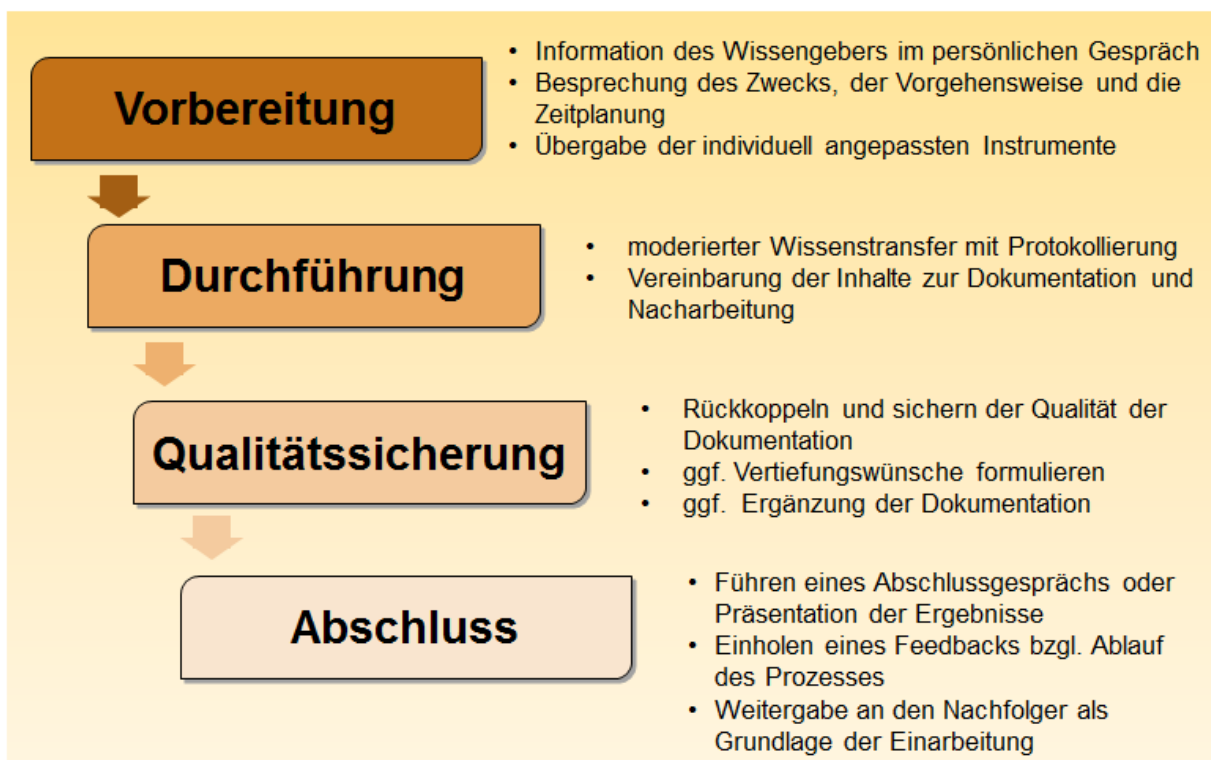
4.3. Ablauf des Wissenstransfers

Maßgeblich für den erfolgreichen Ablauf des Wissenstransferprozesses ist die Schaffung der entsprechenden Rahmenbedingungen.

Für den Wissensgeber entstehen je nach Umfang des Aufgabengebiets Vor- und Nacharbeiten zur Zusammenstellung von Informationen und Aufbereitung der Dokumentation. Hierfür sind einerseits die notwendigen Zeitressourcen zur Verfügung zu stellen und darauf zu achten, den eigentlichen Prozess rechtzeitig anzustoßen.

Der Ablauf des Wissenstransferprozesses lässt sich in vier Prozessschritte zusammenfassen.

Ablauf Wissenstransfer



Die Führungskraft initiiert und steuert den gesamten Prozess des Wissenstransfers. In Vorbereitung zu den Übergabegesprächen erfolgt die Information des Wissensgeber, die Besprechung der Vorgehensweise sowie die Erläuterung und Übergabe der Instrumente.

Der Wissenstransfer wird durch einen geschulten Moderator durchgeführt und von einer weiteren Person mitprotokolliert. In der Zeit zwischen den Sitzungen können Aufträge mit dem Wissensgeber vereinbart werden, wie beispielsweise das Zusammentragen wichtiger Informationen und Unterlagen.

Die (Zwischen-)Ergebnisse werden mit der Führungskraft rückgekoppelt und ggf. ergänzt. Die Unterlagen werden an den Wissensnehmer als Grundlage der Einarbeitung übergeben.