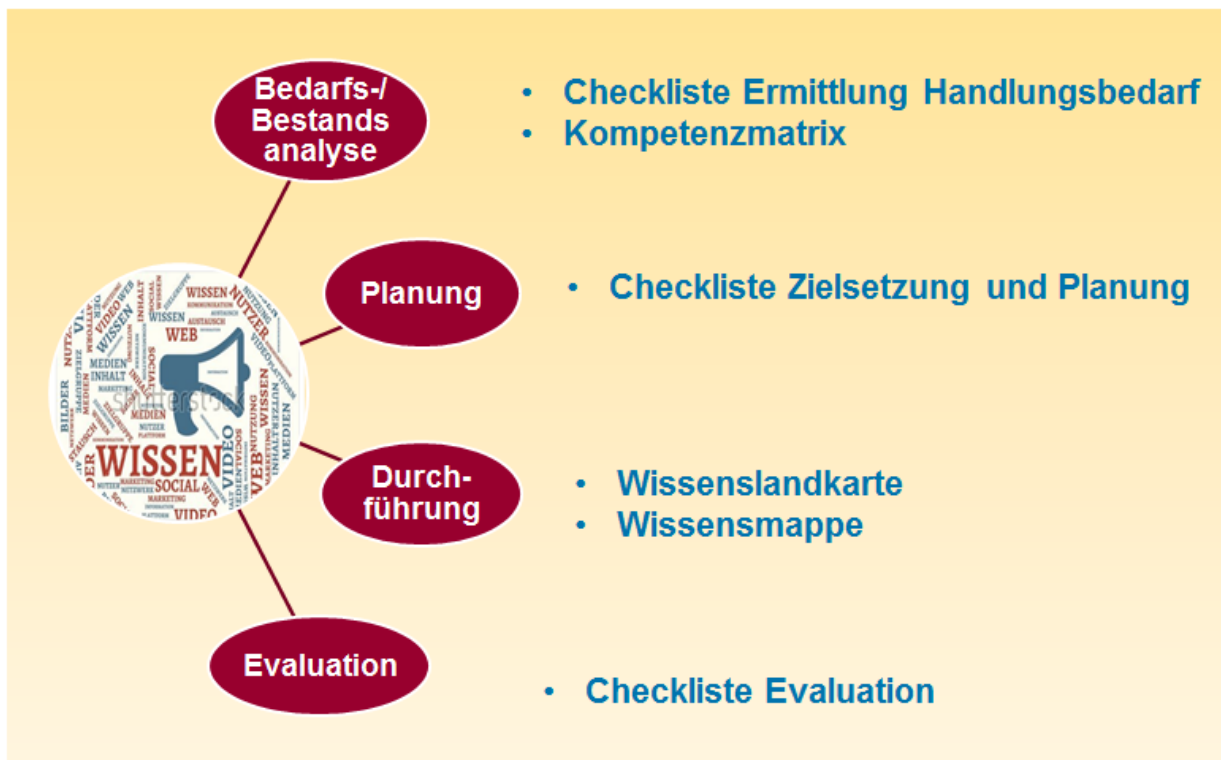


Handlungshilfen und Mustervorlagen

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.

In dem Anhang zum Leitfaden „strukturierter Wissenstransfer“ wird eine Auswahl von praktischen Vorlagen und Handlungshilfen für die einzelnen Phasen des Wissenstransferprozesses zur Verfügung gestellt. Diese Vorlagen können individuell an die bestehenden Strukturen angepasst und auch ergänzt werden.

Überblick - Instrumente des Wissenstransferprozesses



1. Bedarfs- und Bestandsanalyse

Die nachfolgend beschriebenen Vorlagen sollen Ihnen dazu dienen, Mitarbeiter mit erfolgskritischem und wichtigem Wissen zu ermitteln, für die der Wissenstransfer beim Ausscheiden besondere Bedeutung hat. Da der „Wissenstransfer“ vergleichsweise zeitaufwändig ist, wird er sich im Wesentlichen auf diesen Personenkreis beschränken müssen.

Ziel der Bedarfs- und Bestandsanalyse ist es also, zu entscheiden, ob mit dem eventuellen Ausscheiden eines bestimmten Mitarbeiters eine Lücke entstehen würde, die eine Sicherung und Weitergabe seines Know-hows erfordert.

Anhand des „**Formulars Wissenstransfer - Ermittlung Handlungsbedarf**“ und/oder der „**Kompetenzmatrix**“ können im ersten Schritt die Positionen und die Mitarbeiter mit erfolgskritischem Wissen identifiziert werden.

Bei der Analyse können folgende Fragen als Leitplanken dienen:

- 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?
-

1.1. Formular Wissenstransfer – Ermittlung Handlungsbedarf

In dem „**Formular Ermittlung Handlungsbedarf**“ werden Informationen wie Stellen- und Personendaten und eine Ist-Aufnahme zusammen getragen. Mit Hilfe der Risikoanalyse wird die Einschätzung, ob es sich um eine Position mit erfolgskritischem Wissen handelt, spezifiziert.

Nach der Prozess- und Aufgabenanalyse kann eine Bewertung und die Definition des Handlungsbedarfs vorgenommen werden.

Hier finden Sie die Vorlage des Formulars:



FORMULAR
Wissenstransfer - Err

1.2. Kompetenzmatrix

Durch den Einsatz von Kompetenzmanagementmodellen können Kompetenzen identifiziert und gesteuert werden. In der Praxis hat sich das hier vorgestellte Modell von North bewährt und ist einfach zu handhaben.

Das Modell kann sowohl zur Bestimmung von Art und Ausprägung der Anforderungen (Soll), die im Rahmen der Tätigkeit eines Mitarbeiters als auch für die Ermittlung der individuellen Kompetenzen im Team, genutzt werden.

Nach Zusammenstellung der Anforderungen können die Mitarbeiter selbst bewerten, ob sie Grundkenntnisse oder eine mittlere bzw. hohe Kompetenz (Kenner, Könnler, Experte) haben, oder sie werden von ihrer Führungskraft eingeschätzt.

In der Matrix lässt sich vertikal ablesen, welche Kompetenzen ein einzelner Mitarbeiter aufweist; horizontal ist erkennbar, wie oft die Kompetenz in dem betrachteten Bereich vorkommt.

Hier finden Sie die Vorlage (Hoch- und Querformat) der Matrix:



FORMULAR
Wissenstransfer - Kor



FORMULAR
Wissenstransfer - Kor

1.3. Weitere interessante Links und Instrumente:

- INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ (ab voraussichtlich Sommer 2018 ist eine Version für den öffentlichen Dienst geplant)

<http://www.inqa-check-wissen.de/check-wissen/daten/mittelstand/index.htm>



INQAcheck_WissenK
ompetenz.pdf

- Perwiss Trendanalyse



Tool_Trendcheckliste
.pdf

2. Zieldefinition und Planung

Der Weggang eines Mitarbeiters stellt die Organisation einerseits vor Probleme der Wissenssicherung, andererseits bietet sich aber auch die Chance, neue, zukunftsgerichtete Qualifikationen systematisch zu erwerben und geeignete Nachfolger, mit neuen Kenntnissen und persönlichen Fähigkeiten für diese Stelle auszuwählen.

Konkret formulierte Ziele für die Wissenssicherung, gute Planung und eine reflektierte Vorgehensweise legen den Grundstein für den erfolgreichen Wissenstransferprozess. Wichtig ist, dass der Bereich abhängig von den Rahmenbedingungen, wie z.B. personelle Kapazitäten, seine eigene Vorgehensweise entwickelt.

Grundsätzlich sollte für jeden ausscheidenden Mitarbeiter mit erfolgskritischem Wissen (siehe Bedarfs- und Bestandsanalyse) ein Wissenstransferprozess durchgeführt werden.

Ein wesentlicher Planungsschritt ist, die beim entsprechenden Mitarbeiter vorhandenen transferwürdigen Wissensbereiche bzw. –felder einzugrenzen und zu priorisieren. Dies kann im Rahmen eines „Vorgesprächs“ erfolgen, in dem auch der zeitliche Rahmen und der Zeitpunkt des Transfers festgelegt werden sollte.

Zur Vorbereitung der Zielformulierung und Planung können folgende Fragen als Leitplanken dienen:

- 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?
-

Hier finden Sie die Vorlage der Checkliste „Zielformulierung und Planung“:



CHECKLISTE
Wissenstransfer - Ziele

3. Durchführung

Die Durchführung des eigentlichen Wissenstransfers zielt darauf ab, insbesondere auch das Erfahrungswissen des ausscheidenden Mitarbeiters zu erfassen, zu dokumentieren und an den Nachfolger zu übergeben. Die erstellten Unterlagen stellen eine wertvolle Stütze für den Nachfolger dar und sind ein wesentlicher Bestandteil der Einarbeitung.

Für diese Prozessschritte stehen folgende Instrumente zur Verfügung:

- **Wissenslandkarte**

Wissenslandkarten dienen der graphischen Visualisierung von existierendem Wissen. Ziel von Wissenslandkarten ist es, sowohl explizites (bewusstes) als auch implizites (intuitives, wenig bewusstes) Wissen zu identifizieren und zu zuordnen. Dadurch entsteht ein transparentes, graphisches Verzeichnis, welches die Orientierung innerhalb des Aufgabenspektrums unterstützt und somit die Übersicht verbessert.

- **Wissensmappe**

Wissensmappen dienen der strukturierten Erfassung des Wissens zu einem Aufgabengebiet.

Die Wissensmappe kann auch gleichzeitig als ein wesentliches Instrument dienen, um einen Überblick über die benötigten Fähigkeiten und Qualifikationen zur Bewältigung der Stelle zu erlangen. Das Wissen, die Kenntnisse, die Fähigkeiten und die weiteren Charakteristika zu einem Aufgabengebiet werden strukturiert erfasst. Auf Basis dieser Daten können z.B. Informationen für Stellenausschreibungen ermittelt, das Anforderungsprofil der Stelle angepasst sowie geeignete Massnahmen zur Personalentwicklung identifiziert werden.

Vorgehensweise

- In Vorbereitung auf den Wissenstransfer können anhand der **Wissenslandkarte** die Inhalte und die Schwerpunktsetzung erfolgen und somit an die jeweiligen Gegebenheiten **angepasst** werden.
- Eine Herausforderung für den Wissensgeber ist, sich über das eigene Wissen und dessen Bedeutung bewusst zu werden und dieses weiterzugeben. Anhand der angepassten **Wissenslandkarte** kann sich der Wissensgeber einen **Überblick** verschaffen, welche Themen zu bedenken sind, und sich auf die moderierten Gespräche vorbereiten.
- Der Wissensgeber reflektiert sein wertvolles Wissen und kann mit Hilfe der **Wissensmappe** bereits vorab – wenn gewünscht bzw. erforderlich – die ersten Unterlagen und Informationen zusammentragen. Je nach Vorgehen beim Wissenstransfer kann die Wissensmappe auch gut zur Vorbereitung der moderierten Gespräche dienen.
- Die **Dokumentation** der Transfergespräche erfolgt während des moderierten Wissenstransfers durch eine dritte Person und kann in dem bereitgestellten **Formular „Protokoll Wissenstransfergespräch“** festgehalten werden. Hierbei sind die Informationen aus der Wissensmappe entsprechend zu ergänzen.
- In der Zeit zwischen den Terminen können Aufträge wie z. B. das Zusammentragen weiterer Informationen, die Überarbeitung der Protokollierung usw., vereinbart werden.

Zur Vorbereitung der Durchführung können folgende Fragen als Leitplanken dienen:

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

3.1. Wissenslandkarte

Die zur Verfügung gestellte Wissenslandkarte stellt die Grundlage der Wissensdokumentation dar. Die Wissensbereiche sind bereits vorstrukturiert und abhängig vom Themengebiet ggf. durch eine zweite oder auch eine dritte Gliederungsebene ergänzt.

Nicht alle vorgegebenen Gliederungspunkte müssen ausgefüllt werden. Passen Sie daher die Wissenslandkarte an Ihre Gegebenheiten an und löschen die entbehrlichen Themenpunkte bzw. –blöcke.

Die Methode kann sehr einfach mit Papier und Bleistift angewendet werden. Hinweise zur evtl. Nutzung einer entsprechenden Software sind unter Punkt 3.4. zu finden.

Hier finden Sie die Wissenslandkarte im PDF-Format:



Wissenstransfer -
Wissenslandkarte Sta

3.2. Formular Wissensmappe

In der Wissensmappe kann das Wissen von einem Mitarbeiter zu einem Aufgabengebiet strukturiert erfasst werden. Sie enthält Hinweise, Beschreibungen, Beispiele und Übersichten, die für die Stelle und die Aufgaben relevant sind. Dazu gehört insbesondere die Beschreibung des Aufgabengebietes und soweit vorhanden der Arbeitsprozesse, Informationen zur Verortung der Dokumente, zu Rechts- und Informationsquellen, Ansprechpartnern, Schwierigkeiten im Aufgabengebiet und andere wichtige Hinweise.

Aktuelle Fragestellungen und weiterführende Ideen können die Wissensmappe erweitern. Der Aufbau und die Inhalte der Wissensmappe kann an die vorhandenen Rahmenbedingungen angepasst und erweitert werden.

Hier finden Sie die Vorlage des Formulars:



FORMULAR
Wissenstransfer - Wi

Hinweis

Innerhalb des Formulars finden sich noch weitere hilfreiche Vorlagen.

3.3. Formular Wissensdokumentation

Zur Dokumentation des bzw. der Gespräche steht das „Formular Wissensdokumentation“ zur Verfügung. Die Wissensdokumentation verwendet den gleichen Aufbau wie die Wissenslandkarte.

Hier finden Sie die Vorlage des Formulars:



FORMULAR
Wissensmappe - Wiss

3.4. Software-Lösungen

- **Mind Manager der Firma Mindjet GmbH (Lizenzmodell)**

Falls Sie über den Mindmanager verfügen, können Sie nachfolgende Vorlage nutzen. Die Software bringt die ursprüngliche Papier- und Bleistift-Methode auf den PC.

Hier finden Sie die Vorlagen der Wissenslandkarte in Mind Manager-Format:



Wissenstransfer -
Wissenslandkarte Sta

Überblick



Wissenstransfer -
Wissenslandkarte Sta

Führungsaufgaben

- **XMind (kostenlose Version)**

Mittels XMind lassen sich kreative Ideen oder strukturiertes Vorgehen mit einer Mindmap abbilden. Das Tool greift auf die erprobte Mindmapping-Technik zurück. Die Nutzung der Software ist stadtintern freigegeben.

Hier finden Sie die Vorlage der Wissenslandkarte in XMind-Format:



Wissenstransfer -
Wissenslandkarte Sta

4. Evaluation

Die Evaluation gibt Auskunft über den Erfolg der Maßnahmen, über die Zielerreichung und die Quantität als auch die Qualität des generierten Wissens.

Um den Wissenstransferprozess zu optimieren, sollten im Nachgang jedes einzelnen Transferprozesses sowohl ein Feedback des Wissensgebers als auch des Wissensnehmers eingeholt werden. Auf diese Weise können zum einen ggf. notwendige Anpassungen im Prozedere, als auch bei der Anwendung und inhaltlichen Ausgestaltung der Instrumente vorgenommen werden.

Von Interesse ist, inwieweit die zur Anwendung gekommenen Maßnahmen geeignet sind, einen strukturierten, wirkungsvollen und ressourcenschonenden Wissenstransfer zu gewährleisten. Diese Informationen dienen der Erfolgskontrolle und ermöglichen im Sinne eines kontinuierlichen Lernprozesses Anpassungen in der Zukunft.

Die Evaluation sollte durch das Feedback des Wissensnehmers nach etwa einem halben Jahr abgeschlossen werden.

Zur Vorbereitung der Evaluation können folgende Fragen als Leitplanken dienen:

- 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 stand das Team dem Wissenstransferprozess gegenüber?
- Wie wird es weitergehen?
- Wie kann das Wissen nun verteilt werden?
-

Hier finden Sie die Vorlage der Checkliste „Evaluation“:



CHECKLISTE
Wissenstransfer - Ev: