

4.10 Einzelne Themen des Personalmanagements

4.10.1 Wissenstransfer bei Fluktuation

4.10.1.0 Literaturempfehlungen zum Wissenstransfer

Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther; Diederichs, Yvonne: Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess“. Kapitel 7.6 „Handlungsfeld Wissensmanagement“. Heidelberg: Springer Medizin Verlag. 2008

Erlach, Christine; Orians, Wolfgang; Reisach, Ulrike: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. München: Carl Hanser Verlag 2013

Gebler, Christine: Aus der agilen Methodenkiste: Wissenstransfer als „Stellen-Navi“. Forum agile Verwaltung: Beitrag vom 13.9.2018 Aus der agilen Methodenkiste: Wissenstransfer als „Stellen-Navi“ – Agile Verwaltung (agile-verwaltung.org) – Abruf: 11.4.2024

Grames, Patrick Philipp: Wissenstransfer in Organisationen: Entwicklung eines Methodenkonzepts des Wissensmanagements zur Sicherung von Erfahrungswissen, zur Vermeidung von Wissensverlusten und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter. München: Helmut-Schmidt-Universität/Universität der Bundeswehr Hamburg 2020 <https://doi.org/10.24405/8845>

Hartmann, Babett: „Wissenstransfer – Ein Qualitätsmodell für den Führungswechsel in Bibliotheken“. Berlin: BibSpider 2009

Keindl, Klemens: Wie Wissenstransfer beim Wechsel von Beschäftigten funktionieren kann – ein Praxisbeispiel aus einer Berliner Behörde und allgemeine Empfehlungen. Forum agile Verwaltung: Beitrag vom 5.10.2023 Wie Wissenstransfer beim Wechsel von Beschäftigten funktionieren kann – ein Praxisbei-

spiel aus einer Berliner Behörde und allgemeine Empfehlungen – Agile Verwaltung (agile-verwaltung.org) – Abruf: 11.4.2024

Mittlmann, Angelika: Werkzeugkasten Wissensmanagement. Norderstedt: Books on Demand GmbH 2011

Pawlowsky, Peter: Wissensmanagement. Berlin/Boston: Walter de Gruyter GmbH 2019

Wissensbilanz – Made in Gemany. Leitfaden 2.0 zur Erstellung einer Wissensbilanz. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Berlin 2013 – Leitfaden_2.0_Wissensbilanz_Stand_Nov2013-1.pdf (fraunhofer.de) – Abruf: 10.4.2024

Wissenstransfer in Unternehmen – so bleibt wertvolles Wissen erhalten. TÜV Nord: Beitrag vom 17.7.2023 Wissenstransfer in Unternehmen – Ratgeber | TÜV NORD (tuev-nord.de) – Abruf: 10.4.2024

4.10.1.1 Ausgangslage für das Wissenstransfer

schwer ersetzbares Erfahrungswissen

Immer mehr Kolleginnen und Kollegen der Babyboomer-Generation werden in den kommenden Jahren von der beruflichen Bühne abtreten und dabei schwer ersetzbares Erfahrungswissen mitnehmen. Damit wird es zunehmend wichtiger, sich darüber Gedanken zu machen, wie dieses Wissen für die Bibliothek oder Informationseinrichtung erhalten werden kann.

4.10.1.2 Einleitung in das Wissenstransfer

Humankapital

Insbesondere im Dienstleistungsbereich ist die Bedeutung des Wissenstransfers hervorzuheben. Denn deren Erfolge basieren weitgehend auf dem Humankapital ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dazu zählen Praxiserfahrung, in Fortbildungen erworbenes Wissen, wertvolle Beziehungen zu Benutzenden und

Partnern sowie die Kenntnis effizienter Prozessgestaltung. Dieser Wissensschatz ist dadurch gekennzeichnet, dass er an Personen gebunden ist, deren Kompetenzen mit dem Weggang verschwinden.

**Wissensschatz
an Personen
gebunden**

Weitere Gründe, für eine geplante Weitergabe von Wissen und Erfahrung beim Ausscheiden von Beschäftigten zu sorgen, sind:

Gründe

- Das Dokumentieren von Erfahrungswissen sorgt dafür, dass relevantes Know-how und Fachwissen in der Einrichtung erhalten bleibt.
- Es sichert eine zügigere Einarbeitung nachfolgender Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
- Der Austausch und das Zusammenspiel von Praxiswissen langjähriger Beschäftigter und neuem Fachwissen der nachrückenden Generation fördert Kreativität und Innovation.
- Durch die Wertschätzung des vorhandenen Erfahrungswissens bleiben die ausscheidenden Kolleg:innen bis zuletzt motiviert und dem Team verbunden.

Definition

Unter Wissen sind in diesem Zusammenhang alle Kenntnisse und Fähigkeiten zu verstehen, die sich die Beschäftigten während ihres Berufslebens angeeignet haben. Dazu zählt Fachwissen, wie das Erfassen von Metadaten, als auch praktisches Erfahrungswissen, beispielsweise Recherchestrategien bei der Beantwortung komplexer Anfragen. Während sich explizites, also allgemein zugängliches Fachwissen, auch von Außenstehenden abrufen lässt, ist implizites, an Personen gebundenes Erfahrungswissen, darauf angewiesen, dass es von den Personen, die darüber verfügen, an andere weitergegeben wird.

4.10.1.3 Der Kreislauf des Wissens

PDCA-Zyklus

Auf operativer Ebene lässt sich der Wissenstransfer ausscheidender Mitarbeitender im Sinne eines Qualitätskreislaufs mit den Phasen Plan, Do, Check, Act, auch PDCA-Zyklus genannt, vorbereiten und realisieren. Während in den Phasen Plan und Do die bisherigen Stelleninhaber:innen aktiv eingebunden werden, sind in den Phasen Check und Act die Nachfolger:innen sowie die bleibenden Kolleg:innen und Führungskräfte gefragt.

4.10.1.3.1 Plan

in den kommenden fünf Jahren

Als ersten Schritt in der Planungsphase gilt es, sich anhand von Fluktuationslisten einen Überblick zu verschaffen, welche Kolleginnen und Kollegen in naher Zukunft altersbedingt ausscheiden. Dazu sollte idealerweise die Entwicklung in den kommenden fünf Jahren betrachtet werden. Die Listen geben Auskunft darüber, für wen die Phase des Wissenstransfers in den letzten Berufsjahren beginnt. Zudem steht die Anzahl der Ausscheidenden sowie deren Wirkungsbereich fest. Gleichzeitig deutet sie auf die am stärksten von Fluktuation betroffenen Arbeitsbereiche hin und damit auf die Art des zu sichernden Wissens. Geht es beispielsweise darum, hoch spezialisiertes Wissen zu sichern, das sich möglicherweise bei einer Person bündelt? Typisch hierfür sind strategische Planungsprozesse und konzeptionelles Arbeiten. Oder geht es um das Ausscheiden von Personen, die stark regelbasiert arbeiten, da sie beispielsweise überwiegend katalogisieren?

Ziele und Zielgruppen bestimmen

Zunächst sind die Ziele für den Wissenstransfer festzuhalten. Was ist beabsichtigt? Soll das Arbeitsgebiet unverändert wiederbesetzt werden? Oder reicht es möglicherweise aus, einen Auszug des Arbeitsgebiets zu erfassen? Daraufhin sind folgende W-Fragen zu beantworten:

- Was? Welche Inhalte sind weiterzugeben?
- Wer? Welche Zielgruppe, welche Personen benötigen das Wissen?
- Wann? Welcher Zeitrahmen ist für die Aufnahme des relevanten Wissens zu setzen.

Neben der Zielgruppe sind die zu beteiligenden Personen und Gruppen für die Wissensaufnahme zu ermitteln. Dazu zählen insbesondere:

**Personen für
die Wissensauf-
nahme**

- die Stelleninhaberin, der Stelleninhaber,
- deren Vorgesetzte,
- Kolleg:innen aus deren Team sowie
- aus Teams, die für die Zusammenarbeit relevant sind, und
- bei Bedarf neutrale moderierende Personen.

Methode auswählen

Die für das konkrete Arbeitsgebiet geeignete Methode ist zu bestimmen. Möglich ist ein Mix mehrerer Methoden. Hier finden Sie eine Auswahl an geeigneten Methoden, die im Abschnitt 4.10.1.3.2 konkretisiert werden:

- Prozessbeschreibungen aktualisieren,
- Wissenslandkarte erstellen,
- Erlebniswissen erzählen (Storytelling),
- Strukturierte Befragung durchführen,
- „Fragen und Antworten“-Datei aufbauen,
- Workshop mit allen Beteiligten moderieren.

Dokumentation vorbereiten

Zeitrahmen

Der Zeitrahmen ist so zu wählen, dass alle wesentlichen Aktivitäten, die innerhalb eines Jahres vorkommen können, berücksichtigt werden.

Am besten startet der Wissenstransfer ein Jahr vor dem Ausscheiden. Denn oft erfolgt der Ausstieg schon weit vor dem letzten offiziellen Arbeitstag. Gründe dafür sind, dass der Resturlaub genommen wird oder Plusstunden abgebaut werden. Auch Ungeplantes, wie Erkrankungen, sind zu berücksichtigen.

Um das Wissen zielgenau weiterzugeben, sind Dokumentationen des Erhobenen für verschiedene Zwecke und Zielgruppen vorzubereiten und aufzubauen.

- Für eine große Gruppe innerhalb der Mitarbeiterschaft reichen allgemeine Hinweise und Handreichungen zum Arbeitsgebiet. Dazu zählen auch die Fundstellen zu (elektronischen) Formularen.
- Wichtige Informationen über aktuelle und kommende Ereignisse sind für die Personen relevant, die das Arbeitsgebiet während einer möglichen Vakanz vertreten. Diese beinhalten unter anderem Termine, Kontakte sowie einen Einblick in das elektronische und analoge Ablagesystem.
- Die Nachfolge erhält zusätzlich einen Überblick über Ziele und Inhalte des Aufgabengebiets, Tipps und Tricks sowie wichtige Prozesse als Hilfestellung.

Zu überlegen ist, wie diese Dokumentation systematisch und nutzerfreundlich aufbereitet werden kann und wo sie in idealer Weise veröffentlicht wird. Unter 4.10.1.3.2 sind beispielhaft folgende Darstellungsoptionen beschrieben.

- das Wissen als Erzählung visualisieren,
- ein Wissens-Canvas,
- eine Wissens-MindMap.

4.10.1.3.2 Do

Wissenstaffette

Für einen Wissenstransfer optimal wäre, die ausscheidende Person und ihre Nachfolge könnten über einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten. Ideal wäre, zwei bis drei Monate als Tandem miteinander zu arbeiten, um den Nachfolgenden in einer Art Job-Shadowing das Arbeitsgebiet nahe zu bringen. Dies ist im Öffentlichen Dienst nur in seltenen Fällen zu verwirklichen. Oft entstehen in der Realität sogar zeitliche Lücken bis zur Nachbesetzung. Insofern sind andere Möglichkeiten für den Wissenstransfer zu suchen und in diesem Beitrag beschrieben.

Vor dem Start ist zu beachten:

- Führungskräfte der mittleren Führungsebene, die häufig in das operative Geschäft mit eingebunden sind, sind für die Dokumentation des Wissens freizustellen.
- Sicherzustellen ist, dass Außenstehende das auf diese Weise sichtbare Geleistete nicht bewerten.
- Wichtig ist, Wissenslücken zu erkennen, die durch den Weggang entstehen können.

Systematisch ist das Wissen mit einer oder mehrerer der folgenden Methoden zu erheben.

Prozessbeschreibungen aktualisieren

- Liegen Prozessbeschreibungen vor, ist der Weggang von Kolleg:innen eine gute Gelegenheit, diese zu aktualisieren

oder neue zu erstellen. Abbildung 1 zeigt ein Muster für eine verbale Prozessbeschreibung.

- Fragestellungen**
- Prozessbeschreibungen orientieren sich an Fragestellungen, die auch für Nachfolgende bedeutend sind: Wodurch wird der Prozess ausgelöst? Welche Prozessschritte folgen in welcher Reihenfolge? Welches Ergebnis steht am Ende des Prozesses?
- weitere Personen beteiligt**
- Darzustellen ist, ob der eigene Arbeitsbereich für alle Prozessschritte zuständig ist oder weitere Personen und Abteilungen beteiligt sind, welche Hilfsmittel und Arbeitsanweisungen genutzt werden und wie oft der einzelne Prozess vorkommt.
 - Es gibt Stelleninhaber:innen, die in vielen Prozessen tätig sind. In diesen Fällen ist zu priorisieren, was tatsächlich zu erheben ist. Empfohlen wird, sich dabei auf etwa drei bis fünf der wichtigsten Prozesse zu konzentrieren.
 - Vorteil dieser Methode ist, dass auf ein vorhandenes Schema aufgebaut werden kann, was den Aufwand reduziert.
 - Nachteilig kann sein, dass damit auch Schwachstellen in den Prozessen fortgeführt werden.

Abb. 1 Muster einer Prozessbeschreibung

Hauptprozess:		Erstellt von:	
Teilprozess:		Erstellt am:	
Prozessschritt	Verantwortliche / Beteiligte Stellen	Hilfreiche Tools	Gut läuft / zu verbessern ist

Wissenslandkarte erstellen

- Die Wissenslandkarte ermöglicht einen ersten visualisierten Überblick über zu transferierendes Wissen.

- Für deren Aufbau sammeln und clustern die Stelleninhaber:innen wesentliche Eckpunkte ihres Arbeitsgebietes.
- Eckpunkte sind beispielsweise die Ziele des Aufgabengebietes, die Kernaufgaben einschließlich beteiligter Stellen, wichtige Termine und Kontakte, Informationsquellen, Tipps und Tricks.
- Darstellen lässt sich die Wissenslandkarte in Form einer MindMap oder eines Canvas. Beide Instrumente eignen sich dazu, die Eckpunkte zu verfeinern.
- Von Vorteil ist die geringe Hemmschwelle durch ein erstes Brainstorming. Zudem wird implizites Wissen der Stelleninhaber:innen, also Wissen, das mit ihrer Person verbunden ist, freigesetzt. Gleichzeitig dient eine Wissenslandkarte als erste Bestandsaufnahme weiterzugebenden Wissens.
- Nachteilig kann die subjektive Wahrnehmung der Stelleninhaber:innen sein. Zudem lässt sich damit nicht das gesamte Erfahrungswissen abbilden.

Erlebniswissen erzählen (Storytelling)

- Verfeinert werden kann die Wissenslandkarte, indem die ausscheidenden Kolleg:innen ihr Arbeitsgebiet mittels Storytelling darstellen.
- Dabei werden in Form einer Geschichte praktische Ereignisse und Erlebnisse mündlich erzählt, schriftlich beschrieben oder zeichnerisch visualisiert.
- Es erfordert eine erzählende Person und eine oder mehrere zuhörende, lesende oder betrachtende Personen.
- Vorteile: Storytelling erzeugt Aufmerksamkeit, transportiert eine persönliche Botschaft und zielt zugleich auf Herz und Verstand.
- Nachteil: Es erfordert Übung und die Fähigkeit, aus einem Ereignis eine interessante Geschichte zu machen.