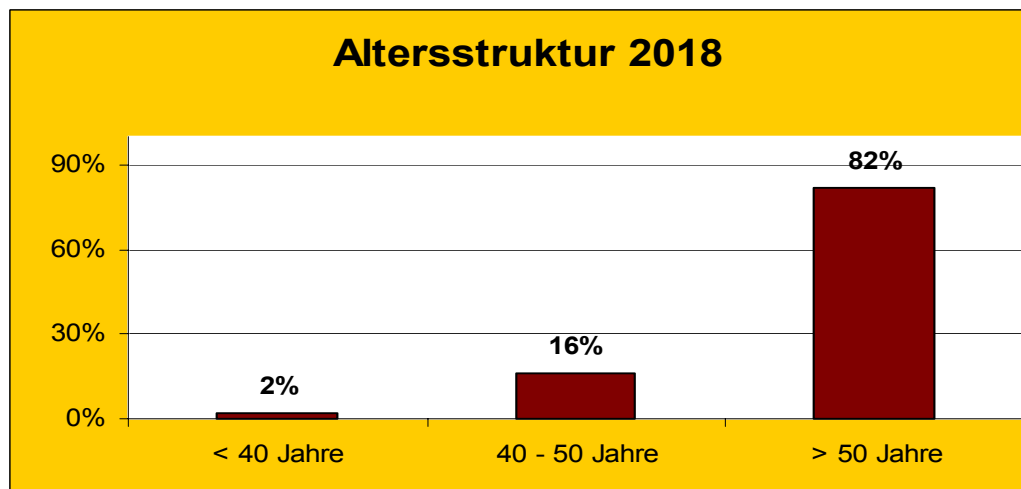
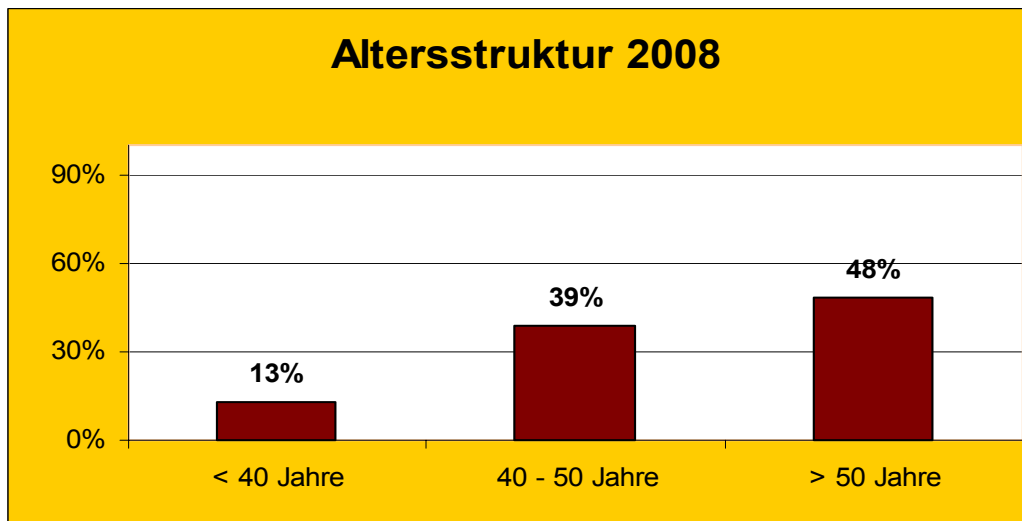


Wissensweitergabe beim Ausscheiden von Beschäftigten

**Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen
Berlin**

Irene Hentschke
Leiterin der Arbeitsgruppe „Personal- und Organisationsmanagement“

I. Warum Wissensweitergabe?



I. Warum Wissensweitergabe?

Bis 2020

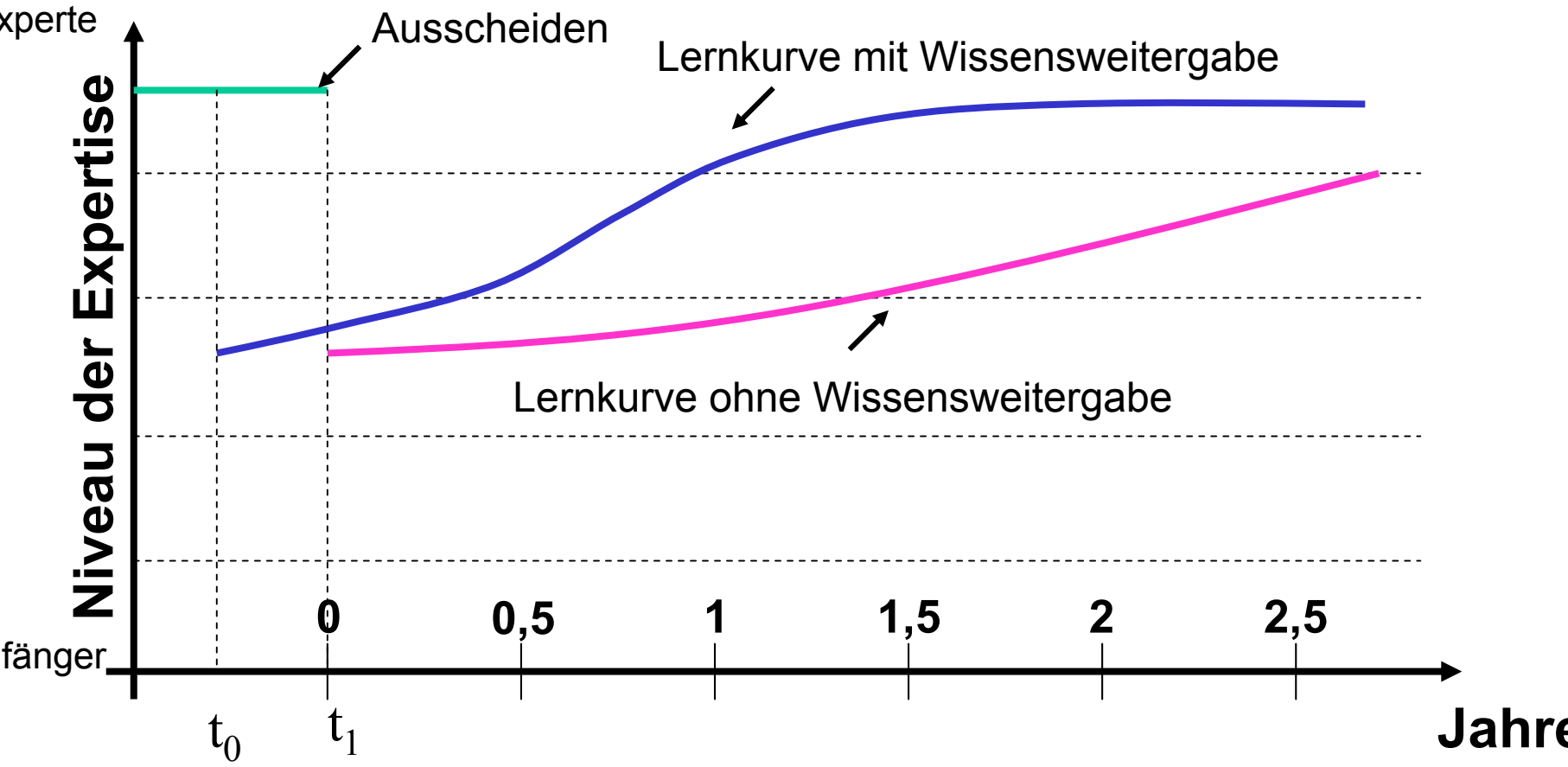
- reduziert sich der Personalbestandes um 42 % des aktuellen Personalbestandes.
- gehen durchschnittlich rund 12 Beschäftigte jährlich in den Ruhestand
- reduziert sich auf Sachbearbeitungsebene das Personal um 39 % (=105 Dienstkräfte), auf Ebene der Führungskräfte um 58 % (= 28 Dienstkräfte).

und noch zehn Jahre weiter...

- sind 82 % des heutigen Personalbestandes aus dem Arbeitsprozess ausgeschieden (2030)

I. Warum Wissensweitergabe?

Wie sieht die Lernkurve eines Nachfolgers/in aus?



II. Wissen – was ist das?

Daten

- beliebige Abfolgen von Zeichen

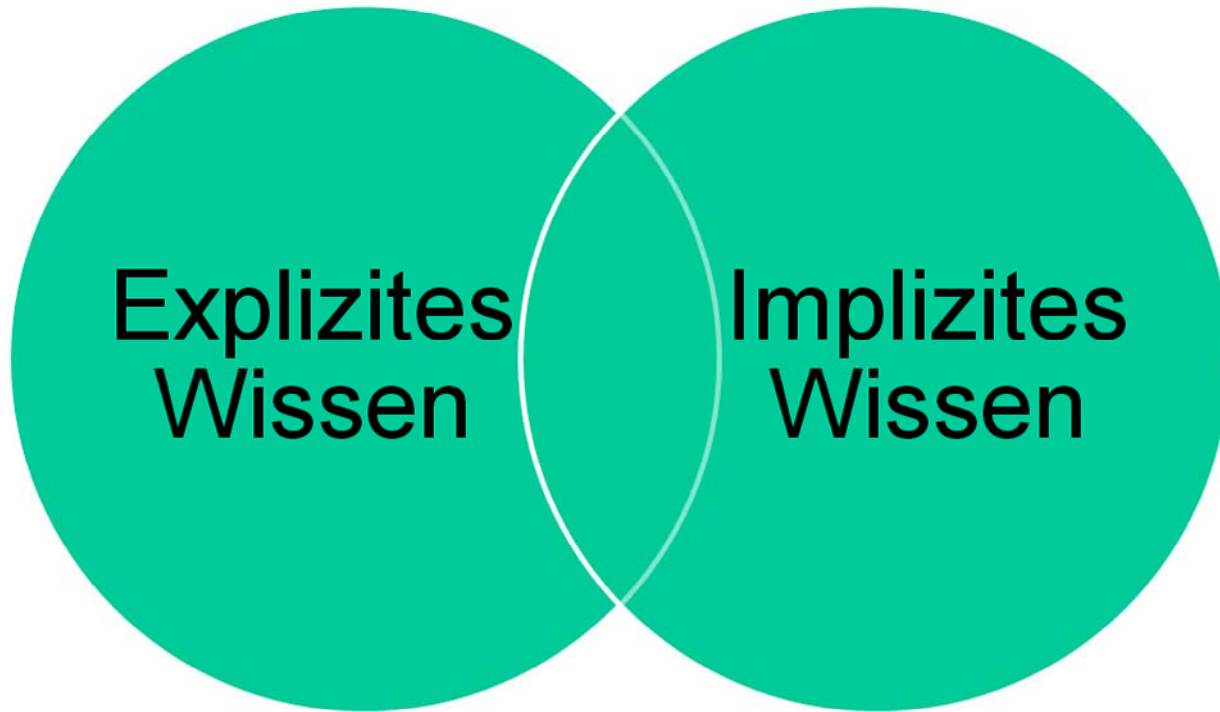
Information

- Ansammlung von Daten, die über ein Zweckbezug/Problemzusammenhang vorhanden sind

Wissen

- ermöglicht Handeln
- ist immer an Personen gebunden
- Wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungszusammenhängen
- **Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen**
(Probst/Raub/Romhardt)

II. Wissen – was ist das?



„We know more than we can tell“ (Polanyi, 1966)

II. Wissen – was ist das?

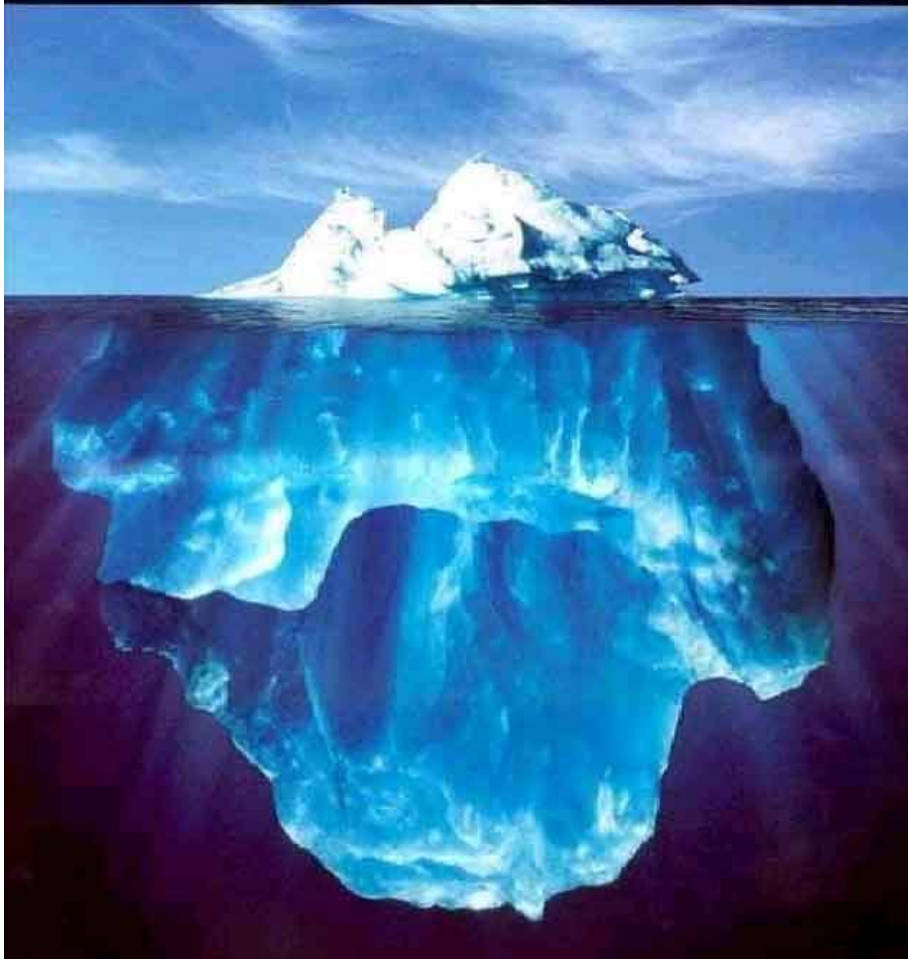
Explizites Wissen:

Fakten- und Sachwissen, leichter in Worte zu fassen, kodifizierbar und damit transferierbarer

Implizites Wissen:

umfasst alles, was im Kopf einer Person aufgrund ihrer Erfahrung, Geschichte, Tätigkeit und Lernens verankert ist, zeigt sich vorrangig im Verhalten
kaum artikulierbar,
häufig unbewusst

II. Wissen – was ist das?

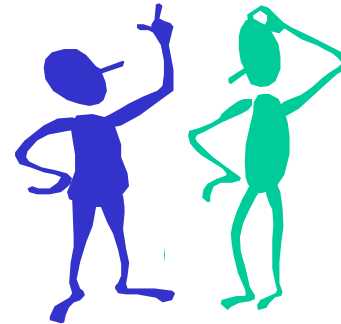


Fakten, Basiswissen

Erfahrungswissen

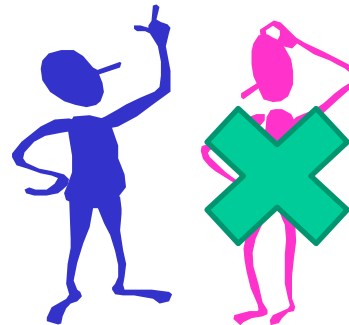
III. Welche Modellprojekte?

1. Modellprojekt:



Nachfolger bereits da

2. Modellprojekt:



Nachfolger fehlt!

→Zwischenspeicher

→Dokumentation

IV. Vorgehen

Formaler Hauptprozess mit Ausscheidenden und Nachfolger

1. Vorgehen erklären, motivieren
2. Wissenslandkarte + Transferplan
3. Weitergabe: dokumentiertes Wissen
4. Erfahrungswissen
5. Rückmeldung an Führungskraft, Team, weitere Personen

Nutzen:

- Verkürzte Einarbeitungsphase
- Erkenntnisse für zukünftige Aufgabenwahrnehmung / Personalauswahlverfahren
- Ansätze für Optimierung des Umgangs mit Wissen:
 - Dateistruktur
 - Aktenplan
 - Wissensaustausch zwischen Referaten und Arbeitsgruppen,
 - regelmäßige Führung von Projektlisten
 - etc.
- Bessere Stellvertretung möglich

1. Vorgehen erklären, motivieren

Vorstellung des Verfahrens zur Wissensweitergabe

Individueller Wissensweitergabeprozess

Kein „Klonen“ des Ausscheidenden – kein Lehrer-Schüler-Verhältnis

Ist das Wissen der ausscheidenden Dienstkraft erfolgskritisch?

Wissensweitergabe ohne parallele Nachfolge: Wer ist Wissensnehmerin?

Wissensweitergabe bewusst unterlassen aufgrund „alter“ Normen, Werte

Was sind die Inhalte und Schwerpunkte des zukünftigen Aufgabengebietes?

Information aller anderen Kolleginnen und Kollegen

Motivation !!!

1. Vorgehen erklären, motivieren

- Rolle der externen Begleitung -

Versachlichen, unvoreingenommen reingehen, auch „dumme“ Fragen stellen

Mehr als Moderation: Methoden für Wissenstransfer

Erfahrungswissen aus anderen Bereichen / Prozessen einbringen

Dokumentation des Prozesses

Controlling: Die Einhaltung der vereinbarten Termine

2. Wissenslandkarte, Transferplan

Was sind die Inhalte und Schwerpunkte des zukünftigen Aufgabengebietes?

Welche Schwerpunkte müssen bei der Wissensweitergabe gesetzt werden?

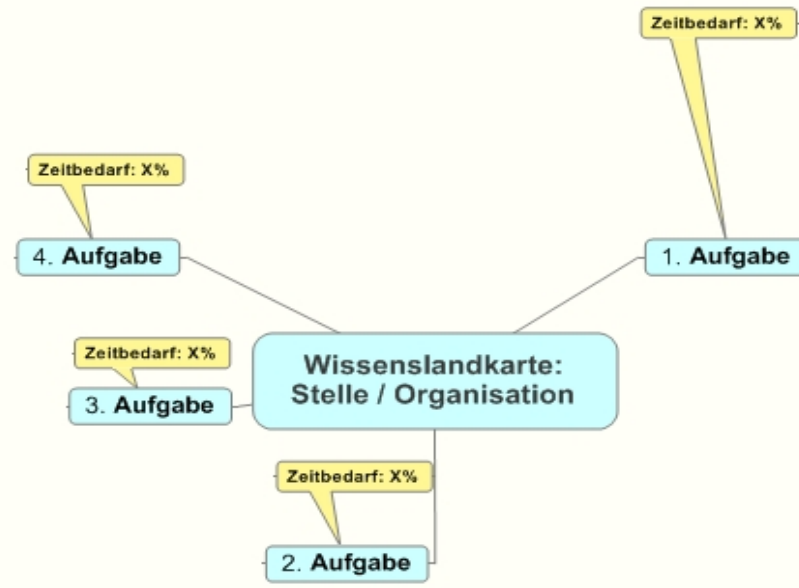
Welches Wissen soll schriftlich dokumentiert bzw. aktualisiert werden?

Welches Wissen kann im laufenden Arbeitsprozess vermittelt werden?

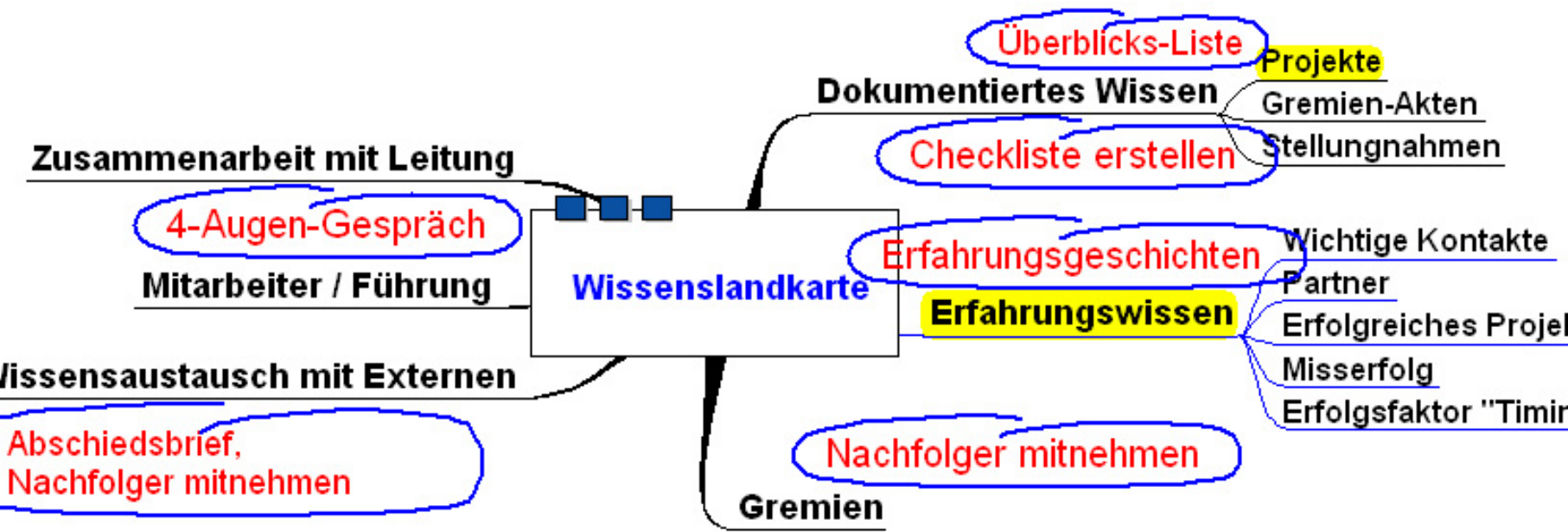
Welches Wissen soll nicht weitergegeben werden?

Vernünftige Übergabe des dokumentierten Wissens

Wissensbewahrung beim Ausscheiden von Beschäftigten



Konzept dieser Wissenslandkarte:
 Core Business Development GmbH www.cbd-berlin.de



3. Weitergabe dokumentierten/dokumentierbaren Wissen

- Dokumentation/Aktualisierung von Projekten
- Dateien- und Ordnerstruktur
- Aktenablage
- Kontaktdaten
- Leitfäden, Arbeitsanweisungen, Richtlinien ...
- Rundbrief
- Auflistung von Ansprechpartnerinnen für Wissensweitergabe
- Prozessdokumentationen

Exkurs: Visualisierung von Wissen

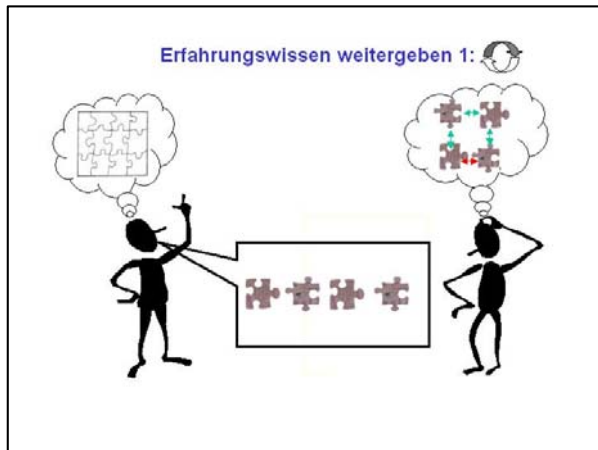
Früchte / Krone:
aktuelle Wissens- und
Aufgabenfelder

Stamm:
Kompetenzen

Wurzeln:
Ausbildung, Berufs-
Stationen, wichtige
Ereignisse ...



4. Modul: Erfahrungswissen weitergeben



1. Ausscheidende/r erzählt:

- Akteure
 - Ziele
 - Verlauf
- DialogbegleiterIn visualisiert

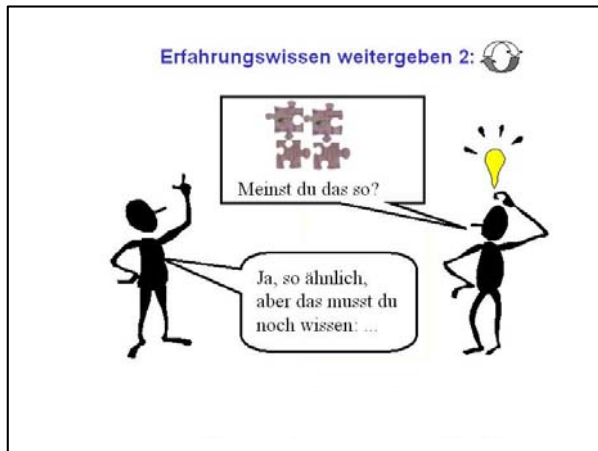
2. Nachfolger/in / „Zwischenspeicher“ reflektiert (Spiegeln / Feedback):

- Nachfragen zum Erfahrungsbericht
- Erfolgsfaktoren und Barrieren

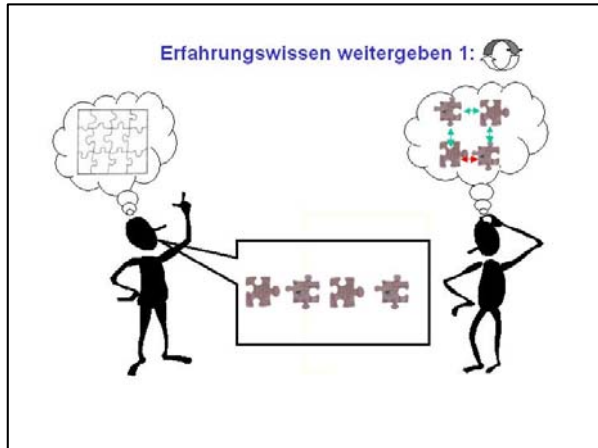
3. Dialog (zu den Erfolgsfaktoren und Barrieren)

Dialogbegleiter/in visualisiert

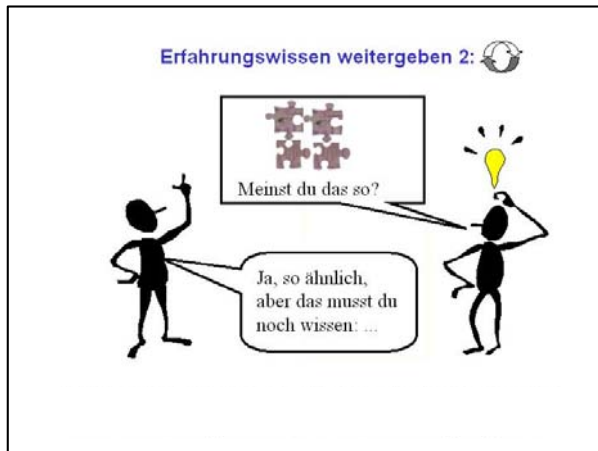
4. Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit



4. Modul: Erfahrungswissen weitergeben



- auf gleicher Augenhöhe,
kein Schüler-Lehrer-Verhältnis



- Wissensnehmer/in sollte eigene
Schlussfolgerungen präsentieren
- Gespräche auf Band oder Film aufnehmen!

V. Schlussfolgerungen

- **12-14 Monate** vor dem Ausscheiden mit dem Wissensbewahrungsprozess beginnen
- **Mind-Map** Software sehr hilfreich
- **Sehr individueller Prozess:** Ungewissheit vor dem 3. Lebensabschnitt das persönliche Vorgehen und Verständnis erklären, Wissensaustausch oft ungewohnt...
- **Rolle der Führungskraft sehr wichtig:**
Motivieren und Wertschätzung ausdrücken
Wissen bewerten: Was in Zukunft besonders relevant?
Mitarbeiter/innen informieren, Transparenz schaffen
- **Kür „Weitergabe Erfahrungswissen“ kann unterbleiben:** alleine die strukturierte Aufbereitung des dokumentierbaren/dokumentierten Wissens ist sehr hilfreich

V. Schlussfolgerungen

- **Wissensbewahrung vor Ausscheiden ist nur „Feuerwehr-Spiel“:**
Brandschäden eindämmen, aber nicht verhindern
- **Vermeidung einseitiger Spezialisierungen (Wissensinsel)**
- **Kontinuierlicher Wissensaustausch statt kurzfristige Wissensbewahrung:**
u.a.: Projekt-Auswertungen in Gruppen und Referaten, gemeinsame Dokumentenablage, Wissensaustausch zwischen Gruppen und Referaten, ...
- **Verständnis von Wissen:**
Wissensaustausch heißt:
 - Nicht nur „what“ sondern auch „why“ kommunizieren
 - Sensibilität für Erfolgsfaktoren und Barrieren entwickeln für Übertragbarkeit

VI. Grundlegende Rahmenbedingungen

Wissen ist Macht!

Geringe Sensibilisierung für Wissen und Erfahrungswissen

Wissen wird oft als **Wissen über Missstände**, Probleme verstanden

Personalabbau: Kein Nachfolger/in für Stelle, sondern Kollegen/innen übernehmen: Kann man das überhaupt noch leisten?

Keine „überlappende“ Personalfolge: Nachfolger/in kommt nach Ausscheiden des Vorgängers

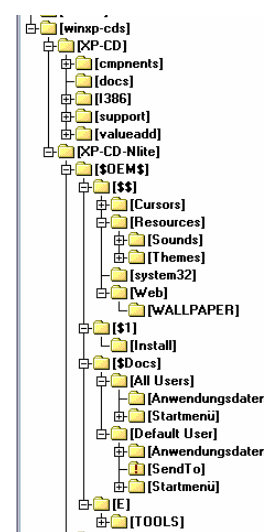
Exkurs: Idealtypen im Umgang mit Wissen

1. Der Out-Law



Umgang mit Wissen:
viel Erfahrungswissen
Wenig dokumentiert
nicht gewohnt Wissen zu teilen

2. Die Strukturkaiserin

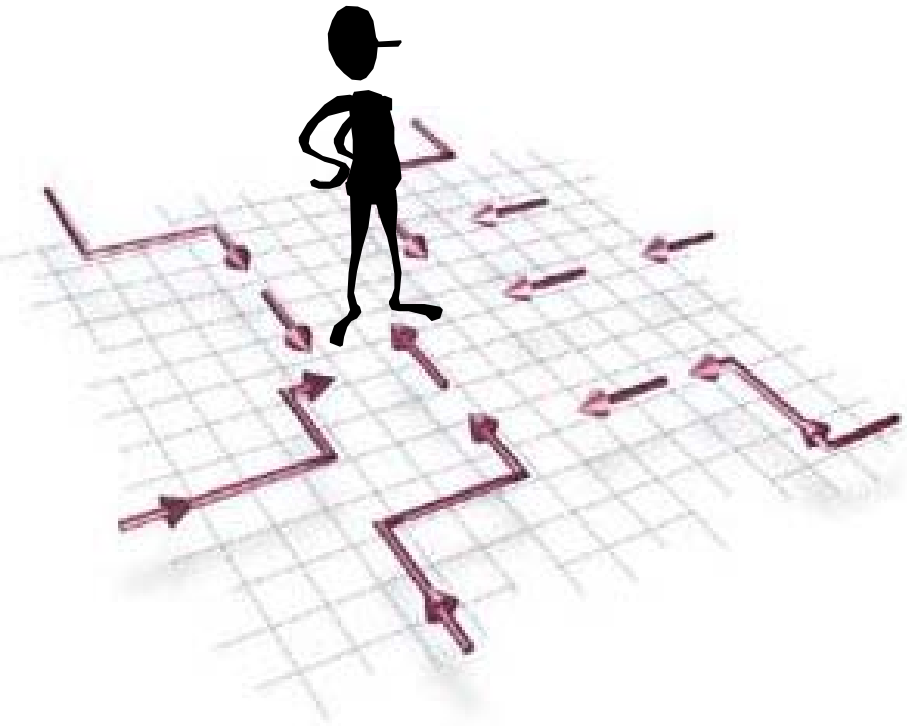


Umgang mit Wissen:

- ausgeprägte Wissens-Struktur
- Viel explizites Wissen
- Nachvollziehbarkeit für andere
oft schwierig

Exkurs: Idealtypen im Umgang mit Wissen

3. Der kooperative Netzwerker



Umgang mit Wissen:

- Arbeitet vernetzt
- Gewöhnt Wissen auszutauschen
- hohe Empathie
- Wenig dokumentiert
- Denkt, dass andere wissen, was er weiß

Irene Hentschke

Senatsverwaltung für Wirtschaft,
Wirtschaft, Technologie und Frauen

Tel: 030/9013 – 8149

Mail: irene.hentschke@senwtf.berlin.de