

Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräftewechsel

Text: Ralph Lange



Steckbrief Praxisbeispiel

- ▶ **Name:** Wissensstafette
- ▶ **Träger:** Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
- ▶ **Zielgruppe:** Fach- und Führungskräfte
- ▶ **Ziel:** erfolgreiche Weitergabe des relevanten impliziten/Erfahrungswissens bei Personalwechsel

Verlässt ein Mitarbeiter oder Mitarbeiterin die Behörde oder wechselt in eine anderen Organisationseinheit, besteht die Gefahr, dass wertvolles implizites Wissen unwiderruflich verloren geht. Um dieses Wissen zu erhalten, müssen Sie einen reibungslosen Wissenstransfer sicherstellen. Es gibt eine Reihe von Instrumenten und Methoden, die wertvolles Wissen bewahren, Kontinuität sicherstellen und Nachfolgern den Einstieg erleichtern. In nachfolgend beschriebenem Pilotprojekt des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales erfahren Sie beispielhaft, wie Sie Fach- und Führungskräfte optimal auf einen Personalwechsel vorbereiten können, wie sich Einarbeitungszeiten verkürzen lassen, wie sich wertvolles implizites Wissen sichern und übertragen lässt und wie Erfahrungswissen systematisiert werden kann.

Die Wissensstafette beim BMAS

Beim Stellenwechsel geht viel Wissen verloren. Meist können Beschäftigte, die ihren Arbeitsplatz wechseln, ihr Erfahrungswissen (implizites Wissen) nur unzureichend an die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger weitergeben. Im Rahmen eines Pilotprojekts testete das BMAS 2013 die Wissensstafette, ein in der Industrie bereits erfolgreich eingesetztes Instrument. Anlass war ein Personalwechsel in einem Referat der Zent-

ralabteilung des BMAS. Die Wissensgeberin hatte als Fachexpertin den Bereich maßgeblich aufgebaut und eine Vielzahl neuer Konzepte eingeführt. Ihre Nachfolgerin - aus einer Fachabteilung - wechselte in einen ihr unbekanntem Bereich. Mithilfe der Wissensstafette konnte die Nachfolgerin in kürzer Zeit einen groben Überblick über alle Aufgaben, ihren zeitlichen Umfang und die Erfahrungen mit diesen Aufgaben gewinnen und alle ihre Fragen klären.

Implizites Wissen: Was ist das?

Durch jahrelange alltägliche Erfahrungen lernen wir vieles, worüber wir uns gar nicht bewusst sind. Denn aus Erfahrungen ziehen wir unbewusst Schlüsse, aus denen sich Handlungsmuster ergeben. Weil diese Prozesse automatisiert erfolgen, haben wir Schwierigkeiten, diese Muster zu formulieren und sie anderen verständlich zu machen. Wir alle verfügen über Wissen, das wir auf den ersten Blick nicht als Wissen bezeichnen würden. Wir wissen, wie wir mit Kollegen und Nachbarbereichen umgehen, wie wir morgens durch die Rushhour kommen und wen wir fragen müssen, um etwas „auf dem kleinen Dienstweg“ zu klären. Kurz: Man kennt sich aus – in seinem Fachgebiet, in seinem Umfeld. Dieses implizite Wissen an andere zu vermitteln braucht Zeit, weil wir es im Kopf nicht an einer bestimmten Stelle „abgelegt“ haben. Vieles schätzen wir auch als nicht relevant ein und erklären es deshalb erst gar nicht jemand anderem.

Was passiert beim Personalwechsel?

Beim Personalwechsel verlässt mit dem Mitarbeitenden auch sein implizites/Erfahrungswissen die Organisationseinheit. Für die Beteiligten ist das deutlich spürbar: Abläufe funktionieren nicht wie gewohnt – das Team muss sich neu einspielen. Es gibt Regeln, an die sich alle halten, die aber nirgendwo festgehalten sind. So kommen Prozesse ins Stocken, es passieren Fehler und man muss Sachverhalte lange klären. Die vielfach etablierte Willkommensmappe ist zwar ein guter Anfang, greift aber zu kurz. Nachfolgerinnen und Nachfolger brauchen trotzdem viel Zeit, um Abläufe, Personen und ungeschriebene Gesetze ihres neuen Umfelds einschätzen zu können.

Die Hürden für den Wissenstransfer

Doch warum ist die Weitergabe eigener Erfahrungen bei einem Stellenwechsel überhaupt so schwierig? Die Gründe sind vielfältig:

- ▶ **Implizites Wissen gilt als nicht übertragbar.** „Jeder muss seine eigenen Erfahrungen machen“, diese weit verbreitete Meinung verhindert, dass Nachfolgerinnen und Nachfolger intensiv eingearbeitet werden. Zudem haben Mitarbeitende oft selbst den Anspruch, es alleine zu schaffen.

- ▶ **Das Wissen ist nicht bewusst.** Wissensgeberinnen und Wissensgeber sind sich der Bedeutung ihrer Erfahrungen nicht bewusst. Ihr Erfahrungswissen ist ein blinder Fleck.
- ▶ **Das Wissen ist zu speziell.** Menschen mit viel Fachwissen und Erfahrung sind häufig überfordert, ihre Kenntnisse – in allen Details – einem Neuling zu vermitteln.
- ▶ **Vieles bleibt unausgesprochen.** Vermutungen oder vage Erfahrungen sind eine wichtige Informationsquelle, müssen aber gezielt erfragt werden, weil Wissensgeber sie sonst leicht unter den Tisch fallen lassen.
- ▶ **Führungskräfte sind nicht im Boot.** Wissenstransfer braucht Führungsimpulse und Spielregeln. Mit einer Wissensstafette lässt sich dieser Prozess gut anstoßen. Sie ist ein geeignetes Instrument, um sich die Welt des impliziten Wissens zu erschließen.

Wer einen Verantwortungsbereich seit Jahren im Griff hat, kann die Fülle an Alltagswissen, über das er oder sie verfügt, selbst kaum strukturieren. Sie oder er weiß nicht, welche Details weniger wichtig und welche entscheidend sind. Auch flüchtiges Wissen, etwa Sonderregelungen für Krankheitsfälle, fällt oft unter den Tisch. Doch all diese Kenntnisse sind für eine Nachfolgerin oder einen Nachfolger wichtig, um schnell und erfolgreich die neue Aufgabe angehen zu können. Die Wissensstafette versucht durch die systematische Befragung der Vorgängerin oder des Vorgängers und der Nachfolgerin oder des Nachfolgers, dieses implizite Wissen wieder bewusst zu machen. Externe Interviewerinnen oder Interviewer bereiten das Erfahrungswissen durch gezielte Fragen auf und gestalten eine schnelle und effektive Übergabe.

Vorbereitung: Wie erkenne ich das relevante Wissen?

Damit das wirklich relevante Wissen vermittelt wird, sind einige Aspekte zu klären, u.a.:

- ▶ Was ist das relevante Wissen für die Stelle und was sind ihre Herausforderungen?
- ▶ Welche Erfahrungen sollen vertieft werden – und wenn ja in welcher Tiefe? Welche brauchen hingegen nur erwähnt zu werden?

- ▶ Wenn Nachfolgerinnen oder Nachfolger noch nicht bekannt sind: Wie können die Erfahrungen nach Prioritäten sortiert werden? Und wie kann man die Vollständigkeitsfalle vermeiden?
- ▶ Sind der Zeitpunkt und Ort für den Wissenstransfer angemessen? (Die Reflexion über das Gesagte sowie die Offenheit und das Vertrauen zwischen den Interviewpartnern bedürfen einer ungestörten, möglichst angenehmen Atmosphäre).
- ▶ Welche Haltung haben die Vorgesetzten zur Wissensstafette? Soll auf einen bestimmten Aspekt ein Fokus gelegt werden?

Um diese Punkte im Blick zu halten, braucht es erfahrene Interviewerinnen und Interviewer, die mit der Zielgruppe auf Augenhöhe arbeiten und keine eigenen inhaltlichen Interessen verfolgen. Daher empfiehlt es sich, für die Durchführung der Wissensstafette externe Unterstützung zu nutzen.

Wie läuft die Wissensstafette praktisch?

Bei dem Piloten „Wissensstafette“ im BMAS übergab die Vorgängerin ihren Aufgabenbereich der Personalentwicklung, den sie neu aufgebaut und sieben Jahre verantwortet hatte, an ihre Nachfolgerin. Die Nachfolgerin stammte aus einer fachfremden Abteilung, war aber an den Aufgaben in der Personalentwicklung schon länger interessiert. Unterstützt wurde diese Übergabe durch die externe Beratung faktor4 Talent- und Wissensmanagement. Die direkte Führungskraft für den zu übergebenden Aufgabenbereich sowie das Organisationsreferat begleiteten punktuell das Pilotprojekt.

Der Wissenstransfer erfolgt in drei Schritten:

Schritt 1 – Befragung der Wissensgeberin oder des Wissensgebers

Ziel der Befragung ist es, die Fülle des impliziten Wissens ans Licht zu bringen. Durch strukturiertes Fragen macht der Interviewer dieses Erfahrungswissen bewusst, bewertet seine Relevanz und fasst das Ergebnis in einer Mindmap zusammen. Dies ist Basis für das spätere Übergabegespräch. Dabei werden folgende Punkte besprochen:

- ▶ **Beschreibung der eigenen Rolle:** Wenn Arbeitsbereiche neu aufgebaut werden, werden Rollen neu definiert. Über diese Entwicklung informiert zu sein und sie nachvollziehen zu können, ist ein wichtiger Orientierungsanker für die Nachfolgerin oder den Nachfolger.
- ▶ **Wichtigste Aufgaben und Tätigkeiten (Überblick, zeitliche Prioritäten):** Über die Jahre verschieben sich natürlich Aufgabenbereiche und Prioritäten, z.B. von strategischen und konzeptionellen Aufgaben zur Umsetzungsbegleitung.
- ▶ **Kurze Beschreibung der jeweiligen Tätigkeiten:** Allein die Kurzbeschreibungen der verschiedenen Aufgaben und Tätigkeitsinhalte bieten eine sehr gute Übersicht über das Tätigkeitsprofil für die Nachfolgerin oder den Nachfolger und damit wichtige Anhaltspunkte für weitere Fragen.
- ▶ **Die wichtigsten Prozesse, Vorgehensweisen, Erkenntnisse, Tipps, möglichen Fallen:** Die Wissensgeberin hatte viele neue Konzepte der Personalentwicklung eingeführt. Da es weder sinnvoll noch machbar erschien, alle Projekte in der notwendigen Tiefe zu besprechen, beschränkten sich die Interviewpartner auf die wichtigsten, und auch für die nahe Zukunft relevanten, Themen. Für die Beschreibung fehlender Projekte diente das Vorgehen als Blaupause.
- ▶ **Die wesentlichen Gremien, Meetings, Ansprechpartner:** Die Namen, Daten und Fakten werden ergänzt durch wichtige Erfahrungen aus der Zusammenarbeit. Dieser Punkt stellte sich beim Pilotprojekt als die wichtigste Informationsquelle für die Nachfolgerin heraus!

Schritt 2 – Befragung der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers

In diesem Gespräch geht es um die Erwartungen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers und Fragen, die an die Vorgängerin oder den Vorgänger zu stellen sind. Deshalb klärten die Verantwortlichen zunächst, welche Themen im Übergabegespräch von der Wissensnehmerin angesprochen werden sollen; daraus ergab sich der Fragenkatalog. Durch das Sortieren aller Gedanken zum neuen Aufgabenbereich konnte die Wissensnehmerin viele Aspekte for-

mulieren, die sonst unausgesprochen geblieben wären, zum Beispiel Fragen nach der Handhabung interner Absprachen oder nach kulturellen Aspekten.

Schritt 3 – Die moderierte Wissensübergabe

Der Interviewer moderiert auch das Übergabegespräch. Ziel des Gesprächs ist, das Wissen der Wissensgeberin oder des Wissensgebers mit den Erwartungen und den Fragen der Wissensnehmerin oder des Wissensnehmers abzugleichen. In diesem Fall waren die Fragen fast deckungsgleich mit den Themen. So konnten die Beteiligten die Aspekte der Wissensgeber-Mindmap Schritt für Schritt durchgehen.

Der Moderator stellte sicher, dass die wichtigsten Themen inklusive kritischer Punkte thematisiert, alle neuen Aspekte festgehalten, die richtigen Prioritäten gesetzt und konkrete nächste Schritte vereinbart wurden.

Fazit: Im Ergebnis des Pilotprojekts waren alle Beteiligten überrascht, dass eine derartige Stoffmenge in so kurzer Zeit auf angemessene Art und Weise besprochen werden konnte. Es war gelungen, der Wissensnehmerin in einem für sie fachfremden Gebiet einen umfassenden Einblick, sowohl in die Historie und Anforderungen des Aufgabenbereichs, als auch in die Gepflogenheiten des Umfelds zu geben.

Ob und wie die Wissensstafette systematisch ins BMAS integriert werden kann, wird derzeit geprüft. Auch in anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes, zum Beispiel im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ist vorgesehen, die Wissensstafette als Instrument für einen effektiven Wissenstransfer zu testen.

Die Vorteile der Wissensstafette auf einen Blick

Eine Wissensstafette:

- ▶ findet mit überschaubarem zeitlichen Aufwand für alle Beteiligten statt,
- ▶ erfasst das Erfahrungswissen von Fach- und Führungskräften und hilft dieses lückenlos zu übergeben,
- ▶ intensiviert, beschleunigt und strukturiert den Übergabeprozess,
- ▶ führt Nachfolgerinnen und Nachfolger effektiv in ihre Aufgabe ein,
- ▶ bedarf von Seiten der Beteiligten keine Vorbereitung.

Vielfältige Anwendungsmöglichkeiten

Wissensstafetten sind geeignet bei mehreren Wissensgeberinnen und Wissensgebern und/oder mehreren Wissensnehmerinnen und Wissensnehmern, so zum Beispiel bei der Übertragung von Aufgaben an ein anderes Team oder bei der Zusammenfassung mehrerer Aufgabengebiete in eine neue Position.

Tipps und Tricks

- ▶ Planen Sie wenn möglich Überschneidungszeiten beim Personalwechsel ein und planen Sie diese, wie die Einarbeitungszeiten, mit Sorgfalt.
- ▶ Schaffen Sie einen verbindlichen Rahmen für die Übergabe und den Austausch.
- ▶ Vergeben Sie Standardthemen und Checklisten und benennen Sie gegebenenfalls einen Experten oder eine Expertin, die den Übergabeprozess im Auge behält.
- ▶ Berücksichtigen Sie neben fachlichem Wissen auch kulturelle Aspekte.
- ▶ Moderieren Sie den Übergang mittels externer Unterstützung. Der Blick von außen gibt neue Einsichten.



Ansprechpersonen für Rückfragen

- ▶ **Anne Rüschkamp**, BMAS, Personalentwicklung,
anne.rueschkamp@bmas.bund.de
- ▶ **Ralph Lange**, faktor4 Talent- und Wissensmanagement,
rlange@faktor4-beratung.de