



Wissenstransfer bei Personalwechsel in der Behörde für Inneres und Sport

Konzeptentwurf A 13/PE

Stand 07.12.2010

Inhalt

1. Ausgangssituation	S. 1
2. Ziele des Konzeptes	S. 4
3. Zielgruppe	S. 5
4. Voraussetzungen an die/den Interviewer	S. 5
5. Organisation der Interviews	S. 5
6. Durchführung	S. 5
7. Methoden	S. 7
8. Erfolgssicherung	S. 8
9. Anhang 1. Grundsätzliche Gedanken zum Führen von Interviews	S. 9
10. Anhang 2. Interviewleitfaden	S. 10
11. Anhang 3. Wichtige Ansprechpartner	S. 12
12. Anhang 4. Regelmäßige Termine	S. 12
13. Anhang 5. Liste der Informationsquellen	S. 13
14. Anhang 6. Akteurslandschaft	S. 14
15. Anhang 7. Handlungsprofil der Akteure	S. 15
16. Anhang 8. Prozesslandschaft	S. 16
17. Anhang 9. Dokumentation bestimmter Verfahren	S. 17
18. Anhang 10. Ebenen der Veränderungsbedarfe	S. 18
19. Anhang 11. Haus der Veränderung	S. 19

1. Ausgangssituation

Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellt für die Behörde für Inneres und Sport die wichtigste Ressource dar. Gleichzeitig bedingt die demographische Struktur der Behörde, dass in den nächsten Jahren wichtige Wissens- und Erfahrungsträger aus der Behörde ausscheiden. Bis zum Jahr 2017 werden fast 15.000 - also ein knappes Viertel der Beschäftigten - altersbedingt aus der hamburgischen Verwaltung ausscheiden. Konkret heißt das für die Behörde für Inneres und Sport, dass sie in den kommenden Jahren etliche Amts- und Abteilungsleitungen aus diesem Grund verlieren wird.

Immer wenn Personen ausscheiden – sei es aus Altersgründen, sei es aus Mobilitätsgründen – gehen Wissen und langjährige Erfahrungen verloren. Um dieses Wissen nicht zu verlieren, soll deshalb in der Form von Wissenstransfer bei Personalwechseln aktives und systematisches Wissensmanagement verankert werden. Durch das systematische Wissensmanagement wird so zur Qualitätssicherung innerhalb der Behörde beigetragen.

Der Idealfall, wonach Vorgänger/in und Nachfolger/in eine Zeit gemeinsam auf einer Stelle arbeiten, ist in der Praxis kaum umsetzbar. In diesem Konzept wird davon ausgegangen, dass der Nachfolger erst im Anschluss an das Ausscheiden des Wissensträgers die Funktion übernimmt.

Das Konzept berücksichtigt Ansätze und Erfahrungen aus dem Pilotprojekt der Freien und Hansestadt Hamburg „Wissensmanagement in der FHH“, ist jedoch auf die spezifischen Bedarfe der Behörde für Inneres abgestimmt.

In der Pilotphase bietet die Personalentwicklung Amt A allen Ämtern bzw. Landesbetrieb der BfI die Durchführung des Wissensmanagements, für die definierte Zielgruppe, an.

Definitionen:

Wissen bezeichnet die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die zur Lösung von Problemen eingesetzt werden. Wissen ist abzugrenzen von Information, also der reinen Beschreibung relevanter Daten. Erst durch die Fähigkeit Informationen zu verarbeiten, zu interpretieren, Entscheidungen abzuleiten und daraus Erfahrungen zu sammeln, ergibt sich Wissen. Wissen ist daher immer personengebunden.

Teilt eine Person einer anderen Person ihr Wissen sprachlich oder schriftlich mit, so spricht man von **explizitem Wissen**. Dieses explizite Wissen ist leicht speicherbar und übertragbar. Von **implizitem Wissen** spricht man dagegen, wenn eine Person „weiß, wie es geht“, ohne diese Fertigkeit näher beschreiben zu können.

Wissensmanagement bezeichnet den bewussten und systematischen Umgang mit der Ressource Wissen sowie dessen zielgerichteten Einsatz innerhalb der Behörde.

2. Ziele des Konzepts

Durch das Konzept soll der systematische Wissenstransfer bei Personalwechseln gefördert werden, dadurch werden folgende Ziele erreicht:

Nutzen für die Organisation:

- Verringerter Verlust von Wissen durch Ausscheiden oder Positionswechsel
- Analyse der Erfahrungen und des Wissens aus Sicht der ausscheidenden oder wechselnden Person
- Schnellere und bessere Einarbeitung des neuen Stelleninhabers bzw. der neuen Stelleninhaberin

Nutzen für den Nachfolger:

- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche
- Klarheit über Strategien und Prioritäten der Vorgängers bzw. der Vorgängerin
- Besseres Erkennen, Aufbau und Nachhaltigkeit von Netzwerken.

Nutzen für den ausscheidenden Wissensträger:

- Würdigung des Wissens und der Erfahrungen

Das Konzept der Behörde für Inneres und Sport bezieht sich in der Pilotphase auf einen Teilaspekt des Wissensmanagements. Es werden lediglich Strategien und Empfehlungen für die Nachfolgerin oder den Nachfolger einer Funktion erarbeitet.

3. Zielgruppen

Das Konzept richtet sich in der Erprobungsphase ausschließlich an Amts- und Abteilungsleitungen sowie Referatsleitungen und Fachkräfte mit besonderen Aufgabenbereichen. Wichtig ist, dass die ausgesuchten Personen einen direkten Einfluss auf die strategische Zielerreichung der Organisation haben. Nach der Erprobungsphase kann der Personenkreis weiter ausgeweitet werden.

4. Voraussetzungen an die/den durchführende/n Interviewerin/er

Erforderliche Kompetenzen für solche „Wissensmanager“ sind die Fähigkeit und das methodische Know-How zur systematischen Erhebung des Wissens sowie Erfahrungen im Umgang mit Interviewtechnik (systemisches Fragen), zur ansprechenden Dokumentation des Wissens sowie für die Begleitung des Übergabeprozesses zur Nach-

folgerin oder zum Nachfolger. Sie müssen das Vertrauen der ausscheidenden Person genießen.

5. Organisation der Interviews

Die Inanspruchnahme dieses Konzeptes durch die Ämter ist ein Angebot der Personalentwicklung des Amtes A. Die ausscheidende Person nimmt freiwillig an dem Konzept teil.

Es ist ein Informationsweg über das Ausscheiden von Beschäftigten der definierten Zielgruppe an die Personalentwicklung der Ämter einzurichten. Der genannte Personenkreis wird aus dem Bereich Personalservice der Ämter über die jeweiligen Personalentwicklerinnen/er an Personalentwicklung für Innere Verwaltung und Planung gemeldet. Diese nimmt Kontakt zu den Amtsleitungen auf, um den Auftrag zu klären.

Die Amtsleitung entscheidet, ob und wie die Personalentwicklung des eigenen Amtes eingebunden ist oder ob der Prozess generell im eigenen Haus durchgeführt werden soll.

6. Durchführung

Im Rahmen dieses Konzeptes werden deshalb insbesondere Situationen betrachtet, in denen kein direkter Wissenstransfer zwischen den beiden Funktionsträgern möglich ist. In diesem Fall soll das relevante Wissen durch Dritte in Form von Interviews ermittelt und anschließend aufbereitet und weitergegeben werden. Zum Vorgespräch sowie zur Definition zukunftssträchtiger Aufgabenbereiche für den Nachfolger sollte die nächsthöhere Führungskraft in gemeinsamen Gesprächen mit dem Wissensträger eingebunden sein. Außerdem sollten Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile zur Vorbereitung der Interviews herangezogen werden.

Auf welche Weise wird die/der Wissensträger/in angesprochen?

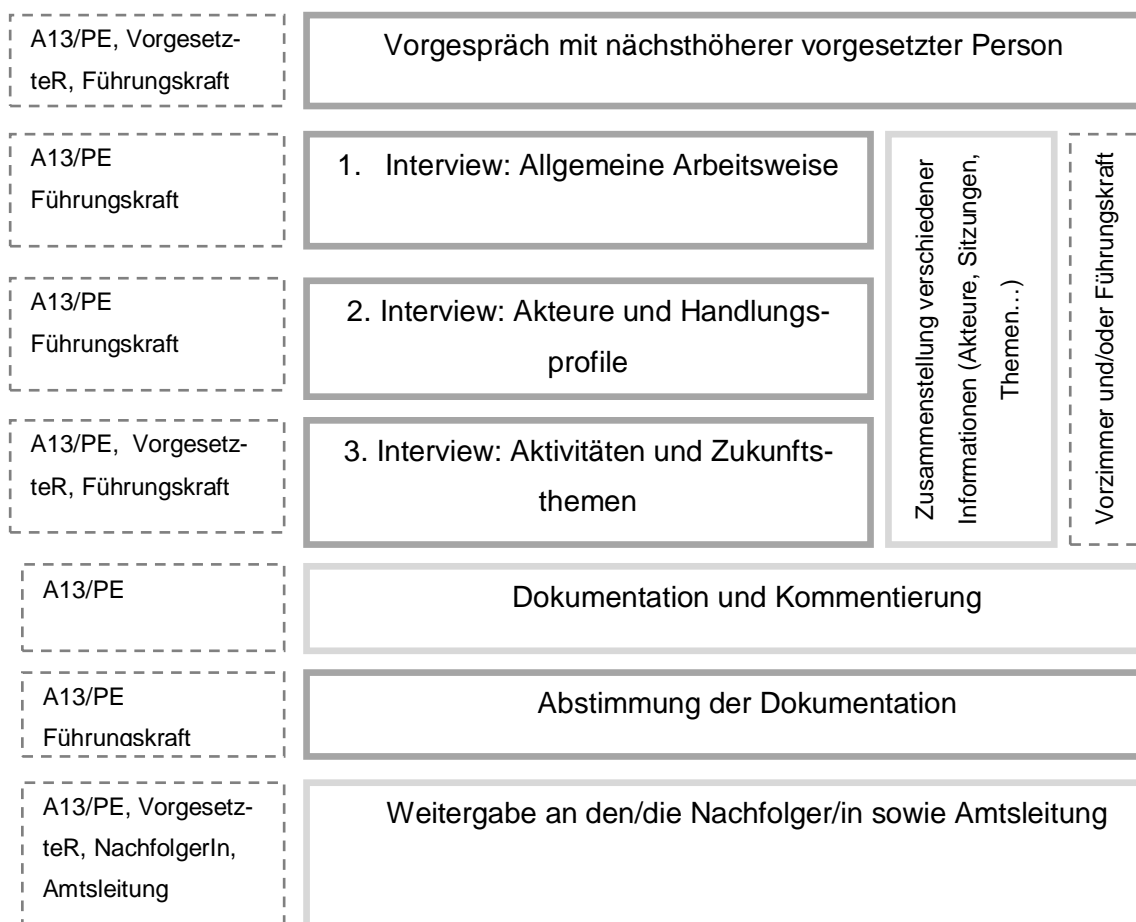
Das Anliegen und Vorgehen sollten vor Beginn der Interviews transparent sein. Im Interview ist eine wertschätzende Haltung wichtig, damit der Wissensträger oder die Wissensträgerin seine oder ihre beruflichen Erfahrungen und das erworbene Wissen ehrlich reflektieren kann. Das ist bedeutsam, damit auch Lernerfahrungen aufgenommen werden können, denn eine reine Darstellung der eigenen Erfolge ist für den Nachfolger oder die Nachfolgerin wenig zielführend. Die inhaltlichen Schwerpunkte sollten während der Interviews gemeinsam gesetzt werden. Wichtig ist dabei, sich nicht in einzelnen Begebenheiten zu verfangen, sondern gemeinsam mit der ausscheidenden Person

den Metablick einzunehmen und die eigenen Erfahrungen im Hinblick darauf zu reflektieren, was für die nachfolgende Person besonders relevant sein könnte.

Zeitgleich zu den Interviews ist die Zusammenstellung verschiedener Informationen für die/den Nachfolgerin/er notwendig (siehe Anlage 3 bis 5). Diese Aufgabe könnten als „Hausaufgaben“ oder evtl. an das Vorzimmer vergeben werden:

Folgender exemplarischer Ablauf ist für den Wissenstransfer vorgesehen:

Folgender exemplarischer Ablauf ist für den Wissenstransfer vorgesehen:



Auf welche Weise muss das so gewonnene Wissen aufbereitet werden, damit es von den nachfolgenden Stelleninhabern und Stelleninhaberinnen genutzt und akzeptiert wird?

Die aufbereiteten Informationen müssen einfach zugänglich, ansprechend und adressatengerecht aufbereitet sein. Die Nachfolgerin oder der Nachfolger muss Anknüpfungspunkte für die eigene Arbeit finden und einen Mehrwert erhalten. Idealerweise bietet die Aufbereitung der Information die Möglichkeit den eigenen Interessen und Bedürfnissen entsprechend Informationen zu vertiefen.

Die Interviews zur Ermittlung von Wissen sollten in den letzten 3-4 Monaten, in denen sich der Wissensträger oder die Wissensträgerin auf der Position befindet, durchgeführt werden. Insgesamt sind zwischen 2 und 4 Interviews vorgesehen, die jeweils 1,5 Stunden nicht überschreiten sollten. Nach Abschluss der Dokumentation sollte diese dem Wissensträger zugesandt werden, damit dieser ggf. überarbeiten und Praxisbeispiele ergänzen kann. Im Anschluss sollte dies gemeinsam mit dem Wissensträger diskutiert werden. Der Fokus der aufbereiteten Informationen soll auf Stärken und Chancen liegen. Kritik in Form von Anklagen gegenüber Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern oder Verfahren wird nicht verschriftlicht.

7. Methoden

Die Methode zur Wissenserfassung/ zum Wissenstransfer muss soweit wie möglich standardisiert sein, soll aber gleichzeitig große Flexibilität ermöglichen. Es werden deshalb semi-strukturierte Interviews geführt, die die anzusprechenden Themenbereiche festlegen, aber die Tiefe und Ausgestaltung der einzelnen Themen offen halten. Ausgewählte Instrumente zur systematischen Bearbeitung und Vertiefung der Themen sind diesem Dokument als Anlage beigefügt.

Für einen funktionierenden Wissenstransfer sind zwei Perspektiven zu betrachten. Die Perspektive des Wissensträgers oder der Wissensträgerin sowie die Perspektive der Person, für die das Wissen bestimmt ist (siehe Durchführungshinweise).

8. Erfolgssicherung

Die erarbeiteten relevanten und zukunftssträchtigen Strategien und Empfehlungen werden ebenfalls den jeweiligen Amtsleitungen vorgelegt um die Verbindlichkeit und Nach-

haltigkeit der erarbeiteten Strategien und Empfehlungen des ausscheidenden Wissensträgers zu sichernder und evtl. Organisationsentwicklungsmaßnahmen o. ä. zu veranlassen. Die Datenspeicherung erfolgt vertraulich und ist nicht für weitere Personen zugänglich.

9. Evaluierung

In der Pilotphase wird das Konzept durch die Personalentwicklung des Amtes für Innere Verwaltung und Planung erprobt und durchgeführt. Drei Monate nach dem Antritt der neuen Stelle werden die ersten fünf Personen, für die Wissen nach diesem Konzept aufbereitet wurde, befragt, ob der Wissenstransfer in dieser Form für sie gelungen ist oder ob sie Anpassungsbedarf und Verbesserungspotenzial sehen. Die so gewonnenen Erkenntnisse fließen in die Anpassung des Konzeptes ein.

10. Schlussbestimmungen

Das hier beschriebene Verfahren wird 2010 erprobt und evaluiert und kann ab 2011 ggf. auf weitere Zielgruppen ausgeweitet werden.

Anhang 1: Grundsätzliche Gedanken zum Führen der Interviews

- Vor dem ersten Gespräch sollten die Ziele und der Ablauf des Wissenstransfers erklärt und das Einverständnis der ausscheidenden Person eingeholt werden.
- Zu Beginn des ersten Interviews wird der Ablauf ggf. erneut erklärt und der zeitliche Rahmen für die Interviews abgesprochen.
- Wichtig ist der Hinweis, dass die Dokumentation der Gespräche durch die ausscheidende Person kommentiert und ggf. verändert werden kann, bevor die Informationen weitergegeben werden.
- Die Grundhaltung während der Interviews sollte von ehrlichem Interesse und Wertschätzung geprägt sein.
- Die ausscheidende Person sollte die Möglichkeit haben eigene Schwerpunkte zu setzen.
- Gleichzeitig hat die befragende Person die Aufgabe das Gespräch zu lenken und zu strukturieren, ggf. anhand der vorgeschlagenen Instrumente.
- Bei schwerfällig sprechenden und gehemmten Interviewpartnern sollte man von Beginn an versuchen, das Gespräch aufzulockern.
- Wichtig ist es, die besprochenen Inhalte sorgfältig zu dokumentieren. Auch ist ggf. nachzufragen, wo bestimmte Inhalte unklar sind. Des Weiteren ist zu besprechen, ob und ggf. inwieweit bestimmte Inhalte für die Dokumentation von der ausscheidenden Person selbst formuliert werden. Dies ist insbesondere bei Fallbeispielen sinnvoll.

Anhang 2: Interviewleitfaden (Phasen des Interviews)

Diese Seite ist als ein Gerüst zu verstehen, das auch Hinweise für hilfreiche Fragen enthält. Je nach Gesprächsverlauf können und sollen einzelne Punkte anhand der erprobten Instrumente weiter vertieft werden.

Aufwärmphase:

1. Wie war Ihre eigene Einarbeitung? Was lief gut? Was hätten Sie sich anders gewünscht?
2. Gibt es Themenbereiche, die Ihnen für unsere Gespräche besonders wichtig sind?

Allgemeine Arbeitsweise :

3. Geben Sie ihrer Zeit in der letzten Funktion eine Überschrift.
4. Was zeichnet aus Ihrer Sicht die Position aus? Welche Chancen, welche Risiken birgt sie?
5. Was sind aus Ihrer Sicht Ihre größten Erfolge in der letzten Position? Welche Schlüsselfaktoren haben zu diesen Erfolgen geführt?
6. Was würden Sie anders machen, wenn Sie ihre Funktion mit ihrem jetzigen Wissen erneut antreten würden?
7. Was wären die 10 wichtigsten Empfehlungen/Tipps, die Sie ihrem Nachfolger, ihrer Nachfolgerin mit auf den Weg geben würden?
8. Gibt es Dinge, die Sie selbst erst nach und nach entdeckt haben und dann dachten: „Wenn ich das mal früher gewusst hätte...“?

Akteure und Handlungsprofile:

9. Wer sind die relevanten Akteure für die Position? Welche sekundären Akteure sind relevant?
10. Welche Stärken (und Schwächen) haben die Akteure?
11. Was sollte in der Zusammenarbeit beachtet werden?

Perspektiven:

12. Wo ist im Moment Energie? Welche Themen würden Sie als nächstes anpacken, wenn Sie noch länger in Ihrer Position arbeiten würden?
13. Gibt es Aufgaben und Prozesse, die Sie nicht zu Ende führen können? Wie ist der Status quo?
14. Welche Empfehlungen oder Wünsche hätten Sie für die Behörde für Inneres für die Zukunft?

Anhang 3: Wichtige Ansprechpartner für Kernthemen

Thema	Ansprechpartner	„Treiber“	„Blockierer“
Aktuelle Themen			
Zukunftsthemen			

Anhang 4: Regelmäßige Termine

Diese Tabelle kann ggf. von der jeweiligen Vorzimmerkraft ausgefüllt werden.

	Verantwortlich	Zeit	Ort
Wöchentlich			
Zweiwöchentlich			
Monatlich			
Quartalsweise			
Jährlich			

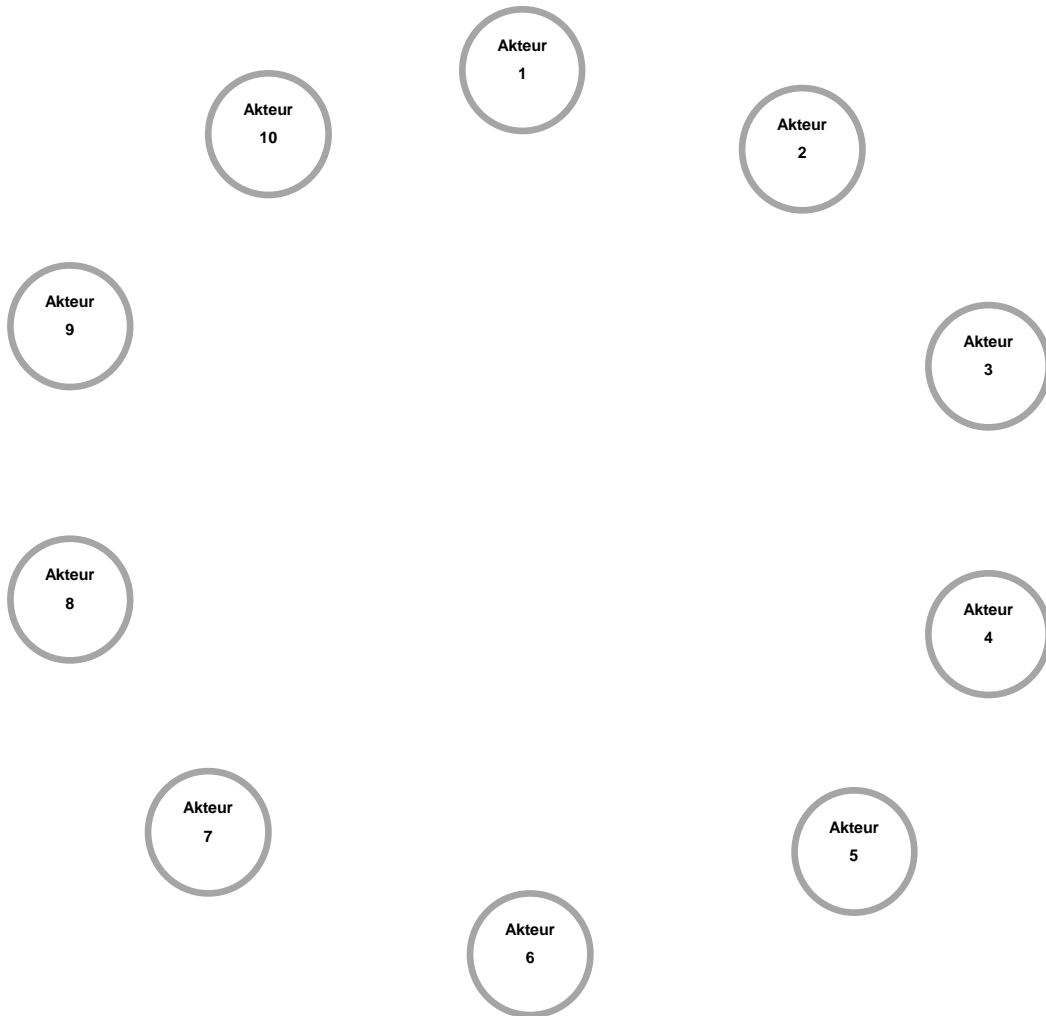
Anhang 5: Liste der Informationsquellen








Bitte relevante Informationsquellen für einzelne Themen auflisten (Dokumente, Aktenpläne, Verzeichnisstrukturen, Checklisten, Datenbanken etc.).

Thema	Quelle

Anhang 6: Akteurslandkarte

Im ersten Schritt werden die relevanten Akteure benannt. Im zweiten Schritt deren Beziehungen untereinander bewertet.



	Akteur
	Durchgezogene Linien symbolisieren enge Beziehungen
	Gestrichelte Linien symbolisieren schwache oder informelle Beziehungen.
	Pfeile symbolisieren die Richtung von Dominanzbeziehungen.
	Blitze symbolisieren Beziehungsspannungen oder Interessengegensätze.
	Herzen symbolisieren Interessenübereinstimmung, Koordination und gegenseitiges Vertrauen.
	Das Fragezeichen wird hinzugesetzt, wenn die Beziehung ungeklärt ist.

Anhang 7: Handlungsprofil der Akteure

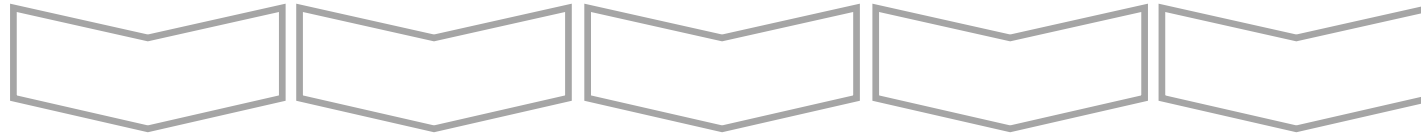
Die folgende Tabelle kann je nach Position für ein Amt oder mehrere Ämter ausgefüllt werden. Die Stärken können so genutzt, die Schwächen bearbeitet werden.

Kriterien (Items)	--	-	+	++
Vision: Der Akteur steht für eine bestimmte Vision für sein Amt oder die Bfl.				
Operative Wirkungsorientierung: Der Akteur handelt ziel- und wirkungsorientiert (und überprüft periodisch die Zielerreichung).				
Flexibilität und Innovation: Der Akteur ist gegenüber neuen Ideen offen und passt sich an neue Herausforderungen an.				
Verbindlichkeit: Der Akteur hält sich an Vereinbarungen und erfüllt die darin enthaltenen Anforderungen zeitgerecht.				
Kommunikation: Der Akteur informiert aktiv, beteiligt sich am Informationsaustausch und beantwortet Anfragen zeitgerecht.				
Management: Der Akteur klärt in seiner Organisation die Rollen und Verantwortlichkeiten.				
Konflikte: Der Akteur weist frühzeitig auf Spannungen hin und ist bereit diese konstruktiv, offen und schnell anzugehen.				
Lern- und Veränderungsbereitschaft: Der Akteur wertet seine Erfahrungen aus und zeigt Lern- und Veränderungsbereitschaft.				

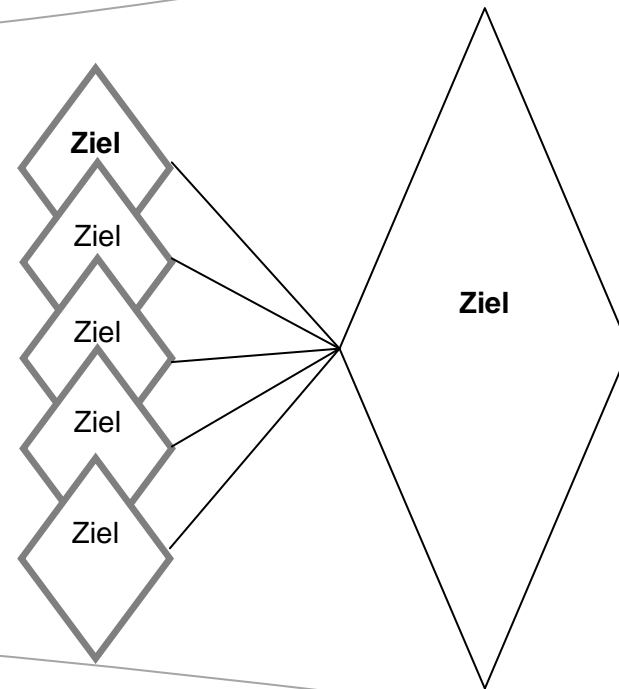
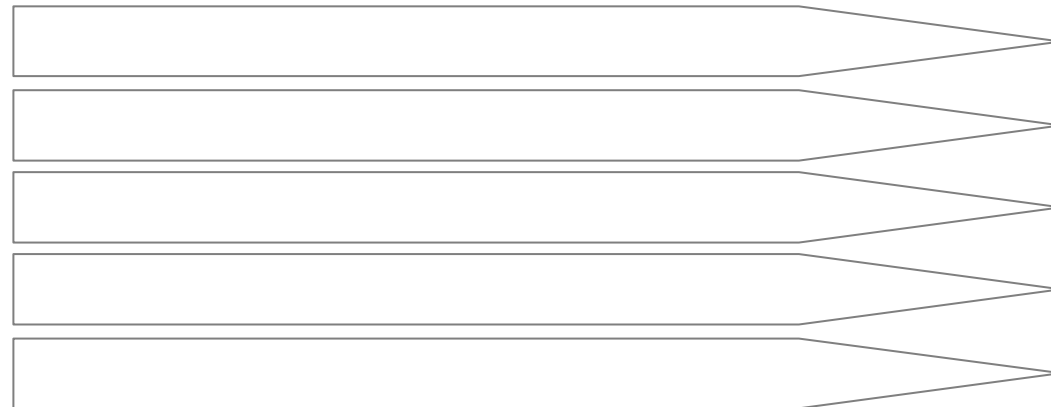
-- / ++ Grad der Übereinstimmung mit der Aussage

Anhang 8: Prozesslandschaft

Steuerungsprozesse



Kernprozesse



Unterstützungsprozesse



Anhang 9: Dokumentation bestimmter Verfahren

Bestimmte Abläufe und Verfahren können anhand folgender Legende dokumentiert werden:

Schritt



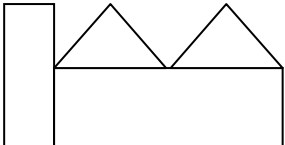
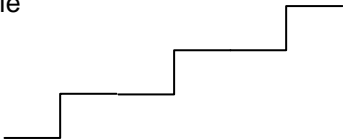

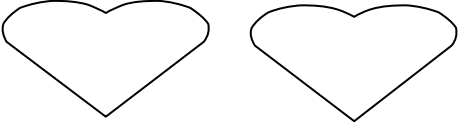
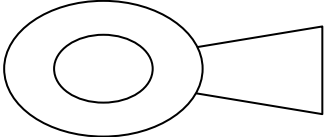
Folgt auf



Bedingt sich



Anhang 10: Ebenen von Veränderungsbedarf

Ebene	Handlungsempfehlung
<p>Organisation</p> 	
<p>Hierarchie</p> 	
<p>Kooperation</p> 	
<p>Zwischenmenschliches</p> 	
<p>Selbstbild</p> 	

Anhang 11: Haus der Veränderung

