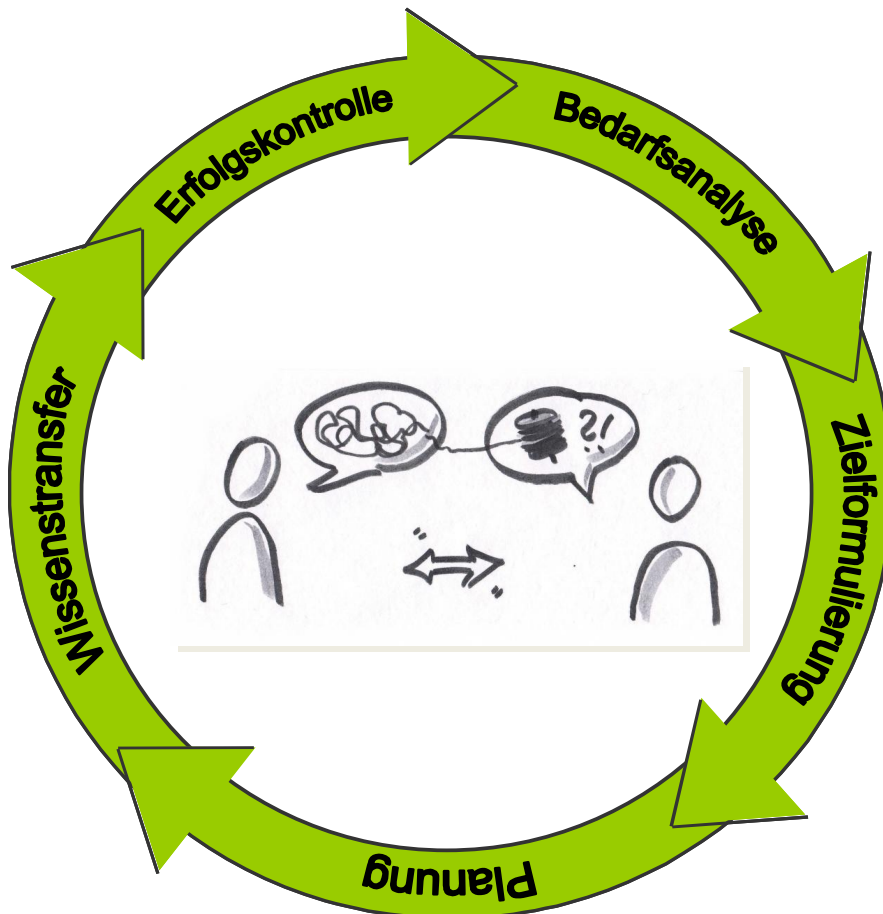


Wissenstransfer im Land Berlin



Impressum

Landesweiter Leitfaden Wissenstransfer

Herausgeberin:

Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Strategische Landesweite Personal- und Organisationsentwicklung
Klosterstrasse 47

10179 Berlin - Mitte

☎ 030 / 90223 (9223) 2853

☎ 030 / 9028 (928) 4247 / 4344 [PC]

E-Mail: christian.steinbach@seninnsport.berlin.de

Internet: <http://www.berlin.de/sen/inneres/moderne-verwaltung/prozesse-und-organisation/personal-und-organisation/systematische-personalentwicklung/artikel.28324.php>

Unter Angabe der Quelle ist der Nachdruck, die Vervielfältigung oder die Speicherung auf elektronische Medien – auch auszugsweise – statthaft.

1. Auflage

Berlin 2014

Redaktion

Anke Apt	Bezirksamt Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin
Saskia Fuhrmann	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Ina Kowalick	Senatskanzlei
Susanne Kulick	Landesamt für Gesundheit und Soziales
Marén Pletl	Bezirksamt Lichtenberg von Berlin
Ramona Rocktäschel	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Birgit Stapf-Finé	Senatsverwaltung für Inneres und Sport
Vera Schatz	Verwaltungsakademie Berlin

Vorwort

„Wissen ist kostbar für uns, denn wir werden nie Zeit haben, es zu vollenden.“
Rabindranath Tagore (Bengalischer Philosoph)

Dem systematischen und strukturierten Umgang mit Wissen kommt heute eine immer größere Bedeutung zu. Ursächlich hierfür sind verschiedene Faktoren, die einerseits durch veränderte gesellschaftliche und technologische Rahmenbedingungen gegeben sind, andererseits aber auch durch den jahrelangen Personalabbau sowie den immer wieder zitierten demografischen Wandel begründet sind.

In der unmittelbaren Berliner Verwaltung werden demnächst Tausende von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt ihr Arbeits- bzw. Dienstverhältnis beenden. Diese Entwicklung führt zu einem dramatischen Personal- und vor allem Wissensverlust.

Es gilt daher, Wissensmanagement in die Verwaltungspraxis zu integrieren, da es aufgrund der genannten Rahmenbedingungen einen wichtigen Schlüsselfaktor darstellt, um die Leistungsfähigkeit der Verwaltung zu erhalten.

Mit verschiedenen Expertinnen und Experten der Berliner Verwaltung wurde daher in einem gemeinsamen Prozess dieser **Leitfaden zum Wissenstransfer für Führungskräfte** „aus der Praxis für die Praxis“ erarbeitet, um im Land Berlin die Einführung und Durchführung eines systematischen Wissenstransferprozesses zu unterstützen.

Ich bedanke mich an dieser Stelle für die engagierte Arbeit der Praktikerinnen und Praktiker, die ihr Erfahrungswissen in diesen Leitfaden eingebracht und damit Arbeitsgrundlage für die Verwaltungspraxis gelegt haben, um den anstehenden Wissenstransfer in den Organisationen besser organisieren zu können.

Staatssekretär für Inneres und Sport
Andreas Statzkowski

Inhalt

1	Einleitung.....	1
2	Steuerung des Wissenstransfers.....	3
2.1	Bedarfsanalyse	3
2.2	Zielformulierung	4
2.3	Planung	4
2.4	Wissenstransfer	4
2.5	Erfolgskontrolle	5
3	Beteiligte im Prozess	5
3.1	Führungskraft.....	5
3.2	Wissensgeberin und Wissensgeber	5
3.3	Wissensnehmerin und Wissensnehmer	5
3.4	Das Team	5
3.5	Personalentwicklungsberatung	6
3.6	Hausleitung.....	6
4	Wissenstransfermethoden	6
4.1	Die Aufgabenmappe	6
4.1.1	Die Methode	6
4.1.2	Die Rolle der Führungskraft	7
4.2	Das Dialogverfahren	8
4.2.1	Die Methode	8
4.2.2	Die Rolle der Führungskraft	9
4.3	Zusammenspiel der Prozesse.....	10
5	Handlungshilfen und Muster	11
5.1	Aufgabenmappe	11
5.2	Dialogverfahren	12
5.2.1	Wissenslandkarte einer Führungskraft aus einem Jugendamt	12
5.2.2	Auszug einer Dokumentation	13
5.2.3	Beispiel eines Transferplans	14

1 Einleitung

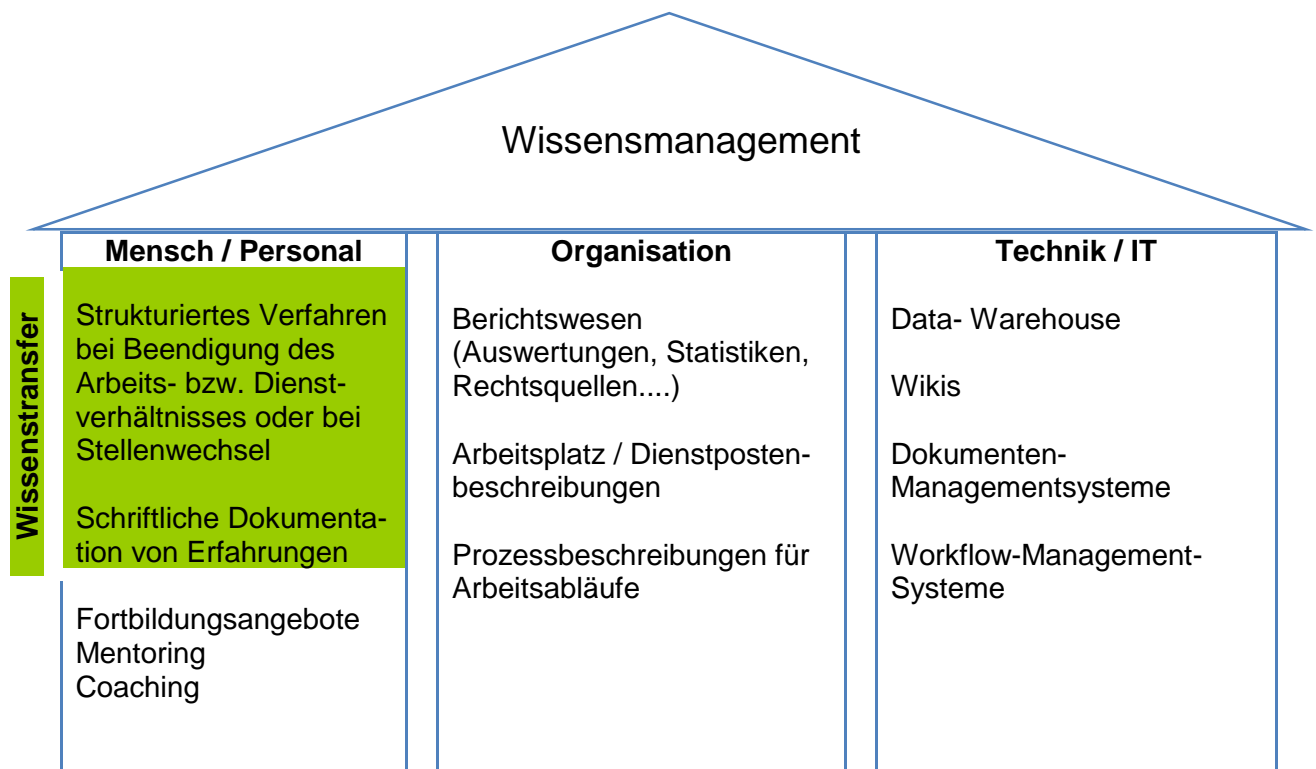
Um Wissensmanagement insgesamt als ständige Aufgabe erfolgreich in einer Organisation zu etablieren, gilt es, die verschiedenen Aspekte / Säulen des Wissensmanagements miteinander zu verknüpfen.

Hierzu gehören

- Ein personenorientiertes Verständnis – Faktor Mensch /Personal
- Ein organisationsorientiertes Verständnis – Faktor Organisation
- Ein informationstechnologisches Verständnis – Faktor Technik / IT

Die genannten Säulen des Wissensmanagements stellen verschiedene Instrumente zur Etablierung eines ganzheitlichen Wissensmanagements dar.

Die Beschäftigten sind diejenigen, die Wissen generieren, vermehren und nutzen. Das organisatorische Verständnis stellt die „lernende und offene Organisation“ in den Mittelpunkt und der informationstechnologische Ansatz legt seinen Schwerpunkt auf das Sammeln und Archivieren von Daten. Im nachfolgenden werden beispielhaft Instrumente und Maßnahmen für die einzelnen Säulen des Wissensmanagements dargestellt.



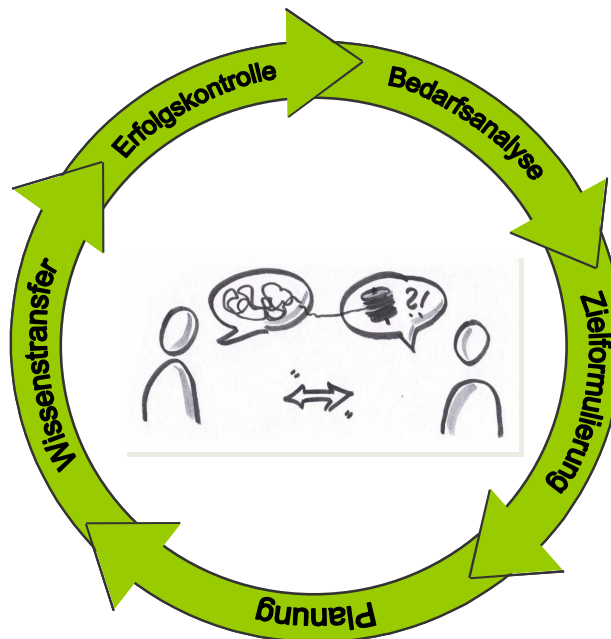
Die konkreten Nutzenaspekte des Wissensmanagements lassen sich auf folgende zentrale Punkte zusammenfassen:

1. Bewahrung des Wissens durch entsprechende „Speicherung“
2. Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten durch dokumentierte Erfahrungen aus vergangenen Projekten
3. Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Nutzung dokumentierten Wissens
4. Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet, da das Wissen anderen geschildert wird („Warum habe ich das schon immer so gemacht?“)

In dem nachfolgenden Leitfaden wird im Sinne einer konkreten Handlungsempfehlung für die Durchführung eines systematischen Wissenstransfers, bei dem die Führungskraft eine herausgehoben tragende Rolle innehat, für die „Säule Personal“ eine prozessorientierte Herangehensweise für einen erfolgreich umgesetzten Wissenstransfer abgebildet. Hierbei geht es nicht nur um die Wissensbewahrung und -weitergabe beim Ausscheiden von Beschäftigten, sondern auch darum, das erforderliche Wissen zu einem Aufgabengebiet zu dokumentieren, um z.B. auch für kurzfristige Vertretungssituationen die wichtigsten Informationen bereitzuhalten.

2 Steuerung des Wissenstransfers

Wissenstransfers erzielen eine nachhaltige Wirkung, wenn sie zielgerichtet gesteuert werden. Dabei sind der Bedarf zu ermitteln, Ziele abzustecken sowie die Durchführung des Wissenstransfers zu initiieren und zu planen. Im Verlauf des Prozesses arbeiten alle Beteiligten eng zusammen.



2.1 Bedarfsanalyse



- Wer verlässt wann das Team?
- Müssen Wissen und Erfahrungswerte erhalten werden?
- Kann die Stelle neu besetzt werden?
- Welche Aufgabengebiete sind gleich gelagert, um ggf. Aufgabenbereiche zusammen zu fassen?
- Wer kann mich unterstützen?
- Wie kann ich die Beteiligten für das Vorhaben gewinnen?

Die Führungskraft verschafft sich im Rahmen der Bedarfsanalyse ein Bild über die aktuelle Situation. Dokumentationen, Dienstpostenbeschreibungen, Arbeitsgebietenbewertungen, Anforderungsprofile und Befragungen der Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sind hilfreiche Instrumente, um den künftigen Bedarf für die Wahrnehmung der Aufgabe einschätzen zu können.

2.2 Zielformulierung



- Woran wird das Gelingen des Wissenstransfers festgemacht?
- Welches Wissen und welche Erfahrungswerte sollen erhalten bleiben?
- Wann soll das Ziel erreicht sein?
- Welche Teilziele sollen wann erreicht sein?

Wohlformulierte Ziele bilden den Grundstein der Planungen. Werden die Ziele erreicht, war der Wissenstransferprozess erfolgreich. Ziele sind daher konkret zu formulieren, um zielgerichtetes Handeln zu bewirken. Während der Durchführung des Wissenstransfers schaffen Ziele Sicherheit bei allen Beteiligten. Die Ziele sind transparent zu kommunizieren, um auf diese Weise vertrauensbildende Rahmenbedingungen herzustellen. Die Phase der Zielformulierung wirkt sich entscheidend auf gelungene Prozesse aus.

2.3 Planung



- Welches Instrument ist das geeignete zur Erreichung des Ziels?
- Wann überprüfe ich die Teilzielerreichung? Welche Termine setze ich zur Kontrolle des Prozessverlaufes?
- Wie gestalte ich den Wissenstransfer aus?
- Wie informiere ich wann mein Team?
- Wer ist außerdem zu beteiligen?
- Welche Besonderheiten muss ich einplanen oder beachten?

In dieser Phase wird der gesamte Prozess bis zur Erfolgskontrolle geplant. Dies umfasst die organisatorischen und inhaltlichen Fragestellungen und Fragen der Steuerung des gesamten fachlichen Aufgabenspektrums. Die Führungskraft steckt den inhaltlichen Rahmen ab, terminiert den Prozess und entscheidet welches Instrument angewendet wird. Im vierten Abschnitt dieses Leitfadens werden zwei der in der Berliner Verwaltung bewährte Wissenstransfermethoden beschrieben.

2.4 Wissenstransfer



- Wie ist die Bereitschaft - bei allen Beteiligten - für die Durchführung des Vorhabens?
- Erweist sich das Instrument als passend?
- Bin ich auf dem richtigen Weg?
- Brauchen wir mehr Zeit?

In dieser Phase erfolgt der Wissenstransfer im engeren Sinne. Das Wissen wird erfasst und übertragen. Der Erfolg dieser Phase steht in engem Zusammenhang mit der Planung und Gestaltung der vorangegangenen Phasen und den Erwartungen aller Beteiligten an den Prozess.

2.5 Erfolgskontrolle



- Sind die Ziele des Wissenstransferprozesses erreicht worden?
- Ist das Wissen tatsächlich übertragen worden?
- Sind die Interessen aller Beteiligten gewahrt worden?
- Sind die Abweichungen so gravierend, dass ich nachsteuern muss?
- Wie steht das Team kommenden Wissenstransferprozessen gegenüber?
- Was kann ich das nächste Mal anders oder besser machen?

Mit der Erfolgskontrolle wird überprüft, ob die Ziele des Wissenstransfers erreicht worden sind und der Prozess erfolgreich gestaltet werden konnte. Die Erfolgskontrolle fragt nach der organisatorischen und inhaltlichen Erreichung der Ziele, der Nachhaltigkeit des Prozesses und der Atmosphäre im Team.

3 Beteiligte im Prozess

3.1 Führungskraft

Die Führungskraft steuert den gesamten Prozess. Sie leitet die Bedarfsanalyse ein, besorgt die nötigen Unterlagen und erstellt Entwicklungsprognosen für die Aufgabengebiete. Die Führungskraft schafft eine Kultur des Lernens und fördert eine Vertrauenskultur, in der Wissenstransfer möglich ist.

3.2 Wissensgeberin und Wissensgeber

Wissensgeberin oder Wissensgeber kann jede oder jeder Beschäftigte - unabhängig von Alter und Funktion - sein. Die Wissensgeberin oder der Wissensgeber sind mitverantwortlich für gelungene Wissenstransferprozesse. Sie sind während des gesamten Prozesses aktiv und bringen eigene Ideen in den Wissenstransferprozess ein.

3.3 Wissensnehmerin und Wissensnehmer

Wissensnehmerin oder Wissensnehmer kann ebenfalls jede und jeder Beschäftigte sein. Bei der Übernahme von neuen Aufgaben wirken strukturierte Wissenstransferprozesse unterstützend. Die Wissensnehmerin oder der Wissensnehmer beeinflussen den Wissenstransferprozess positiv, indem sie sich aktiv einbringen und nachfragen.

3.4 Das Team

Das gesamte Team wird über den bevorstehenden Wissenstransfer informiert, unabhängig davon ob das gesamte Team am Wissenstransfer teilnimmt oder nur einzelne Teammitglieder.

3.5 Personalentwicklungsberatung

Die Personalentwicklungsberatung ist erste Anlaufstelle der Führungskraft während des gesamten Prozesses. Sie berät, unterstützt und begleitet diese im Bedarfsfall in organisatorischen und inhaltlichen Fragestellungen.

3.6 Hausleitung

Die Hausleitung prägt die Organisationskultur. Für die erfolgreiche Umsetzung von Wissenstransfers braucht es die Unterstützung und den Willen der Hausleitung.

4 Wissenstransfermethoden

Wissenstransfer kann mit Hilfe unterschiedlicher Methoden erfolgen.

Bekannt sind im Land Berlin vor allem:

- die „Aufgabenmappe“ und das „Dialogverfahren“, die nachfolgend genauer beschrieben werden,
- die „Wissenswerkstatt“ und andere Wissensworkshops, in denen Wissen innerhalb einer ganzen Gruppe weitergegeben wird,
- sowie die systematische Praxiseinweisung durch die Aufgabeninhaberin / den Aufgabeninhaber.

Wissenstransfer ist nicht ausschließlich an einen Eins-zu-eins-Stellenwechsel gekoppelt.

Es gibt kein Patentrezept für die Auswahl der Transfermethode!

Nachfolgend werden zwei Methoden beschrieben mit denen im Land Berlin seit fünf Jahren gute Erfahrungen gemacht werden: Die **Aufgabenmappe** und das **Dialogverfahren**.

Wissenstransfer erfolgt grundsätzlich in fünf Schritten: Wissen identifizieren, Wissen dokumentieren, Wissen bewerten, Transferplan erstellen und Wissen weitergeben. Im Wissenstransfer ist es die Rolle der Führungskraft, dokumentiertes Wissen zu bewerten. Das heißt, die Führungskraft legt fest, welches Wissen weitergegeben wird. Welche Methode zu Ihren Rahmenbedingungen und Zielsetzungen passt, entscheiden Sie. Beide Methoden sollten an vorhandene Rahmenbedingungen angepasst werden.

4.1 Die Aufgabenmappe

4.1.1 Die Methode

Die Aufgabenmappe erfasst explizites und implizites Wissen einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters zu einem Aufgabengebiet. Sie enthält die Beschreibung des Aufgabengebietes und möglicher Unteraufgaben. Hierzu gehören Orte der Dokumentenablage und Rechts- und Informationsquellen, Erfolgsfaktoren, wichtige Hinweise, Gremien, Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, Schwierigkeiten im Aufgabengebiet. Aktuelle Fragestellungen und weiterführende Ideen können zusätzlich erfasst werden. Muster und Fallbeispiele können die Aufgabenmappe erweitern und veranschaulichen.

Der entscheidende Vorteil der Aufgabenmappe ist, dass ihre Erstellung und ihr Pflegeaufwand gering sind, bei gleichzeitig hohem Nutzen. Die Aufgabenmappe ist schnell zur Hand genommen. Auf einen Blick erschließt sich strukturiert und leicht verständlich ein Aufgabengebiet, inklusive der bisher nicht nachlesbaren Informationen. Ihr Aufbau kann angepasst und erweitert werden. Es ist empfehlenswert, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ei-

nes Teams Aufgabenmappen für ihr Arbeitsgebiet erstellen. Somit ist jederzeit ein Wissenstransfer möglich.

Ein Arbeitsgebiet setzt sich aus mehreren Unteraufgaben zusammen. Ebenso wird die Aufgabenmappe aus mehreren Aufgabenblättern zusammengestellt. Jedes Aufgabenblatt beschreibt eine Unteraufgabe.

1. Wissen identifizieren

Es ist notwendig, sich vor der Erstellung der Aufgabenmappe die Unteraufgaben des Aufgabengebietes bewusst zu machen. Wie tief greifend die Aufgabenbeschreibung ausfallen soll, muss ebenfalls vor der Bearbeitung der Aufgabenmappe geklärt werden.

2. Wissen dokumentieren

Die Wissensgebenden erstellen für ihre Aufgabengebiete die Aufgabenmappen. Handelt es sich um gleich gelagerte Aufgaben innerhalb des Teams kann die Erstellung auf mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verteilt werden.

3. Wissen bewerten

Die Führungskraft bewertet das dokumentierte Wissen. Das heißt, sie überprüft, ob die erforderlichen Aufgaben hinreichend tief beschrieben sind.

4. Transferplan erstellen

Im Transferplan wird beschrieben, wer wann welches Wissen wie erhält. Dies ist Führungsaufgabe.

5. Wissen weitergeben

Die Führungskraft leitet die erforderlichen Schritte ein, den Transferplan umzusetzen. Hierzu gehört auch, den Raum für zielgerichtete Wissenstransfergespräche zwischen Wissensgebenden und Wissensnehmenden zu schaffen.

4.1.2 Die Rolle der Führungskraft

Die Führungskraft ist in der Steuerungsrolle. Sie initiiert und begleitet den Erstellungsprozess der Aufgabenmappen. Das Team wird in einer Auftaktveranstaltung über den Wissenstransferprozess informiert. Wichtig ist, dass allen Beteiligten der Sinn und die Methode des Wissenstransfers bekannt sind. Die Führungskraft sorgt für eine nachhaltige Anwendung der Aufgabenmappen.

- Wie passe ich die Fragen der Aufgabenmappe an meine Rahmenbedingungen an?
- Was möchte ich wissen?
- Wann und wie führe ich eine Auftaktveranstaltung zur Information meiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Wissenstransferprozess durch?
- Wann erwarte ich Rückkoppelungen zu den Ergebnissen?
- Sollte ich evt. mit einem Dialogverfahren nachsteuern?

Im Teil Handlungshilfen und Muster ist die Darstellung eines Aufgabenblattes enthalten (Seite 11).

4.2 Das Dialogverfahren

4.2.1 Die Methode

Im Dialogverfahren werden ebenfalls Wissen und Erfahrungswerte erfasst. Der Schwerpunkt liegt jedoch auf dem impliziten Wissen einer Person. Es handelt sich um eine strukturierte Gesprächsform, in der die Kommunikation besonders begleitet wird. Dies erfolgt durch eine Dialogbegleitung. Die Aufgabe der Dialogbegleitung kann von internen oder externen Personen wahrgenommen werden.

Die Gespräche zur Identifikation und Dokumentation des Wissens verlaufen zwischen der Dialogbegleitung und der Wissensgeberin oder dem Wissensgeber. Die Dialogbegleitung zeichnet sich durch stark ausgeprägte Kompetenzen in der Gesprächsführung aus. Ihre Aufgabe ist es, das sogenannte implizite Wissen im Gespräch zu erfassen. Dafür schafft die Dialogbegleitung eine Atmosphäre, in der es für die Wissensgeberin oder den Wissensgeber möglich ist, sich zu öffnen. Der Erfolg eines Wissenstransfers steht in engem Zusammenhang mit der Bereitschaft der Wissensgeberin oder des Wissensgebers, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben.

Die Gespräche finden im geschützten Raum statt. Die Wissensgeberin oder der Wissensgeber entscheidet darüber, welche Informationen den Raum verlassen. Der wertschätzende Umgang mit allen Beteiligten beeinflusst das Gelingen des Prozesses in sehr hohem Maße.

1. Wissen identifizieren

Mit Hilfe eines Interviews wird das implizierte Wissen und die Erfahrungswerte strukturiert erfragt. Die Interviewgespräche führt die Dialogbegleitung durch. Sie ist dafür verantwortlich, dass eine wertschätzende und vertrauliche Gesprächsatmosphäre entsteht.

2. Wissen dokumentieren

Zur Dokumentation von Wissen und Erfahrungswerten hat sich die Erstellung einer Wissenslandkarte (Seite 12) als Einstieg in das Dialogverfahren bewährt. Die Stichworte der Wissenslandkarte werden in einer Dokumentation (Seite 13) detailliert beschrieben.

3. Wissen bewerten

Die Führungskraft bewertet die Wissenslandkarte inhaltlich, ergänzt sie im Bedarfsfall und entscheidet welche Teile ausführlicher beschrieben werden.

4. Transferplan erstellen

Der Transferplan (Seite 14) stellt klar dar, welches Wissen wann an wen weitergegeben wird. Er entsteht während der Gespräche zwischen der Wissensgeberin oder dem Wissensgeber und der Dialogbegleitung.

5. Wissen weitergeben

Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dass der Transferplan umgesetzt und das Wissen tatsächlich transferiert wird. Wissen kann direkt an die Nachfolgerin oder den Nachfolger oder an Teile des Teams als Zwischenspeicher transferiert werden.

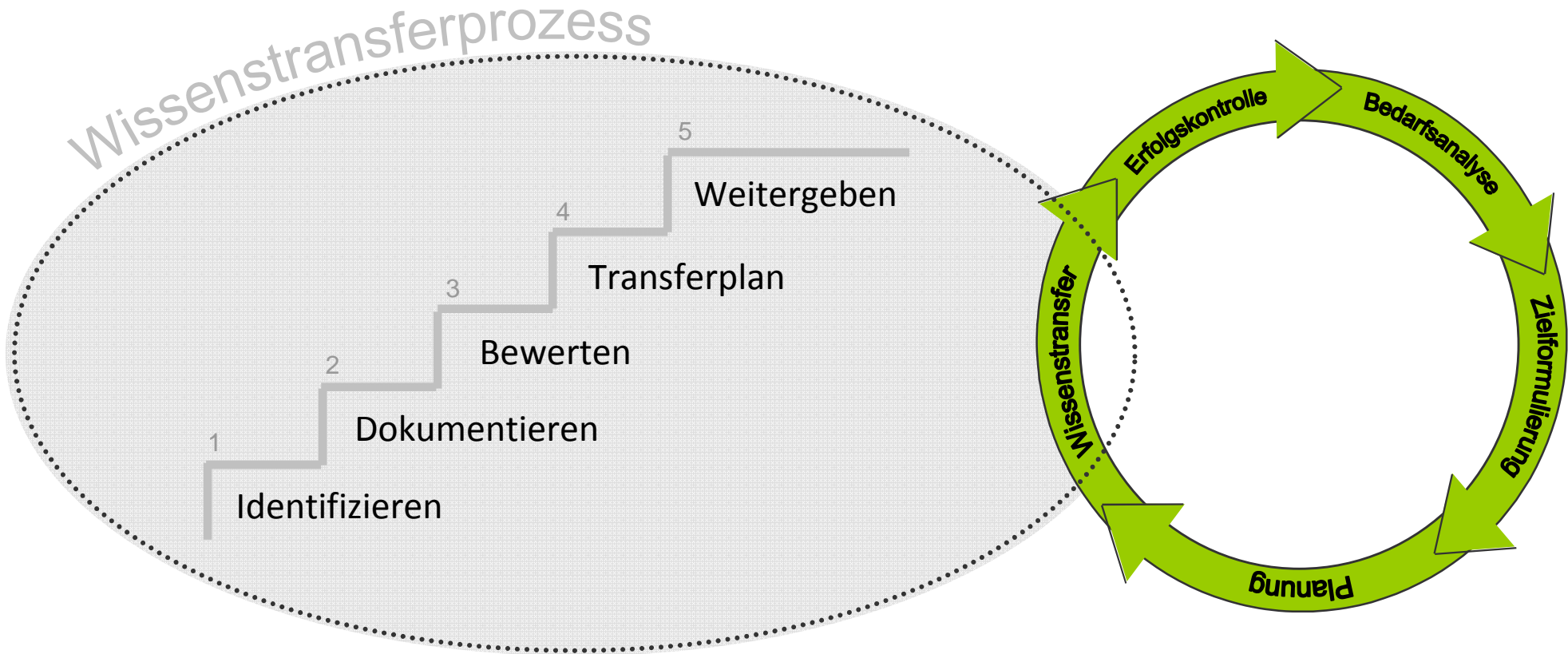
4.2.2 Die Rolle der Führungskraft

Zu Beginn sucht die Führungskraft eine passende Dialogbegleitung, ggf. mit Unterstützung der Personalentwicklungsberatung. Um ein transparentes Vorgehen zu gewährleisten, ist das Team rechtzeitig über den Beginn und das Ziel des Wissenstransfers zu informieren. Während des Wissenstransferprozesses hat die Führungskraft mehrere Abstimmungstermine mit der Dialogbegleitung und der Wissensgeberin oder dem Wissensgeber.

Die Führungskraft entscheidet in welcher Art die Aufgaben in der Zukunft wahrgenommen werden. Dabei berücksichtigt sie, dass die Aufgaben an mehrere Personen übertragen werden können oder unter Umständen entfallen. Die Führungskraft kontrolliert den Wissenstransfer.

- Wer sind die beteiligten Personen?
- Wer berät mich wann?
- Sind meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über den Prozess informiert?
- Ist die Wissensgeberin oder der Wissensgeber motiviert aktiv in den Wissenstransferprozess einzusteigen?
- Sind die Wissensnehmerinnen und Wissensnehmer motiviert?
- Wie sind die ersten Gespräche verlaufen?
- Bin ich mit dem dokumentierten Ergebnis zufrieden?
- Wird der Transferplan erfolgreich umgesetzt?

4.3 Zusammenspiel der Prozesse



5 Handlungshilfen und Muster

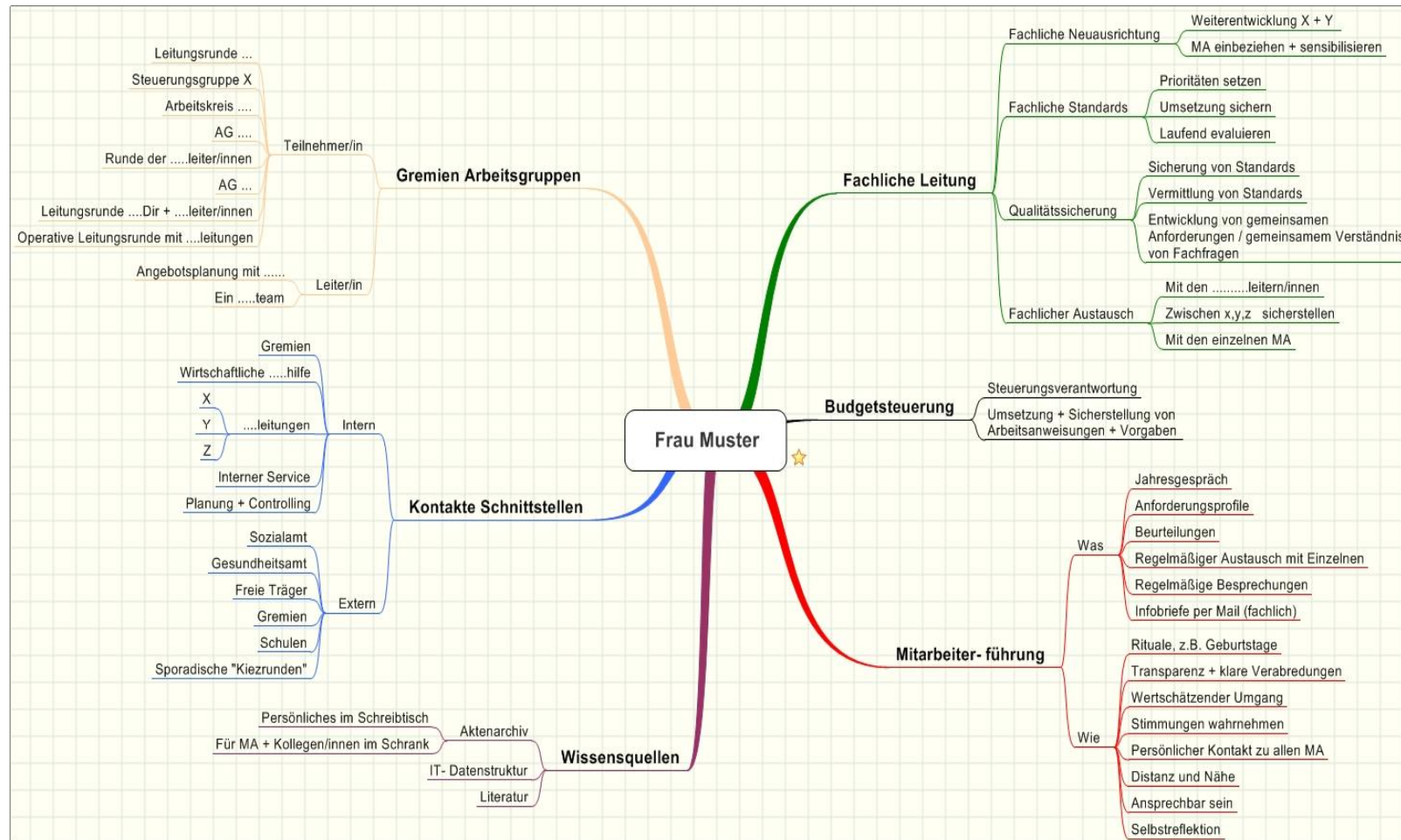
5.1 Aufgabenmappe

Beispiel eines Aufgabenblattes

Mitarbeiterin / Mitarbeiter: Arbeitsgebiet: Führungsverantwortung: Datum des Ausscheidens: Datum:
Arbeitsaufgabe: Unteraufgabe: 1.)
Kurzbeschreibung Welches sind die wichtigsten Tätigkeiten dieser Unteraufgabe?
Dokumentenablage Wo sind Dateien, Handakten und Unterlagen abgelegt?
Rechts- und Informationsquellen Welche rechtlichen Grundlagen liegen meinem Aufgabengebiet zugrunde und wo bekomme ich wichtige Informationen her?
Externe Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner Wer sind meine externen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner?
Interne Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner Wer sind meine internen Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen?
Wichtige Tipps, Hinweise, Besonderheiten, Erfahrungen Welche Besonderheiten sind zu beachten? Welche Erfahrungen waren wichtig?
Erfolgsfaktoren Wie kann die Aufgabe erfolgreich ausgeführt werden?
Barrieren Welche Schwierigkeiten gibt es im Aufgabengebiet?
Aktuelles Was steht als Nächstes an?
Weiterführende Ideen für das Aufgabengebiet

5.2 Dialogverfahren

5.2.1 Wissenslandkarte einer Führungskraft aus einem Jugendumt



5.2.2 Auszug einer Dokumentation

Erläuterungen zur Wissenslandkarte von Frau Muster aus einem Jugendamt

hier: beispielhafter Auszug aus dem Themenbereich „Fachliche Neuausrichtung“

Wie

Der kontinuierliche Austausch zwischen den Bereichen X und Y im Team ist unabdingbar für eine gemeinsame fachliche Neuausrichtung, denn der Bereich X hat eher generelle Aufgaben (große Linie mit den Trägern), der Bereich Y eher individuelle (im Einzelfall) und beide Bereiche müssen eine gemeinsame Linie nach außen entwickeln.

Aufgabe von Frau Muster ist es, neue Aspekte/Informationen/Aufgaben zu beleuchten und zu entscheiden, ob und wie diese in den Arbeitsprozess zu integrieren sind. Sie führt deshalb regelmäßige Besprechungen (2 x im Monat) durch, in denen sie mit ihrer Themenauswahl Prioritäten setzt, Informationen aus anderen Zusammenhängen (z.B. in Gremien) einfließen lässt und Raum für Diskussion und Abstimmung eröffnet. Sie entscheidet abschließend über die Einführung neuer Standards und das Einpassen in die bestehenden Abläufe.

Erfolg

Nach viel Widerstand und Vorurteilen bei der Zusammenführung des Teams aus unterschiedlichen Ressorts, herrscht inzwischen eine Akzeptanz, zusammen in einer Arbeitsgruppe zu sein und ein sehr gutes Miteinander. Rituale im Zusammenwirken (Geburtstage, Betriebsausflüge, Weihnachtsfeiern) haben diesen Prozess sehr positiv beeinflusst.

Hemmnisse

Nicht alle im Team sind am strukturierten fachlichen Austausch untereinander interessiert. Einige verhalten sich passiv und entschuldigen sich häufiger für die regelmäßigen Runden (u.a. wegen konkurrierender Gerichtstermine). Frau Muster hat das Gefühl, dass das Erfordernis der Runden und die Notwendigkeit eines „Blicks über den Tellerrand“ bei einigen (noch) nicht gesehen werden. Ihre bisherigen Versuche durch Appellieren oder Ansprechen der Problematik, haben noch nicht zur Verbesserung der Situation geführt.

Empfehlung für die/den Nachfolger/in

Unbedingt weiterhin den Austausch fördern und regelmäßige Teamrunden durchführen. Dranbleiben, ggf. über andere Organisation der Teamrunden nachdenken, z.B. anderen Termin finden, der sich nicht mit Gerichtsterminen überschneiden kann oder andere Form erproben (wechselnde Moderation, Stichwortprotokoll, o. ä.).

5.2.3 Beispiel eines Transferplans

Dieser Transferplan hat sich im Dialogverfahren bewährt. Er ist für die Aufgabenmappe ebenfalls zu empfehlen.

Transferplan

Wissensgeberin/Wissensgeber (WG)

Wissensnehmerin/Wissensnehmer (WN)

Was	Wer?	An Wen?	bis Wann?
Notizen zu Erfahrungsberichten machen	WG		in zwei Tagen
Klären, ob bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Interesse an „Musterdateien“ besteht	WG	mit Team	in nächster Teambesprechung
Übersicht zu Kontaktdaten erstellen	WG	Anlage Dokumentation	in 14 Tagen
Fortbildungsempfehlungen schriftlich zusammenfassen	WG	Anlage Dokumentation	in vier Wochen
4-Augen-Gespräch zu persönlichen Erfahrungen <ul style="list-style-type: none"> ○ Historie der Teamentwicklung ○ vertrauliche Informationen zur Mitarbeiterführung ○ eigene Taktik zur Stärkung des Fachbereichs in der Leitungsrunde des Amtes ○ Was gebe ich in der Regel aus der Flut der Informationen an das Team wie weiter? 	WG	WN	Termin in vier Wochen
Archiv und IT-Daten sichten, sortieren und löschen bzw. übergeben	WG	WN und Team	in zwei Monaten
Einweisung in eine Teilaufgabe	WG	mehrere Kolleginnen und Kollegen des Teams	in fünf Wochen
Erfahrungsberichte austauschen und Dokumentation besprechen	WG	WN	in 6 Wochen

Was ich davon habe...

