

Wertvolles Wissen sichern

Ein Workbook für Bürgermeisterinnen und Bürgermeister

Erstellt von der Bayerischen Akademie
für Verwaltungs-Management
Autorin: Martina Koch

Inhalt & Impressum

Wissenstransfer	3
Wozu braucht es einen systematischen Wissenstransfer?	3
Was ist implizites und explizites Wissen?	4
Wissen identifizieren – Erstellen einer Wissenslandkarte	6
Wie entsteht eine Wissenslandkarte?	6
Wissen bewerten – die Knowledge Loss Risk Analyse	9
Die Risikomatrix	9
Wissen bewahren – den Transferplan erstellen	12
Transfer-Methoden zur Bewahrung impliziten Wissens	13
Dialog	13
Mentoring	14
Lessons Learned	15
Transfer-Methoden zur Bewahrung expliziten Wissens	17
Strukturierte Ablage	17
Mikro-Artikel	19
Videos	21
Ausblick und Schlussbemerkung	24
Weiterführende Hilfe	25

Herausgeber:
Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management
Ridlerstraße 75 | 80339 München
Tel. (089) 21 26 74 79-0 | info@verwaltungs-management.de
© 2025

Autorin und Abbildungen:
Martina Koch

Das Wissen erfahrener Bürgermeisterinnen und Bürgermeister zu sichern, ist längst noch keine Selbstverständlichkeit. Dabei haben es die meisten selbst beim Antritt des Postens erlebt:

- Wo sind welche Unterlagen abgelegt?
- Wer sind meine wichtigsten Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner?
- Welche Prozesse haben sich als praktikabel erwiesen?
- Welche Kommunikationswege haben sich etabliert?
- Worauf gilt es in der Team-Kultur zu achten?

Wozu braucht es einen systematischen Wissenstransfer?

Wissenstransfer ist in der Gemeindeverwaltung generell von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass das gesammelte Wissen – also Fachkompetenzen, Erfahrungen und Prozesswissen – nicht nur bei einzelnen Personen verbleibt, sondern allen Beteiligten zugutekommt und für die zukünftige Arbeit zur Verfügung steht. Besonders in Zeiten von Personal- oder Generationenwechseln, wenn erfahrene Mitarbeitende ausscheiden und neue hinzukommen, ist es essenziell, vorhandenes Wissen zu sichern und weiterzugeben.

Sie als Bürgermeisterin oder Bürgermeister verfügen in speziellem Maße über spezifisches Wissen zu Entscheidungsprozessen, Projekten, Kooperationen und zu wichtigen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern, welches für eine reibungslose Übergabe an Ihre Nachfolge gesichert werden soll. Ein systematischer Wissenstransfer bietet Ihnen folgende Vorteile:

Kontinuität sichern

Ihre Gemeinde bleibt handlungsfähig, auch wenn Sie als Wissensträgerin oder Wissensträger nicht mehr verfügbar wären.

Effizienter arbeiten

Sie vermeiden doppelte Arbeit und nutzen bereits erprobte Lösungsansätze.

Risiken minimieren

Wissen über spezifische Probleme, Herausforderungen oder auch rechtliche Rahmenbedingungen bleibt verfügbar.

Zeit sparen

Mit der Methodik des Leaving Expert Debriefings (siehe Kapitel „Wissen identifizieren – Erstellen einer Wissenslandkarte“, Seite 6 sowie Kapitel „Wissen bewerten – die Knowledge Loss Risk Analyse“, Seite 9) gelingt es Ihnen mit geringem Zeitaufwand kritisches Wissen zu identifizieren und so zu strukturieren, dass es gesichert werden kann.

Mitarbeitende unterstützen

In Übergangsphasen werden Abläufe oft gebremst oder kommen gar zum Erliegen. Damit Ihre Mitarbeitenden dennoch kontinuierlich weiterarbeiten können, hilft das durch den Wissenstransfer verfügbare Wissen.

Was ist implizites und explizites Wissen?

Wissen lässt sich in zwei Kategorien einteilen: implizites Wissen und explizites Wissen. Das Verständnis dieser Unterscheidung ist für den Wissenstransfer entscheidend, da beide Formen unterschiedlich gesichert und weitergegeben werden.

Implizites Wissen

Ist das persönliche Wissen, das Menschen durch Erfahrungen und Praxis erworben haben. Es ist oft intuitiv, an einzelne Personen gebunden und schwer in Worte zu fassen. Beispiele hierfür sind:

- Die Art und Weise, wie Sie oder Ihre Mitarbeitenden komplexe Entscheidungen treffen,
- Erfahrungswissen, das durch Ihre jahrelange Tätigkeit in der Gemeinde erworben wurde,
- zwischenmenschliche Fähigkeiten und Kommunikationskompetenzen, die für die Arbeit notwendig sind.

Implizites Wissen ist tief verwurzelt und lässt sich nur schwer direkt dokumentieren und festhalten. Es kann aber durch gezielte Maßnahmen wie das Erstellen einer Wissenslandkarte (siehe Kapitel „Wissen identifizieren – Erstellen einer Wissenslandkarte“, Seite 6) erfasst, strukturiert und visualisiert werden. Durch direkte Gespräche, Mentoring, Hospitationen und gezielten Austausch gelingt es, dieses höchst individuelle Wissen an andere weiterzugeben.

Explizites Wissen

Ist im Gegensatz dazu formalisiert und leichter in Form von Dokumenten, Anleitungen oder Datenbanken festzuhalten. Es umfasst:

- Regelungen, Gesetze und Verwaltungsvorschriften
- Prozessabläufe, Handbücher und Leitfäden
- Formulare, Berichte und Dokumentationen
- Vermerke und auch Ergebnisse aus dem E-Mail-Verkehr

Explizites Wissen lässt sich schriftlich, mit Bild oder Video erfassen und ist für jeden, der darauf Zugriff hat, verfügbar. Die Herausforderungen dabei zeigen sich in der Praxis:

- In der Art der Dokumentation, welche mit möglichst geringem Aufwand für die Anwendergruppe erstellt werden muss,
- beim Zeitmanagement: Wieviel Zeit ist für das Dokumentieren verfügbar? Wer nimmt sich die Zeit, die Dokumentation von z.B. Meetings nach der Rückkehr aus dem Urlaub zu lesen?
- Die Aktualität der Inhalte muss gewährleistet werden, sodass Mitarbeitende damit arbeiten können.

Ein erfolgreicher Wissenstransfer umfasst also beides: Das explizite Wissen wird dokumentiert und zentral bereitgestellt, während das implizite Wissen durch persönlichen Austausch, Schulungen und eine offene Wissenskultur weitergegeben wird. Nur so gelingt es Ihnen, Ihre wertvollen Kenntnisse und Erfahrungen dauerhaft in Ihrer Gemeinde zu bewahren und die Basis für eine stabile, handlungsfähige Verwaltung zu schaffen, sowie das Aufgabenfeld für Ihre Nachfolge vorzubereiten.

▶ [Video ansehen: Implizites und explizites Wissen](#)

Wissen identifizieren – Erstellen einer Wissenslandkarte

Wenn man Sie bittet, „Erzählen Sie doch alles, was Sie wissen!“, dann wirkt diese Aufforderung überfordernd. Mit einer strukturierten Herangehensweise kann jedoch eine so genannte „Wissenslandkarte“ entstehen, die Ihren persönlichen Wissensschatz darstellt.

Die Wissenslandkarte ist dabei der erste Bestandteil der Methode des „Leaving Expert Debriefings“. Den zweiten Teil bildet die Bewertung des kritischen Wissens mit der Knowledge Loss Risk Analyse. Für den gezielten Wissenstransfer wird das Vorgehen schließlich mit einem konkreten Transferplan abgeschlossen.

Wie entsteht eine Wissenslandkarte?

Ihnen werden in einem narrativen Interview Fragen gestellt wie:

- Was machen Sie, wann, mit wem und wozu?
- Welche Personen sind wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner?
- Gibt es wiederkehrende Aufgaben (z.B. Qualitätsmanagement, Haushaltsplanung, Weihnachtsfeiern)?
- Nach welchen Kriterien treffen Sie Entscheidungen?
- Wie wird Führung in Ihrem Haus gelebt?
- Worauf ist bezüglich der Team-Kultur in Ihrem Haus zu achten?
- Welche Erfolge sollten beibehalten und weitergeführt werden?
- Welche weiteren Wissensquellen sind wertvoll?
- Welche Tipps haben Sie für Ihre Nachfolge?

▶ Video ansehen: Wissenslandkarte

Dabei beachten Sie die unterschiedlichen Wissenskapiel-Arten:

- **Humankapital**
Das ist jenes Wissen, das an Sie als Person gebunden ist. Es beinhaltet Fachwissen wie auch Erfahrungen.
- **Strukturkapital**
Diese Aspekte verbleiben im Büro, selbst wenn Sie nicht anwesend sind. Es handelt sich um Strukturen, Lizenzen und Ähnliches.
- **Beziehungskapital**
Dieses Wissen wird leider zu oft vergessen, ist im Wissenstransfer jedoch extrem wichtig. Essenzielle Inhalte sind: Wann sprechen Sie mit wem zu welchem Thema und wie ist die Person erreichbar.

▶ Video ansehen: Wissenskapiel

So entsteht mittels Mind-Mapping eine Wissenslandkarte mit folgender Grundstruktur:

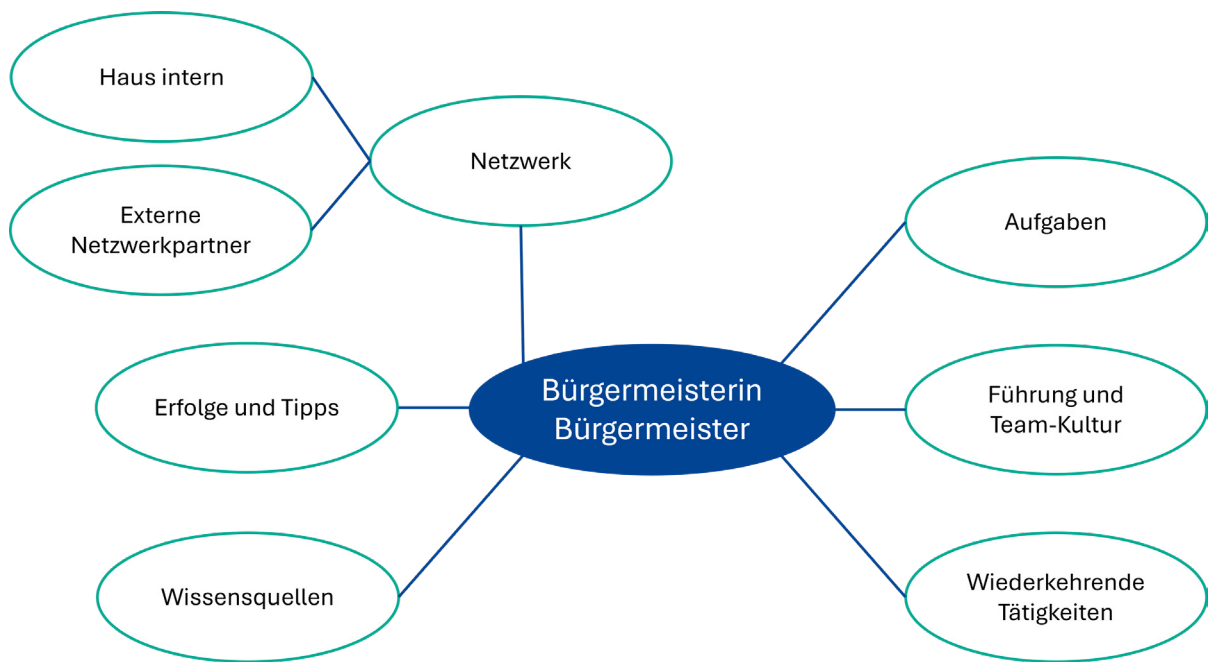


Abbildung 1 – Grundstruktur einer Wissenslandkarte

PRAXIS-TIPP

Meist stehen Programme zum Erstellen einer Mind-Map zur Verfügung. Fragen Sie bei Ihrer IT nach. Andere Tools sind online verfügbar (z.B. Miro, Conceptboard) allerdings ist es auch hier ratsam, deren Einsatz erst mit der IT abzustimmen.

Umsetzung

Durch das Erstellen der Wissenslandkarte mittels einer MindMap fällt es leicht, themenbezogen und fokussiert das persönliche Wissen zu erfassen und strukturiert darzustellen.

Eine Wissenslandkarte kann allein oder durch Moderation erarbeitet werden.

Sie wollen für sich eine Wissenslandkarte erstellen:

1. Nehmen Sie sich einen bestimmten Zeitraum vor und achten Sie darauf, dass Sie nicht abgelenkt werden (Telefon weiterleiten, E-Mail-Programm schließen, ...).
2. Wählen Sie ein passendes/ verfügbares Tool zum Erstellen einer MindMap. Es kann auch Papier und Bleistift sein.
3. Beginnen Sie damit, Ihre Aufgaben aufzulisten. Fällt es Ihnen schwer zu beginnen, überlegen Sie, womit Sie montags starten und was bis Freitag erledigt sein sollte.
4. Gehen Sie eine Ebene tiefer, indem Sie die Frage „Was machen Sie bezogen auf die Aufgabe genau?“ beantworten.
5. Fallen Ihnen im Verlauf wichtige Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner ein? Tragen Sie diese gleich unter „Netzwerk“ ein.
6. Kommen Ihnen Wissensquellen, Nachschlagewerke oder wichtige Verteiler in den Sinn? Notieren Sie diese unter „Wissensquellen“.
7. Arbeiten Sie alle Themenfelder durch und dokumentieren Sie Wichtiges zu
 - Aufgaben
 - Führung und Team-Kultur
 - Wiederkehrende Tätigkeiten
 - Netzwerk
 - Erfolge und Tipps
 - Wissensquellen
8. Führen Sie kontinuierlich Ihre Wissenslandkarte fort, indem Sie stets eintragen, welche weiteren relevanten Wissensbereiche in Ihrem Arbeitsalltag auffallen.

Sie werden zum Erstellen der Wissenslandkarte interviewt:

Die Moderatorin oder der Moderator stellt Ihnen die unter Kapitel „Wissen identifizieren – Erstellen einer Wissenslandkarte“, Seite 6 formulierten Fragen und leitet Sie so zur Darstellung Ihrer Wissensgebiete in der Wissenslandkarte.

Planen Sie für eine Interview-Einheit maximal 2,5 Stunden, da der Prozess sehr intensiv sein kann. Führen Sie bei Bedarf das Interview zu einem späteren Zeitpunkt fort, falls Sie Ihre Wissenslandkarte detaillierter ausformulieren wollen.

TIPP FÜR DIE EINARBEITUNG:

Nutzen Sie die Wissenslandkarte bei der Einarbeitung der Nachfolge. So kann die Vertiefung in relevante Wissensbereiche anhand der erarbeiteten Struktur erfolgen. Die Übersichtlichkeit unterstützt dabei, zusätzlich rasch in wichtige Themen vorzudringen.

Mit Ihrer Wissenslandkarte gelingt es Ihnen, Ihr verborgenes, persönliches, implizites Wissen zu erfassen und übersichtlich strukturiert zu visualisieren.

Wissen bewerten – die Knowledge Loss Risk Analyse

Die Knowledge Loss Risk Analyse (KLRA) ist ein systematischer Ansatz, um das Risiko von Wissensverlust zu bewerten und geeignete Maßnahmen zur Wissenssicherung einzuleiten. Besonders relevant wird die KLRA, wenn wertvolles Wissen von Schlüsselpersonen gesichert werden soll.

Das Ziel der KLRA ist zu erfassen, wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass spezifisches Wissen verloren geht und welche Auswirkung der Wissensverlust auf den Gesamtprozess hat.

Die Risikomatrix

Es hilft, die in der Wissenslandkarte erfassten Wissensbereiche in die Matrix einzutragen. So wird deutlich, welches Wissen kritisch ist und daher priorisiert im Wissenstransfer gesichert werden muss.

		Auswirkungen				
		1	2	3	4	5
Wahrscheinlichkeit	5					
	4					
	3					
	2					
	1					

Abbildung 2 - Matrix der Knowledge Loss Risk Analyse

In der Matrix sehen Sie die Felder 1 bis 5 jeweils aufsteigend. Sie fragen zu jedem Wissensgebiet zwei Fragen:

1. Wie wahrscheinlich ist es, dass das Wissen verloren ist, wenn Sie weg sind?
2. Welche Auswirkung hat das fehlende Wissen?

Anhand dieser Fragen treffen Sie eine Einschätzung.

Das Risiko ist bezogen auf die Wahrscheinlichkeit umso höher zu bewerten, je

- mehr das Wissen nur bei Ihnen als Einzelperson verankert ist,
- weniger Mitarbeitende Zugriff darauf haben oder
- weniger die Themen dokumentiert sind.

Bezüglich der Auswirkungen ist das Risiko sehr hoch, wenn

- Mitarbeitende sehr viel Zeit bräuchten, die Inhalte wieder zu finden oder
- der Aufwand, das Wissen neu zu entwickeln, immens ist.

Beispiel

Sie wissen als Bürgermeisterin oder Bürgermeister, dass es wichtig ist, jede Woche die Pflanzen gewissenhaft zu gießen. Ebenso haben Sie Kenntnis zu einem langjährigen Projekt wie zum Beispiel dem Bau des neuen Schulgebäudes.

Wie mit den Blumen umzugehen ist, das wissen auch die Mitarbeitenden aus dem Büro. Daher ist das Risiko des Wissensverlusts gering. Denn das Wissen ist ja bei anderen Personen ebenso vorhanden. Die Historie zum Schulgebäude, das Wissen um Bedenken und Ansprüche der Beteiligten sowie die Entwicklung der Entscheidungsfindung, ist allein in Ihrem impliziten Wissensschatz verankert. Hier ist ein deutliches Risiko zu bemerken, denn das Schulgebäude sollte im Rahmen der Planung erfolgreich gebaut werden.

		Auswirkungen				
		1	2	3	4	5
Wahrscheinlichkeit	5				Bau der Schule	
	4					
	3					
	2					
	1	Blumen gießen				

Abbildung 3 - KLRA mit Beispiel

So ergibt sich eine klare Priorisierung der Themenfelder und es wird deutlich, welche Wissensgebiete für die Nachfolge dringend gesichert werden müssen und welche nachrangig betrachtet werden können, weil das Wissen bereits an anderer Stelle verfügbar ist.

Hinweis

In den Feldern 1 / 5 und 2 / 5 (geringe Wahrscheinlichkeit, dass das Wissen verloren geht, aber mit hohem Auswirkungsgrad) finden sich meist Themen zu Kultur und Führung wieder. Das Wissen ist bei Teammitgliedern ebenso verankert, jedoch wesentlich für eine Nachfolge. Diese Themen mit besonderer Ausprägung sollten auch gesichert werden, denn damit kann es der Nachfolge erspart bleiben, in so genannte Fettnäpfchen zu treten.

PRAXIS-TIPP

Viele Mind-Mapping-Programme bieten die Möglichkeit, die in der Wissenslandkarte gesammelten Wissensbereiche in eine Excel-Liste zu exportieren. Die so entstehende Auflistung ist einerseits hilfreich für die Einarbeitung. Andererseits können auch vor die Themenbereiche Ziffern gestellt werden. Es ist damit leichter, die Ziffern in die Knowledge Loss Risk Analyse einzutragen, statt jeweils den ganzen Text.

► Video ansehen: Knowledge Loss Risk Analyse

Wissen bewahren – den Transferplan erstellen

Aus der Risikobewertung ergibt sich die Reihenfolge der Wissensgebiete, die gesichert werden müssen. Für die Umsetzung in der Praxis bewährt sich ein Transferplan.

Wissen, das transferiert werden muss	Wissenstransfer-Aktivität	Verantwortliche/r	bis zum	Status
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen
				offen

Abbildung 4 - Transferplan

Dies erleichtert die zeitliche Planung und schafft Transparenz für die Beteiligten.

Sollte für den Wissenstransfer nur wenig Zeit sein, empfiehlt es sich, exakte Zeitfenster für die Wissenssicherung zu fixieren. Dabei hilft es auch, den Zeitumfang zu definieren.

Beispiel

Kann das Wissen um den Bau des Schulgebäudes in 15 Minuten transferiert werden oder braucht es realistisch eher 2 Stunden?

► Video ansehen: Transferplan

Transfer-Methoden zur Bewahrung impliziten Wissens

Wird beim Erstellen des Transferplanes deutlich, dass Wissen an Mitarbeitende oder die Nachfolge in impliziter Form übergeben werden, zeigen sich vor allem die Methoden des Dialogs, des Mentorings und der Lessons Learned als erfolgreich.

Meist ist es nicht möglich, das Wissen direkt an die Nachfolge zu übergeben. Daher muss es bei verbleibenden Teammitgliedern „geparkt“ werden. Verteilen Sie Ihr Wissen auf mehrere Personen, so können diese auch die Einarbeitung Ihrer Nachfolge teilen und der Arbeitsaufwand für einzelne Personen wird reduziert.

Dialog

Der Dialog ermöglicht einen tiefen Austausch, der über reine Fakten hinausgeht. Durch gezielte Fragen und Nachfragen kann ein tieferes Verständnis der Hintergründe, Entscheidungen und Werte entstehen. Gleichzeitig ist es möglich, das Wissen gezielt auf die Bedürfnisse und den Wissensstand der empfangenden Person zuzuschneiden.

Nachfragen

Wissensnehmende Personen können den Dialog gezielt für sich nutzen. Durch Nachfragen kann Wissen so transferiert werden, dass es nachhaltig integriert wird:

- Wie sind Sie in dieser Situation vorgegangen?
- Welche Überlegungen haben Ihre Entscheidung beeinflusst? Nach welchen Kriterien haben Sie die Entscheidung getroffen?
- Was würden Sie in ähnlichen Fällen raten?
- Welche Vorgehensweise hat in der Vergangenheit gut funktioniert und welche nicht?

Reflexion und Nachbereitung

Um sicher zu sein, dass Ihr Wissen bei Ihrem Gegenüber angekommen ist, können Sie nachfragen:

- Mir ist es wichtig, dass ich alles richtig ausgedrückt habe, können Sie mir bitte (in Ihren Worten) zusammenfassen, was wir besprochen haben?
- Können Sie bitte wiederholen, welche Themen wir heute besprochen haben? Ich möchte sicherstellen, dass wir alles Wesentliche bedacht haben.

Auch wenn implizites Wissen schwer zu dokumentieren ist, können zentrale Erkenntnisse und Anwendungsbeispiele stichpunktartig festgehalten werden. Falls nötig, vereinbaren Sie Folgetermine, um den Dialog fortzusetzen oder Ergebnisse zu überprüfen.

Mentoring

Beim Mentoring handelt es sich um ein strukturiertes Vorgehen zum Transfer des Wissens einer erfahrenen Person an eine Nachfolge.

Ziele

- Erfahrungen teilen
- persönliche Unterstützung bieten
- kontinuierlich den Wissenstransfer begleiten

Der Fokus liegt dabei auf der Vermittlung von Wissen, das durch jahrelange Praxis erworben wurde und oft intuitiv oder situationsabhängig angewendet wird. Sollten Sie an Ihrer Stelle die Möglichkeit haben, Ihr Wissen direkt an die Nachfolge zu übergeben, ist diese Methode die nachhaltigste für die Wissensweitergabe.

Gegenüber dem Dialog ist der Vorteil hier, dass Lernen durch Beobachtung und Nachahmung auch in komplexen Situationen ermöglicht wird.

Vorgehen

1. Einstimmungsphase und Definition des Rahmens
 - Welche Anforderungen haben die Beteiligten?
 - Welche persönlichen Bedürfnisse und Wünsche bestehen?
 - Welche Themen und Wissensbereiche sind besonders relevant?
 - Welche Fähigkeiten oder Kenntnisse sollen übergeben/ entwickelt werden?
 - Welche individuellen Rollen werden eingenommen?
 - In welchem Umfang zu welchen Terminen kann gemeinsame Zeit realisiert werden?
2. Gesprächsphase (Durchführung)
 - fachliche Themen (z.B. Arbeitssituation, kurzfristige Ziele, Hindernisse in der Arbeit)
 - menschliche Beziehungen und Kommunikationspartnerinnen und -partner
3. Abschlussphase
 - Zusammenfassen der wichtigsten Punkte
 - Weitere Gespräche/ Vorgehen vereinbaren
 - Feedback austauschen
 - Übergabe der Verantwortung

Aufwand

Wenn eine zeitliche Überschneidung möglich ist, ist der Aufwand im Alltagsgeschehen sehr gering. Durch die Begleitung und das gemeinsame Erleben der Herausforderungen und Arbeitsprozesse findet der Wissenstransfer unmittelbar statt. Lediglich für das Planen, Steuern und Reflektieren sollten extra Termine eingeplant werden.

Lessons Learned

Mit der Methode Lessons Learned gelingt es, strukturiert Erfahrungen und Erkenntnisse systematisch zu erfassen, auszuwerten und für die Zukunft zugänglich zu machen. Besonders für die Sicherung impliziten Wissens im Team ist diese Methode geeignet. Initiieren Sie als Bürgermeisterin oder Bürgermeister Lessons Learned kontinuierlich in Arbeitsprozessen, so schaffen Sie nachhaltige Wissenssicherung bei allen Beteiligten.

Der Fokus liegt dabei darauf, implizites Wissen, wie z.B. Entscheidungsprozesse, praktische Lösungsansätze und zwischenmenschliche Dynamiken, zu reflektieren und für künftige Vorhaben nutzbar zu machen.

Ziele

Ziel ist es, zu evaluieren, was gut gelaufen ist und wo Verbesserungen möglich sind.

Durch den gemeinsamen Austausch aller Beteiligten im Team wird ermöglicht, unterschiedliche Perspektiven zusammenzuführen. Dadurch wird das Wissen einzelner Teammitglieder erweitert und in einen breiteren Kontext gestellt.

Durch die systematische Dokumentation der Lessons Learned können Erkenntnisse in zukünftigen Projekten oder Arbeitsprozessen genutzt werden. Gleichzeitig lernen Teams aus gemeinsamen Erfolgen und Fehlern, entwickeln gültige Standards und fördern eine offene Fehlerkultur.

Sie vermeiden also, die gleichen Fehler erneut zu begehen und nutzen eigene Best Practices für weitere Anwendungen.

Umsetzung

Die Lessons-Learned-Sitzung sollte unmittelbar nach Abschluss eines Projekts oder eines wichtigen Ereignisses stattfinden, während die Erinnerungen noch frisch sind. Alternativ können regelmäßige Sitzungen während eines laufenden Projekts eingeplant werden (z.B. nach jeder Projektphase).

Benennen Sie eine Moderatorin oder einen Moderator. Diese möglichst neutrale Person soll den Prozess leiten, Diskussionen strukturieren und Konflikte vermeiden. Denn wichtig ist, dass Themen oder die Zusammenarbeit kritisch betrachtet werden und nicht die beteiligten Personen.

Alle Teilnehmenden bringen sich konstruktiv ein und werden gehört.

Im ersten Schritt benennen alle Beteiligten die für sie wichtigsten Themen. Das kann bei einem gemeinsamen Termin oder zur Vorbereitung in Einzelarbeit geschehen. Anhand der folgenden Fragen kann das Gespräch geleitet werden:

Positive Ausprägungen,

die beibehalten werden sollen:

- Was ist gut gelaufen beim Initiieren, Planen, Durchführen bzw. Steuern?
- Was ist gut gelaufen in Bezug auf Zeitplan, Volumen und Kosten?
- Was hat das Team für die Kommunikation getan?

Negative Ausprägungen,

für welche es Alternativen braucht:

- Was ist schief gelaufen beim Initiieren, Planen, Durchführen bzw. Steuern?
- Was ging schief in Bezug auf Zeitplan, Volumen und Kosten?
- Was hat das Team getan, was NICHT bei der Kommunikation geholfen hat?

Gemeinsamer Workshop

Bei einem gemeinsamen Workshop werden die Erkenntnisse auf Moderationskarten geschrieben und in Teamarbeit priorisiert nach:

- Hat das Thema eine hohe Auswirkung auf den Gesamterfolg?
- Hat das Thema eine mittlere Auswirkung auf den Gesamterfolg?
- Hat das Thema eine geringe Auswirkung auf den Gesamterfolg?

Einigen Sie sich mit allen Beteiligten! Zwischenlösungen wie „na so zwischen mittel und hoch“ müssen vermieden werden, damit Erkenntnisse klar abgeleitet werden können.

So kristallisieren sich die wichtigsten Themenfelder heraus mit den jeweiligen Perspektiven der Beteiligten. Die 3 bis 5 wichtigsten Themenfelder werden im Anschluss herangenommen, um konkrete Ergebnisse abzuleiten und aus den Erkenntnissen für den nächsten Anwendungsfall zu lernen.

Diese gemeinsamen Erkenntnisse werden so dokumentiert, dass sie allen Beteiligten zugänglich sind und beim nächsten Mal direkt zur Verfügung stehen und genutzt werden können.

Aufwand

Das Sammeln der Ideen kann individuell erfolgen. Für den Workshop planen Sie je nach Komplexität und Anzahl der Beteiligten mindestens zwei Stunden ein.

Für das Formulieren der wichtigsten, gemeinsamen Erkenntnisse setzen Sie eine weitere Stunde an.

Das Dokumentieren kann die Moderatorin oder der Moderator der Lessons Learned übernehmen.

► Video ansehen: Lessons Learned

Transfer-Methoden zur Bewahrung expliziten Wissens

Damit persönliches Wissen mehreren wissensnehmenden Personen zur Verfügung gestellt werden kann, wird es dokumentiert. Das kann schriftlich erfolgen oder auch mittels Bildern oder Videos ergänzt werden.

Strukturierte Ablage

Eine gemeinsame systematische Ablagestruktur ist dabei Grundvoraussetzung, das Wissen an der richtigen Stelle abzulegen und auch ohne Umwege wieder zu finden. Um diese Struktur zu erarbeiten, hat sich das „Card Sorting“ bewährt.

Ziele:

- Weg von personenbezogener Ablage
- Hin zu themen-spezifischer Ablage
- Zeitersparnis sowohl bei der Ablage von Dokumenten als auch beim Finden dieser

Umsetzung

Laden Sie alle Beteiligten ein, sich beim Prozess der Erarbeitung der gemeinsamen Ablagestruktur zu engagieren. So gelingt es Ihnen, alle Themenfelder zu integrieren, weil alle Mitarbeitenden ihre jeweiligen Expertisen einbringen und Sie vermeiden Ablehnung, weil sich Einzelpersonen übergangen fühlen könnten.

Nutzen Sie Moderationskarten, Post-Its oder einfaches Papier. Schreiben Sie die Überschriften der nötigen Ordner darauf. Auf jedes Kärtchen oder Blatt kommt eine Überschrift. Verschieben und sortieren Sie diese so lange, bis alle Anwesenden zufrieden sind mit den Ordner-Bezeichnungen und deren Ebene.

Gönnen Sie sich eine Woche oder bis zum nächsten Regelmeeting Zeit, um den Entwurf der Struktur wirken zu lassen. Es kann sein, dass Sie oder Ihre Mitarbeitenden im Alltag weitere Themenfelder bemerken, die integriert werden müssen.

Bei einem zweiten Termin betrachten Sie Ihren Entwurf der Ablagestruktur erneut. Ergänzen Sie gegebenenfalls weitere Überschriften. Reduzieren Sie aber auch jene, die eventuell redundant sind oder formulieren Sie Bezeichnungen treffender.

Diese Struktur ist jene, die umgesetzt wird.

Das Erstellen der Struktur ist dabei – das merken Sie bereits beim Lesen dieser Anleitung – nicht die große Herausforderung. Vielmehr braucht es eine gute Strategie für das Einpflegen der vorhandenen Dokumente in die neue Struktur. Dafür gibt es zwei Herangehensweisen:

Konzentriert

Wenn Ihre Alltagsroutinen es zulassen, legen Sie einen Zeitraum fest, in welchem Ihr Team an nichts anderem, sondern nur an der Um-Sortierung der Dokumente arbeitet.

Vorteil: Alle Dokumente können direkt evaluiert werden nach ihrer Gültigkeit, Vollständigkeit und Aktualität und die neue Struktur kann ehestmöglich von allen Beteiligten genutzt werden.

Nachteil: Das Alltagsgeschäft muss warten.

Kontinuierlich

Meist verlangt das Alltagsgeschäft Aufmerksamkeit und die Integration in die neue Ablagestruktur muss parallel laufen. Definieren Sie dazu einen Zeitraum von zum Beispiel drei Monaten. Legen Sie fest, dass alle Dokumente, die bearbeitet werden, im alten System geöffnet und nach Bearbeitung in der neuen Struktur gespeichert werden.

Achtung: NICHT KOPIEREN! Sonst schaffen Sie eine Parallel-Welt und Sie verlieren die Übersicht, welche Dokumente den aktuellen Bearbeitungsstand aufweisen!

Am Ende des definierten Zeitraums sichten Sie jene Dokumente, die noch nicht verschoben sind. Prüfen Sie, ob diese noch benötigt und somit in die neue Struktur eingearbeitet werden oder ob Sie diese guten Gewissens ins Archiv verschieben können. So gelingt es Ihnen, die Datenmenge zu reduzieren.

Vorteil: Die Integration der Dokumente kann parallel im Arbeitsalltag ohne extra Zeitaufwand erfolgen.

Nachteil: In der Übergangszeit suchen Sie die Dokumente eventuell in der alten und in der neuen Struktur. Das bringt mehr zeitlichen Aufwand mit sich.

PRAXIS-TIPP:

Wenn Ihr Aktenplan (für z.B. E-Akte) gut formuliert und strukturiert ist, kann dieser die Grundlage für die Team-Ablage-Struktur sein. So arbeiten alle Beteiligten mit bereits etablierten Strukturen und Missverständnisse werden vermieden.

Aufwand

Für das Erstellen des Entwurfes wird ungefähr eine Stunde benötigt. Meist sogar weniger. Das Überarbeiten und Fixieren der neuen Struktur ist ebenso in einer Stunde zu schaffen.

Bedenken Sie, dass Sie und Ihr Team je nach Umfang der Datenmenge Zeit für die Integration in die neue Struktur benötigen.

Bitten Sie Ihre IT-Abteilung nötigenfalls, die Ordnerstruktur nach Ihren Vorstellungen anzulegen.

▶ Video ansehen: Card Sorting

Mikro-Artikel

Mikro-Artikel sind ein flexibles und effizientes Werkzeug, um Wissen zu sichern und verfügbar zu machen. Durch die einfache Erstellung und schnelle Auffindbarkeit unterstützen sie die tägliche Arbeit, fördern die Zusammenarbeit und tragen dazu bei, Wissen in Ihrer Gemeindeverwaltung nachhaltig zu sichern.

Durch ihre kompakte Struktur lassen sich Mikro-Artikel einfach erstellen, aktualisieren und teilen, was sie zu einem praktischen Werkzeug für den Alltag in der Gemeindeverwaltung macht.

Ziele:

- Eine konkrete Erfahrung soll dokumentiert werden
- Wissen kann einfach gesichert und
- einfach wiedergefunden und genutzt werden

Umsetzung

Entwickeln Sie eine Vorlage für eine A4-Seite mit folgenden Punkten:

- Überschrift
Thema, Problem, Fall
- Die Geschichte
Was ist wie passiert?
- Was wurde erlebt/ erkannt/ gelernt?
- Erkenntnis und weiterführende Fragen
Konsequenz daraus, Vorschläge und offene Fragen

Wichtig ist es, Wissen dann zu sichern, wenn es passiert und es anderen zugänglich zu machen.

Haben Sie ein Thema, das Sie gerne kurz und prägnant dokumentieren wollen, verfassen Sie einen Mikro-Artikel und speichern Sie diesen unter dem Titel der Überschrift zum Beispiel auf dem Team-Laufwerk.

WEITERFÜHRENDE GEDANKEN:

Wozu ist es gut, Inhalte im Team-Laufwerk zu speichern statt in Ihrem persönlichen Ordner? Sie wollen das Wissen sichern, damit die Arbeitsprozesse konstant in guter Qualität ablaufen können. Dazu ist es nötig, dass relevantes Wissen immer dann verfügbar ist, wenn Mitarbeitende dieses zur Anwendung benötigen. Wir wissen allerdings aufgrund der asynchronen Arbeitsweise nicht, welches Wissen zu welchem Zeitpunkt gebraucht wird. Daher ist es ratsam, Wissen immer sofort zur Verfügung zu stellen.

Dadurch reduzieren Sie sowohl den Aufwand für die Informationssuche als auch ablenkende Anfragen wie „Kannst du mir bitte dieses Dokument mailen?“.

Mikro-Artikel

Überschrift/ Thema/ Problem/ Fall

Die Geschichte (was ist wie passiert?)

Was wurde erlebt/ erkannt/ gelernt?

Erkenntnis und weiterführende Fragen (Konsequenz daraus, Vorschläge und offene Fragen)

Hinweis

Bemerken Sie beim Verfassen des Mikro-Artikels, dass Sie mehr als eine A4-Seite benötigen würden, prüfen Sie, ob das Thema eventuell zu umfangreich ist. Erstellen Sie für jeden Teilaspekt einen eigenen Mikro-Artikel. Das erleichtert wissenssuchenden Personen rasch und direkt den gewünschten Inhalt zu finden.

▶ Video ansehen: Mikro-Artikel

Videos

Videos sind ein zunehmend beliebtes Werkzeug zur Wissenssicherung, da sie komplexe Inhalte anschaulich und leicht verständlich vermitteln können. Im Gegensatz zu reinen Textdokumenten ermöglichen Videos die Kombination von visuellen, sprachlichen und emotionalen Elementen, was den Wissenstransfer effektiver und nachhaltiger macht.

Ziele:

- Inhalte, die schwer zu verschriftlichen sind, können anschaulich und verständlich erklärt werden.
- Komplexe Prozesse, Abläufe oder Anleitungen können einfach visualisiert werden.
- Der Wissenstransfer zu wiederkehrenden Aufgaben kann vereinfacht werden. Denn Inhalte, die sowohl gehört als auch gesehen werden, bleiben oft besser im Gedächtnis.
- Wissensträgerinnen und Wissensträger werden entlastet, da sie die gleichen Fragen nicht wiederholt beantworten müssen.
- Wissen kann dann abgerufen werden, wenn es benötigt wird. Die Abhängigkeit von Expertinnen und Experten wird reduziert.

Umsetzung

Wir sind nicht in Hollywood!

Reduzieren Sie Ihre Ansprüche an ein Erklärvideo gleich von Anfang an und nutzen Sie Bordmittel, die Sie an Ihrer Dienststelle zur Verfügung haben.

Sie können Ihr Smartphone nutzen, um ein Vorgehen aufzuzeichnen. Sie können via PowerPoint Ihren Bildschirm aufnehmen und die Nutzung eines Programmes erklären. Ebenso können Sie Kurzinterviews mittels bereits etablierter Video-Telefonie-Software aufzeichnen. Nutzen Sie jene Werkzeuge, die bei Ihnen verfügbar und erlaubt sind.

Hinweis:

Bei Aufnahmen mit dem Smartphone nutzen Sie bitte das Querformat. Warum? Bildschirme sind auch im Querformat aufgestellt und Sie ersparen damit das ungemütliche Kopf-schief-Halten beim Betrachten des Videos.

Außerdem empfiehlt es sich, den Flugmodus für die Dauer der Aufnahme einzuschalten, damit Sie nicht gestört werden und die Aufzeichnung wiederholen müssen.

Ist es aufgrund von Datensicherheit nicht gestattet, Videos mit dem Smartphone im System Ihrer Gemeinde zu speichern, verwenden Sie stattdessen andere verfügbare Tools (PowerPoint etc.).

1. Thema und Ziel definieren

- Klären Sie, welche Wissensinhalte im Video vermittelt werden sollen.
Beispiele: „Bedienung der neuen Software“, „Ablauf der Veranstaltungsgenehmigung“.
- Das Ziel sollte klar sein, z.B. „Nach dem Video sollen die Zuschauerinnen und Zuschauer wissen, wie sie eine Bürgeranfrage bearbeiten.“
- In jedem Video soll genau nur ein Inhalt vermittelt werden. Ist das Thema komplexer, erstellen Sie mehrere Videos. Hintergrund: Wissenssuchende Personen finden rasch und direkt die nötige Antwort.
- Dinge, die Sie gefühlt schon 100 Mal erklärt haben, zeichnen Sie bei der nächsten nötigen Erklärung direkt auf. Es braucht keine extra Zeit, weil Sie das Thema sowieso z.B. der Mitarbeitenden erklären. Für die Zukunft sparen Sie all die Zeit, die nötig gewesen wäre, um die Erklärung erneut zu formulieren.

2. Aufnahme

- Achten Sie auf eine störungsfreie Umgebung.
- Wählen Sie einen geeigneten Bildausschnitt oder Blickwinkel, sodass Ihr Tun und Ihre Erklärung gut erfasst werden können.
- Erstellen Sie Videos von maximal 1 ½ Minuten Länge. Das bietet gleich zwei Vorteile: Sollten Sie sich versprechen, ist das Video rasch neu gedreht.
Wissenssuchende Personen können schnell die relevante Information erfassen.
- Sie dürfen authentisch bleiben!
Je mehr Sie Sie selbst sind, desto einfacher ist es für Wissensnehmerinnen und Wissensnehmer die Inhalte zu erfassen. Fast so, als würden Sie das Thema direkt erklären. Versprecher und „Ähms“ gehören zum natürlichen Fluss der Sprache und dürfen in Erklärvideos vorkommen.

3. Speicherung

- Durch Ihre gute Vorarbeit entfällt die Nachbearbeitung. Ist Ihr Video präzise zu einem Thema erstellt und kurzgehalten, ist keine weitere Bearbeitung nötig. Das schont Ihre Zeitressourcen.
- Laden Sie die Videos in eine zentrale Wissensdatenbank oder eine geschützte Plattform hoch, z.B. das Intranet oder ein Team-Laufwerk.
- Kategorisieren und benennen Sie Ihre Videos aussagekräftig, damit sie leicht auffindbar sind.

Rechtliche und organisatorische Aspekte

- **Datenschutz und Urheberrecht**
Falls Personen in den Videos zu sehen oder zu hören sind, muss eine schriftliche Zustimmung zur Aufnahme und Nutzung vorliegen. Hier greift das „Recht am eigenen Bild“. Vermeiden Sie außerdem, dass personenbezogene Daten zu sehen sind.
Ebenso muss verwendetes Material wie Musik, Bilder oder Grafiken frei von Rechten Dritter sein oder eine nötige Lizenz vorliegen.
- **Zugriffsrechte**
Stellen Sie sicher, dass die Videos nur den Personen zugänglich sind, die sie benötigen. Beispielsweise könnten sensible Inhalte nur für bestimmte Teams oder Abteilungen freigegeben werden.
- **Barrierefreiheit**
Fügen Sie Untertitel hinzu, um das Video für hörgeschädigte Personen zugänglich zu machen. Eigene Programme hierfür stehen meist zur Verfügung.
Achten Sie darauf, dass der Inhalt auch ohne Ton verständlich ist, indem Sie visuelle Elemente verwenden.

Aufwand

Der Aufwand sollte möglichst geringgehalten werden.

Wenn Sie einen Aspekt/ ein Thema einem Mitarbeitenden erklären, zeichnen Sie diese Erklärung direkt auf. So entsteht lediglich Aufwand für das korrekte Speichern am richtigen Ablageort.

Für Inhalte, zu denen Sie wiederholt gefragt werden, liegt die Wahl des Zeitpunktes der Videoerstellung und des Zeitrahmens komplett bei Ihnen.

▶ Video ansehen: Videos

Ausblick und Schlussbemerkung

Denken Sie an Ihren Start in der spannenden Rolle als Bürgermeisterin oder Bürgermeister zurück. Einige Wissensbereiche waren vielleicht perfekt vorbereitet und erleichterten Ihren Einstieg. Bei anderen Themen war es vermutlich herausfordernder.

Sie kennen nun Ihr Team und können durch gezielten Wissenstransfer sicherstellen, dass die wertgeschätzten Mitarbeitenden trotz Ihres Weggangs souverän und mit geringem Aufwand weiterhin die Menge der Aufgaben bewältigen können.

Ihre Auseinandersetzung mit gezieltem Wissenstransfer ist nicht zuletzt ein Ausdruck hoher Anerkennung und Wertschätzung für die verbleibenden Teammitglieder. Ebenso erleichtert es Ihrer Nachfolge, sich rasch einzuarbeiten und ein engagiertes Wirken zum Wohle Ihrer Kommune aktiv zu gestalten.

Selbst wenn kein Wechsel der Bürgermeister-Position erfolgt, ist kontinuierliches Wissensmanagement eine wichtige Grundlage im Umgang mit einer der wertvollsten Ressourcen unserer Zeit: Ihrem Wissen. Sie können Ihre Arbeit und jene Ihres Teams erleichtern, wenn Sie Wissen jederzeit sichern, wenn es passiert und somit immer verfügbar haben, wenn es benötigt wird.

Bei diesem Vorhaben wünschen wir Ihnen von Herzen viel Erfolg und Freude! Denn Wissen ist wie das Glück und die Liebe, es vermehrt sich, wenn man es teilt.

Weiterführende Hilfe

Sie werden bemerken, Maßnahmen nachhaltigen Wissensmanagements sind nicht schwierig in der Praxis umzusetzen. Man muss sich lediglich anfangs damit auseinandersetzen, um Routine im Umgang mit Ihrer wertvollen Ressource „Wissen“ zu entwickeln. Das ist neben den Aufgaben im Arbeitsalltag und Ihrer Vorbereitung eines guten Wissenstransfers dennoch herausfordernd. Schließlich müssen Sie sich auch noch zusätzlich mit der Methodik des Leaving Expert Debriefings auseinandersetzen.

Die Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management bietet Ihnen und Ihrem Team hierfür weitere Unterstützung:

Transferworkshop

Benötigen Sie für die erstmalige Anwendung der beschriebenen Methodik Unterstützung?

Der Transferworkshop richtet sich an Personen, welche die Wissenslandkarte, die Knowledge Loss Risk Analyse und den Transferplan probieren möchten und sich hilfreiche Tipps für die Umsetzung in der Praxis wünschen.

Umfang: 3 Stunden, Online-Workshop

Qualifizierung zur Wissenstransfer-Begleiterin/ zum Wissenstransfer-Begleiter

In Ihrer Verwaltung werden in den kommenden Jahren mehrere erfahrene Mitarbeitende ausscheiden?

Mit der zweitägigen Qualifizierung erwerben Sie das Wissen zur souveränen Anwendung und Durchführung des Leaving Expert Debriefings. In praktischen Übungen erproben Sie das Formulieren hilfreicher Fragen für das Erstellen der Wissenslandkarte, treffen eine Einschätzung zur Bewertung kritischen Wissens und lernen, wie Sie einen konkreten Transferplan erstellen.

Darüber hinaus erfahren Sie, wie Sie Bedenken und Unsicherheiten der Wissensträgerinnen und Wissensträger begegnen können und wann welche Methode des Wissensmanagements für die Sicherung des Wissens angewendet wird.

Umfang: 2 Tage in Präsenz

Inhouse Wissenstransfer

In naher Zukunft wird eine wichtige Wissensträgerin oder ein wichtiger Wissensträger Ihr Team verlassen und Sie benötigen rasch Hilfe bei der Sicherung des Erfahrungswissens?

Wissensmanagement-Expertinnen und Experten der Bayerischen Akademie für Verwaltungs-Management unterstützen Sie direkt bei der Durchführung des Prozesses zum Wissenstransfer. Dabei ist es ratsam, eine weitere Person einzubinden, welche die Methoden-Kompetenz erlernen wird. So können Sie im nächsten Anwendungsfall schon eigenständig kritisches Wissen erfassen und bewahren.

Umfang: 7,5 Stunden, online oder in Präsenz

- 2,5 Stunden: Erstellung der Wissenslandkarte
- 2 Stunden: Wissensbewertung mit der Knowledge Loss Risk Analyse
- 2 Stunden: Erarbeiten des Transferplans
- 1 Stunde: Methodentransfer

Jede Ihrer Maßnahmen zur Sicherung wertvollen Erfahrungswissens dient Ihnen auch bei der Einarbeitung der Nachfolgerin oder des Nachfolgers. So sparen Sie Zeit und Ressourcen, während Ihnen gleichzeitig ein reibungsloser Übergang gelingt.

► Hier finden Sie Infos, Termine und Angebote