

# Vom operativen Wissenstransfer zum strategischen Wissensmanagement – Erfahrungen aus der Praxis der Freien und Hansestadt Hamburg

Katharina Dahrendorf<sup>1</sup>, Christina-Maria Schröder<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Freie und Hansestadt Hamburg, Personalamt, Deutschland  
katharina.dahrendorf@personalamt.hamburg.de

<sup>2</sup>Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Soziales, Familie und Integration, Deutschland  
christina-maria.schroeder@basfi.hamburg.de

**Abstract.** Die demografische Herausforderung ist mittlerweile, so scheint es, ein alter Hut. Seit vielen Jahren sind uns die Abgangszahlen der Beschäftigten bekannt, woraus sich auch mühelos die Bedeutung des Wissens ableiten ließe, das diese Menschen mitnehmen werden. Warum gelingt es trotzdem nicht einfach, Wissensmanagement einzuführen und in der Verwaltungskultur zu verankern? Welche Wege und Lernschritte ist die Freie und Hansestadt Hamburg gegangen? Dieser Frage gehen wir im folgenden Praxisbericht nach. Wir zeichnen die Entwicklung des Themas in der hamburgischen Verwaltung über annähernd acht Jahre nach: Von den ersten Ideen im Jahr 2009, über die Ergebnisse eines Pilotprojektes im Jahr 2011 durch das zentrale Personalamt der Freien und Hansestadt Hamburg bis hin zum Ringen um eine praxismgerechte Umsetzung in einzelnen Dienststellen, hier dargestellt am Beispiel der Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration. Spannend an der Diskussion ist, dass das Label „Wissensmanagement“ teilweise parallel im zentralen Personalmanagement als auch innerhalb der IT verwendet wurde, ohne dass lange Zeit diese beiden Wurzeln miteinander verbunden waren.

**Keywords:** Wissensmanagement Demografie Öffentliche Verwaltung Hamburg

## 1 Die Ausgangssituation

Die hamburgische Verwaltung beschäftigt etwa 70.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowohl auf Landesebene (Fachbehörden), auf kommunaler Ebene (überwiegend in sieben Bezirken), als auch in Landesbetrieben und Hochschulen. Die Dienststellen sind Teil eines Arbeitgebers – der Freien und Hansestadt Hamburg – sie sind allerdings in vielen Fragen des Personalmanagements weitgehend autonom. Die Rolle des zentralen Personalamts ist es hier, Impulse zu setzen, Diskussionen anzuregen und Instrumente anzubieten.

In den kommenden acht Jahren wird fast ein Viertel der Beschäftigten der hamburgischen Verwaltung altersbedingt ausscheiden (etwa 15.800 Personen). Das Durch-

schnittsalter liegt seit vielen Jahren bei 46 Jahren, schwankt allerdings erheblich zwischen den Berufsgruppen – von durchschnittlich 44 Jahren im Polizeivollzug, bis durchschnittlich 50 Jahren bei den technischen Berufen (Stand 31.12.2015). Seit dem Jahr 2000 werden die Altersstrukturdaten jährlich ausgewertet und stehen damit auch den Dienststellen für ihre Planung zur Verfügung [1].

## 2 Das Projekt „ErWin“

Im Jahr 2008 begann im Bereich des zentralen Personalmanagements im Personalamt die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Herausforderungen die demografische Entwicklung mit sich bringen werde. Neben der Bedeutung der Betrieblichen Gesundheitsförderung wurde Wissensmanagement als weiterer Handlungsschwerpunkt identifiziert.

In dem Pilotprojekt, das anschließend auf den Weg gebracht wurde, sind wir der Frage nachgegangen,

- wie wir es schaffen, den drohenden Wissensverlust zu begrenzen,
- welche Verfahren und Instrumente sich anbieten, das vorhandene Wissen dieser Kolleginnen und Kollegen zu erhalten und zu nutzen und
- wie wir die Übergabeprozesse „zwischen den Generationen“ möglichst reibungslos gestalten können.

Ziel des Projektes mit dem Namen ErWin („Erfahrung und Wissen nutzen“) war es deshalb,

- Ideen zu entwickeln, wie das Erfahrungswissen erfahrener Beschäftigter und Vorgesetzter besser erhalten und genutzt werden kann,
- Formen der Dokumentation dieses Wissens auszuprobieren,
- Überlegungen anzustellen, wie interne Ressourcen beim Wissenstransfer genutzt werden können sowie
- Empfehlungen zu entwickeln, wie die Erkenntnisse des Pilotprojekts auf den Arbeitsalltag übertragen werden können.

Im Zentrum des Projekts stand das implizite Wissen [2, 3] (Erfahrungswissen), weniger das Fachwissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, das – so unsere Ausgangsthese – in der Regel in Akten oder auf Laufwerken abgelegt ist und damit zumindest theoretisch für Nachfolgerinnen und Nachfolger zur Verfügung steht, während das Erfahrungswissen für immer verloren ist, wenn es nicht zeitnah erhoben wird.

Eine Besonderheit des öffentlichen Dienstes stellen die Übergangsmodelle dar. Während in der Privatwirtschaft eine direkte Aufgabenübergabe von einer Person auf die nächste in der Regel „face to face“ erfolgt und nicht selten auch die Einarbeitung überlappend möglich ist, ist es in unserer Kultur eher so, dass nach Ausscheiden eines Mitarbeiters / einer Mitarbeiterin eine Vakanz gehalten wird, bis jemand die Aufgabe übernimmt. Wie überbrückt man aber diese Lücke?

In dem Projekt wurde die Idee umgesetzt, die Vakanz durch Interviews zu überbrücken. Diese werden auf der Basis eines strukturierten Leitfadens mit der Vorgän-

gerin / dem Vorgänger geführt und (mittels MindMap) dokumentiert. Nach der Wiederbesetzung wird das Material der nachfolgenden Person übergeben und besprochen. Die Interviews sollen – so die Idee - durch interne Personal- und Organisationsentwicklerinnen und –entwickler geführt werden.

Zentrale Elemente des Interviews sind:

- Aufgaben
- Anforderungen
- Kontakte
- Aspekte des Fachwissens – etwa zum Ablagesystem
- Prozesswissen – soweit es nicht bereits dokumentiert ist
- Aspekte von Führung und Management - sofern es sich um eine Führungskraft handelt
- „Tipps und Tricks“

Die Unterschiedlichkeit der zu interviewenden Personen und Aufgabenfelder bringt es mit sich, dass die Interviewerinnen und Interviewer ein Gespür dafür entwickeln müssen, welche Frage in welcher Situation angemessen ist, um das Erfahrungswissen explizit zu machen [2, S. 123f.].

Systemische Fragen [4, 5] wie

- „Was kostet bei Ihrer Arbeit die meiste Energie, die meiste Zeit ...?“
- „Gibt es „Geheimnisse“? Z.B. Dinge, die Sie selbst erst nach und nach entdeckt haben und dann dachten „wenn ich das mal früher gewusst hätte...!“
- „Gibt es wichtige Ereignisse während Ihrer beruflichen Laufbahn, die Ihre Nachfolgerin / Ihr Nachfolger kennen sollte (Erfolge, Katastrophen, Lustiges, Peinliches - Geschichten und Metaphern der Organisation) oder
- nach expliziten, aber auch unausgesprochenen „Regeln“ der Organisation, z.B. „Wie ist der Umgang mit Fehlern? Wie werden Prioritäten festgesetzt und kommuniziert? Wird gemeinsam oder eher als Einzelkämpfer/in gearbeitet? Gibt es eine Pausen- oder Feierkultur?“

bringen oftmals Überraschendes zutage, das helfen kann, der nachfolgenden Person die Einarbeitungszeit erheblich zu erleichtern und zu verkürzen. Ein seriöser Kostenvergleich steht zwar noch aus, dennoch aber kann man davon ausgehen, dass die Such- und Orientierungskosten erheblich höher sind als eine vorbereitete, durch Informationen unterstützte Übergabe - den Aufwand von begleitenden Interviews eingerechnet.

Die Ergebnisse des Projekts ErWin wurden im Jahr 2011 vorgelegt und in einer Handreichung intern publiziert sowie in verschiedenen Gremien behördenübergreifend diskutiert. Die Reaktion auf der Entscheidungsebene war „wohlwollend“, die Problemstellung wurde anerkannt. Dennoch haben sich anschließend nur wenige Dienststellen mit der Umsetzung befasst. Allerdings ist hierbei die Rahmenbedingung zu berücksichtigen, dass die Dienststellen seit dem Jahr 2011 einige Konsolidierungsaufgaben zu erfüllen hatten.

### **3 Parallele Entwicklungen in der IT - Wissens- und Informationsmanagement**

Parallel und unabhängig zur Diskussion im Personalmanagement vollzog sich im Bereich der zentralen IT der Finanzbehörde ebenfalls eine Diskussion über Wissensmanagement - Wissen ist hier gemeint als strukturiert gesammelte Informationen, die großen Nutzergruppen zur Verfügung stehen. Dahinter verbergen sich v.a. die elektronische Aktenführung sowie SharePoint als Zusammenarbeitsplattform und Basis für eine Vielzahl interner Portale (z.B. FHHportal). Die Unterscheidung von „Information“ und „Wissen“ [6] ist in der Praxis eher von untergeordneter Bedeutung, systematisch sind damit aber unterschiedliche Dinge gemeint. PROBST, RAUB UND ROMHARDT (2011) [2] weisen zu Recht darauf hin, dass Führungskräfte, die Wissensmanagement betreiben wollen, „sowohl die Daten- und Informationsseite als auch die individuellen und kollektiven Wissensbestandteile integriert betrachten“ müssen (S. 17). Und weiter: „Statt eine strikte Trennung von Daten, Informationen und Wissen vorzunehmen, scheint die Vorstellung eines Kontinuums (...) tragfähiger zu sein (...) Fähigkeiten und Wissen werden langsam erworben und setzen sich aus dem Zusammenfügen und Interpretieren einer Vielzahl von Informationen über einen längeren Zeitraum zusammen“ (ebd. S. 18). Damit die in unseren Systemen (Portalen etc.) gespeicherten Informationen zu Wissen und damit Handlungen und Entscheidungen werden können, müssen sie an Personen gebunden werden. An dieser Stelle ergänzen sich die beiden Ansätze des IT-orientierten und des personenorientierten Wissensmanagements. Beide bauen aufeinander auf und bedingen einander.

IT und Personalmanagement – ergänzt durch den Bereich Organisation in Bezug auf notwendiges Prozesswissen – müssen also zusammen gedacht werden.

Dies bedeutet auch einen Lernprozess für die handelnden Akteure: Die gemeinsame Frage, die sich daraus ableitet, ist: Wie bringt man also einerseits die Beschäftigten dazu, Informationen zu nutzen, sie andererseits aber auch aktiv zu ergänzen, und damit eigenes Wissen explizit zu machen?



**Fig. 1.** Bausteine des Wissens-, Prozess- und Informationsmanagements müssen zusammen gedacht werden

Dies berührt letztlich die Frage der Organisationskultur, die an dieser Stelle nicht vertieft werden kann.

#### **4 Erkenntnisse und Weiterentwicklung**

Im Jahr 2015 ergab eine Abfrage, dass lediglich neun Dienststellen systematische Prozesse des Wissenstransfers betrieben, davon lediglich zwei nach dem Modell des Projekts ErWin, sieben nutzen andere oder abgewandelte Modelle. In 15 Dienststellen wurden daneben nach eigenen Angaben wissensrelevante Dokumente über die Referatsgrenzen hinweg zusammengeführt und den Mitarbeitern bereitgestellt. Das strukturierte Speichern und das Verbreiten dieser Informationen sind nur über eine entsprechend ausgebaute IT-Infrastruktur möglich. 18 Befragte empfanden die bestehenden IT-Strukturen als hilfreich.

Die genauere Analyse ergab: Das Problembewusstsein der Dienststellen war in den letzten Jahren erkennbar gestiegen, sie wünschten sich aber einfachere Lösungen und einen leichteren Einstieg. Der Ressourcenaufwand war ihnen zu groß.

Im Anschluss daran haben wir im Rahmen einer Arbeitsgruppe die Fragestellung noch einmal aufgegriffen, um die vorliegenden Instrumente im Hinblick auf ihre Praxistauglichkeit zu überprüfen und alternative Lösungsvorschläge zu entwickeln.

Die Schwachstellenanalyse ergab:

- Es mangelt an Bekanntheit der Ziele und Methoden von ErWin;
- Führungskräfte haben zu wenig Zeit, um sich mit dieser Frage ausreichend zu beschäftigen;
- Es fehlt an einem gemeinsamen Verständnis, was erfolgskritische Funktionen sind;
- Die Entscheidung darüber, bei welcher Mitarbeiterin und welchem Mitarbeiter Wissenstransferprozesse sinnvoll wären, liegt nicht immer an der richtigen Stelle;
- Das Instrument eignet sich nicht für kurzfristige Abgänge;
- Der Umgang mit MindMaps ist für einige Menschen schwierig;

Als Schlussfolgerung der Schwachstellenanalyse arbeitet die Gruppe derzeit an leichter umsetzbaren Instrumenten mit einem niedrigschwelligem Zugang, an einer differenzierteren Vorgehensweise und einem besseren Marketing. Zwei Beispiele werden im Folgenden vorgestellt.

## **5 Ausgewählte Instrumente**

### **5.1 Identifikation von kritischen Wissensträgern**

Um den Aufwand der Wissensidentifikation insgesamt zu reduzieren, ist es wichtig, Personen und Funktionen mit erfolgskritischem Wissen zu identifizieren, um auf dieser Basis fundierte Entscheidungen über den Einsatz von Ressourcen treffen zu können. Durch Zuordnung der Aufgaben zu folgender Matrix lassen sich erfolgskritische Funktionen identifizieren.

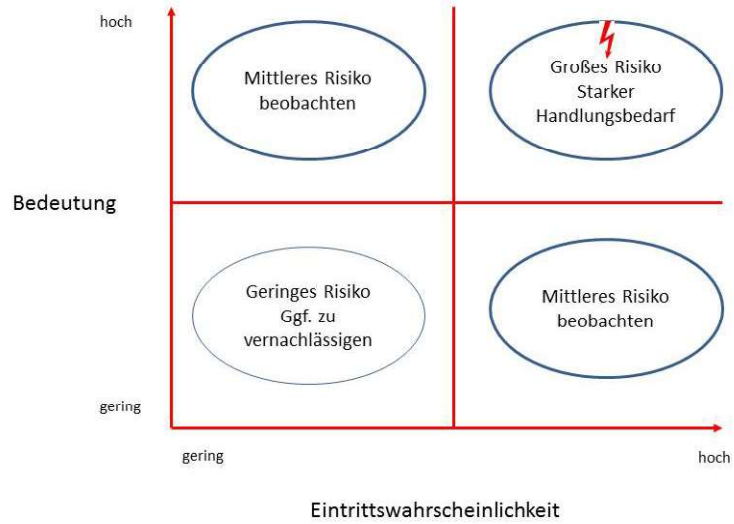


Fig. 2. Handlungsbedarfe bei erfolgskritischen Wissensträgern

Die Ergebnisse der Analyse lassen sich über ein Ampelcontrolling leicht auf einzelne Personen herunterbrechen, die über kritisches Solitärwissen verfügen.

Ausscheiden in	Ampel	Handlungsbedarf
5 bis 8 Jahren	○	Regelmäßige Information, mindestens der oberen Führungsebene
3 bis 5 Jahren	●	<ul style="list-style-type: none"> <li>Information an die Vorgesetzten</li> <li>Möglichst Vor-Klärung folgender Fragen</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>Verfügt die Person über kritisches Wissen</li> <li>Mit welchem Risiko ist der Wissensverlust verbunden?</li> <li>Wie kann und soll dieses Wissen dokumentiert werden?</li> <li>Sind alternative Modelle (Überlappung etc.) notwendig?</li> </ol>
Weniger als 2 Jahren	●	Angemessene Klärung der Fragen 1-4 oben. Beginn eines Wissenstransferprozesses spätestens 1 Jahr für den Weggang

Fig. 3. Ampelcontrolling zur Identifikation von konkreten Handlungsbedarfen

## 5.2 Flexible Anpassung der Instrumente

Die aufgezeigte Differenzierung der Matrix (Fig. 1) erleichtert es, die eingesetzten Instrumente je nach Bedarf flexibel zu variieren und unterschiedlich intensiv einzusetzen. Einflussfaktoren dabei können die Antworten auf folgende Fragen sein:

- Wie wichtig ist der Organisation das zu übergebende Wissen?
- Wie hoch ist die Eigenmotivation der ausscheidenden Person und wie hoch sind ihre Vorkenntnisse?

Denkbar ist z.B. der Einsatz von Checklisten zum Selbstauffüllen, um die eigene Arbeit zu strukturieren und zu dokumentieren oder eine Liste wichtiger Kontakte, wiederkehrender Termine und Vorhaben. Diese Listen könnten auch als zeitsparende Ergänzungen des ursprünglichen „ErWin“-Vorgehens genutzt werden.

Auch Modelle der direkten Übergabe sind in die Überlegungen einzubeziehen, etwa indem man für einzelne Übergabebespräche auf die Ruheständler zurück greift (etwa über Nebentätigkeiten).

## 6 Vom operativen Wissenstransfer zum strategischen Wissensmanagement – ein Umsetzungsbeispiel

Nach Abschluss des Pilotprojektes hat die damalige BSG (Behörde für Soziales und Gesundheit) - heute Behörde für Arbeit, Soziales, Familie und Integration (BASFI) - das Instrument in ihren Fachämtern zunächst nur für Führungskräfte und Funktionen mit Solitärwissen als „Full Service“ der hauseigenen Personalentwicklung angeboten. Dieses Angebot beinhaltete den gesamten Prozess der Interviewführung, Dokumentation und Übergabe. Lediglich die Identifikation der Personen lag bei den Fachämtern. Die Erkenntnisse aus den geführten Gesprächen haben die Personalentwicklung zu einer Modifizierung bewegt. Ziel war die Erweiterung vom anlassbezogenen Wissenstransfer zum strukturellen Wissensmanagement.

Denn auch wenn die zunehmenden Altersabgänge ein Treiber für einen Wissenstransfer sind, erscheint es nicht ausreichend, den Wissenserhalt lediglich auf langfristig planbare Prozesse auszurichten. Bei der Angebotserweiterung geht es darum, Wissenssicherung bei allen Wechselanlässen, neben dem Ruhestand also etwa auch Elternzeit, Sabbatical, Abordnung, Versetzung, Kündigung zu ermöglichen. Das Ziel dabei ist es, von „Wissensinseln“, also konkreten Einzelarbeitsplätzen, mit dokumentiertem Erfahrungs- und zunehmend auch Prozesswissen allmählich zu einer flächendeckenden „Wissenslandkarte“, also für die Mehrzahl der Stellen verfügbare Wissensdokumentation, zu gelangen. Der Aufbau einer Prozessbibliothek erfolgt parallel und wird auch unter anderem gespeist aus den Dokumentationen.

Bei der Nutzung des Wissenstransfers für Altersabgänge treten oft Hemmnisse auf, die eine Dokumentation verhindern, so z.B. Ängste bei Betroffenen, oder eine Haltung, die von eher geringer Identifikation mit dem Arbeitgeber geprägt ist. Bei der jüngeren Zielgruppe der Fluktuation aus anderen Anlässen ist die Bereitschaft zur Wissensweitergabe stärker ausgeprägt, da dort der Nutzen als Wissensnehmerin/ Wis-



sensnehmer erlebbar wird, nicht nur der Zusatzaufwand als Wissensgeberin/ Wissensgeber. Allerdings würden die Kapazitäten der Personalentwicklung zum Führen aller Interviews nicht ausreichen, da die nicht- altersbedingte Fluktuation um einiges höher ist als die Zahl der Altersabgänge desselben Zeitraums.

Das Vorgehen, das die BASFI derzeit erprobt, sieht folgende Prozesse vor:

1. Analyse der Altersabgänge
2. Rücksprache mit Fachämtern zur Priorisierung
3. Angebot von Begleitung des Wissenstransfers inkl. Interviews und Dokumentation bei strategisch wichtigem Wissen durch die Personalentwicklung („Full Service“)
4. Hinweis auf den internen SharePoint mit Handlungsleitfäden, Checklisten etc. zur Selbstbedienung für Führungskräfte und Beschäftigte bei nachrangig priorisierten Abgängen („Self Service“)

Dazu wurde der ursprüngliche ErWin-Gesprächsleitfaden gekürzt, um die Hemmschwelle zur Nutzung in Eigenregie in betroffenen Teams zu senken.

Die nächste Ausbaustufe sieht vor, den SharePoint und die „Self Service“ Variante sowohl in Leitungsrunden der Fachämter, als auch über den hausinternen Newsletter zu bewerben. Parallel dazu bietet die Organisationsentwicklung der BASFI Geschäftsprozessanalysen an, zunächst aus Gründen der aufgabenkritischen Betrachtung von Abläufen und Arbeitsverteilung, jetzt zunehmend auch mit dem Fokus Digitalisierung. Unsere Vision ist dabei, das Erfahrungswissen und Prozesswissen so zu verpacken und zu verstetigen, dass Wissensdokumentation und Transparenz zum „guten Ton“ gehören.

Zentraler Erfolgsfaktor sind dabei die Führungskräfte, die Wissensmanagement zunehmend als ihre Führungs- und Steuerungsaufgabe erkennen und übernehmen sollen und Nutzen in einer Selbstorganisation sehen. Es wird versucht, diesen organisationalen Kulturwandel mit verschiedenen Maßnahmen zu initiieren, so z.B. Neuaufbau einer internen Kommunikation, Workshopangebote zu Führung und Steuerung von Arbeitsbereichen sowie einer Kampagne zum Filmprojekt „Augenhöhe“ [7], das Unternehmensbeispiele auf dem Weg von der Hierarchie zur Selbstorganisation zeigt.

## 7 Ausblick

Der Praxisbericht zeigt, dass das Wissensmanagement einen langen Atem braucht. Einstellungen und kulturelle Muster brauchen Zeit, sich zu verändern, die Fähigkeit zur Selbstorganisation kann man nicht verordnen. Wissensmanagement ist aber vor allem eine Führungs- und Steuerungsaufgabe. Das Beispiel der BASFI macht auch deutlich, dass die Unterstützung der Managementebene eine wichtige, wenn nicht gar notwendige Rahmenbedingung ist.

Die Digitalisierung ist als weiterer wichtiger Treiber neben die demografische Entwicklung getreten. Neben dem bevorstehenden Generationenwechsel ist dies eine Entwicklung, die hoffnungsvoll stimmen kann, dass Wissensmanagement in den

nächsten Jahren eine noch größere Bedeutung auch in der öffentlichen Verwaltung gewinnen wird.

Es wäre zu wünschen, dass Wissensmanagement mittelfristig in einem umfassenden Qualitätsmanagement aufgeht und – wie es sich in den Zielen der BASFI wieder spiegelt – die Dokumentation und Weitergabe von Prozess- und Erfahrungswissen ein ganz normaler Teil von Verwaltungsarbeit wird.

## Literaturverzeichnis

1. Freie und Hansestadt Hamburg (o.J.): Personalstrukturbericht (jährlich).
2. Probst, G., Raub, S. Romhardt, .K. (2006) Wissen managen (5. Auflage). Wiesbaden, Gabler, S. 195 [Verweis auf Abschnitt „Wissen identifizieren“]
3. Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997) Die Organisation des Wissens – wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus, Frankfurt am Main, New York
4. Flick, U. (2000) Qualitative Forschung, Theorie, Methoden, Anwendungen in Psychologie und Sozialwissenschaften (5. Auflage). Reinbek bei Hamburg, Rowohlt
5. Institut für systemische Organisationsforschung [www.organisationsforschung.at/systemisches\\_fragen](http://www.organisationsforschung.at/systemisches_fragen)
6. North, K. (2011) Wissensorientierte Unternehmensführung, Wertschöpfung durch Wissen (5. Auflage), Wiesbaden, Springer Gabler
7. Augenhöhe, <http://augenhoche-film.de/de/home/>