

Von „Ick wees nüscht“ zu „Dit wees ick doch“ durch Kooperation und Struktur

Carolin Michaelsen und Safa Harb,
Senatsverwaltung für Finanzen Berlin – Abteilung Landespersonal – Landesweites Wissensmanagement

Warum gibt es in Berlin ein landesweites Wissensmanagement?

Das Wissen der Beschäftigten ist der wichtigste Erfolgsfaktor für die öffentliche Verwaltung. Im Rahmen des demographischen Wandels oder dem Mix der Generationen verlassen erfahrene Kolleg*innen ihre Teams und neue Mitarbeiter*innen kommen hinzu. So kommt es nach jahrelanger Kontinuität plötzlich zu einer rasanten Entwicklung und einigen Herausforderungen für ein Team, was nicht selten zu Frust und Unzufriedenheit führt. Die Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) unterstützt die Behörden bei der Planung und teilweise auch der Finanzierung der Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements. Darüber hinaus berät das Team landesweites Wissensmanagement bezüglich Methoden und Tools, die den Wissenstransfer unterstützen können. Ziel ist es, alle Beschäftigten im Land Berlin für die Relevanz der Wissensweitergabe und des persönlichen Wissensmanagements zu sensibilisieren, damit eine Kultur der Wissensteilung entstehen kann und die Verwaltung zukunftsfähig bleibt.

Die Verwaltungsakademie Berlin – Landesamt für Ausbildung, Fortbildung sowie interne Beratung (VAk) ist für die

Aus- und Weiterbildung der Beschäftigten des Landes Berlin zuständig. Die VAk bietet verschiedene Maßnahmen für den Wissenstransfer sowohl behörden-spezifisch als auch behördenübergreifend an, um die Behörden der Berliner Verwaltung mit verschiedenen Zielgruppen, Methoden, Lernzielen und Inhalten bedarfsgerecht zu unterstützen. Die VAk-Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements werden zentral über die SenFin finanziert. „Eine mögliche Maßnahme des landesweiten Wissensmanagements, die in Zusammenarbeit mit VAk umgesetzt wird, ist der Vorgang „Wissenstransfer im Team“. Die nachfolgende Geschichte ist angelehnt an die Maßnahmenart der VAk, welche zu den Maßnahmen des landesweiten Wissensmanagements gehört.

Eine „Wissenstransfer im Team“-Maßnahme kann dabei unterstützen, den Wissensaustausch innerhalb einer Gruppe sowie die Weiterentwicklung und Umstrukturierung des Teams zu unterstützen. Das Thema Wissenskultur ist dabei entscheidend: Wie wird Wissen festgehalten? Wie wird es geteilt? Wo kann man Wissen besser und systematischer zugänglich machen?

Fiktiv, aber realitätsnah – eine Geschichte über Wissenstransfer im Team

Luis ist vor ein paar Monaten als neue Führungskraft in eine Berliner Behörde gekommen. Er trifft auf ein Team, welches weder Teambindung noch Teamwissen hat. Momente des Austausches gibt es nicht und auch kein Interesse, dies zu ändern.

Die vorherige Führungskraft hat zwar eine schriftliche Übergabe für Luis hinterlassen, aber dem Team war diese sowie die Arbeitsinhalte der Anderen weitestgehend unbekannt. Bisher gab es wöchentliche Teammeetings, jedoch eher in Form eines Monologs seitens der Führungskraft. Außerdem beschränkte sich der Austausch im Team vor allem auf das Abhaken der Agenda und nicht dem gemeinsamen Identifizieren von Schnittstellen und gegenseitiger Unterstützung.

Die Zustände in seinem neuen Team sorgen für Frust bei Luis, da er auf Demotivation, Gleichgültigkeit und Silo-Denken trifft - eine Lösung muss her.

Ohne Kooperation geht es nicht!

In jeder Berliner Behörde gibt es behördliche Wissensmanager*innen, die beratend und unterstützend bezüglich Wissenstransfer-Maßnahmen zur Verfügung stehen. Luis wendet sich an die Wissensmanagerin seiner Behörde und erbittet Unterstützung zwecks des weiteren Verfahrens in seinem Team. Da er alle mitnehmen will, möchte Luis eine Wissenstransfer-Maßnahme der VAK für den Teamwissenstransfer nutzen.

Da es jahrelang keine Entwicklung von Teamgefühl und Teamwissen gab, möchte Luis das Team zusammenzubrin-

gen und gemeinsam einen Teambuilding-Prozess durchlaufen. Dieser soll von einer externen Prozessbegleitung unterstützt werden. Darüber hinaus erhofft er sich, dass er nicht nur als neue Führungskraft akzeptiert wird, sondern auch, dass alte Strukturen aufgebrochen und Hürden sichtbar gemacht werden.

Unter dem Titel „Transfer im Team – Wissenstransfer zur Einarbeitung und Neuaufsetzung der Zusammenarbeit im Team“ stehen vor allem die Klärung der gegenseitigen Erwartungen, Absprachen zur Zusammenarbeit und Kommunikation sowie ein Wissensabgleich im Fokus. Durch Struktur, Organisation und Reflexion soll ein besseres Miteinander erfolgen. Auch soll ein Wissensabgleich rund um die Zielsetzung, Standards und dienstlichen Anweisungen erfolgen. Da es bisher keine Kenntnis bezüglich der Themen und Aufgabenverteilung im Team gab, soll auch dies erfolgen. Insgesamt sollen die Identifikation und Strukturierung des Wissens im Team sowie die Erfahrungen der neuen Kolleg*innen in den Fokus genommen werden. Luis ist der Meinung, dass Integrationsprozesse aus gruppensichtbarer Sicht gestaltet werden müssen.

Mithilfe von Struktur Richtung „lernende Organisation“

Gemeinsam mit der behördlichen Wissensmanagerin hat Luis die Wissenstransfer-Maßnahme über die SenFin beantragt. Darüber hinaus haben die Behörden zusätzlich die Möglichkeit, über Kontingenttage oder als kostenpflichtiger Auftrag einzelne Tage für Inhouse-Fortbildungen zu beantragen.

„Wissenstransfer im Team“ ist eine Maßnahme aus dem Portfolio der VAK und ist eine Prozessbegleitung über einen längeren Zeitraum. In unterschiedlichen Settings, bei-

spielsweise der Beratung der Führungskraft, Arbeitsgesprächen zur Vor- und Nachbereitung von Team-Workshops, Begleitung von Arbeitsgruppen bei Übertragung von Arbeitspaketen in das Team usw. geht diese Maßnahmenart tiefer als andere Inhouse-Maßnahmen.

Nach Bewilligung der Maßnahme sind die Schritte der Umsetzung aufwendig und intensiv für die Beteiligten der Maßnahme. In der Analysephase geht es in erster Linie um ein Auftragsklärungsgespräch zwischen der Führungskraft Luis und den Ansprechpersonen der VAK, um ein gleiches Verständnis der Ziele und Inhalte zu bekommen. In der Phase der Ideenentwicklung spricht Luis in weiteren bilateralen Abstimmungen zusammen mit der VAK-Trainerin über die zu erreichenden Ziele und einen möglichen Ablauf. Das Gute und Besondere an dieser Phase ist das offene Format, welches einen guten Austausch zulässt und eine auf den Bedarf ausgerichtete Begleitung zulässt. Abschließend in der Umsetzungsphase setzt die Trainerin zusammen mit dem Team Schwerpunkte auf Kommunikationsgrundsätze, strategisches Arbeiten, dem gegenseitigen Kennenlernen sowie der Identifikation von Schnittstellen. Es werden Methoden für die Sichtbarmachung und Teilung von Wissen vorgestellt, die auch in den kommenden Monaten in weiteren Teamworkshops Beachtung finden. Das bereits zuvor Erarbeitete wird weiterbearbeitet, auch unter Zunahme von Good-Practice-Beispielen, die dann zu Musterprozessen weiterentwickelt und vorgestellt werden. Mit einem Fokus auf die Verbesserung der internen Kommunikation sowie auf den Teamzusammenhalt, wird das „Zusammenwachsen“ Stück für Stück gefördert. Das Team öffnet sich zunehmend und selbst die Kolleg*innen, die der Maßnahme bisher kritisch gegenüberstanden, sind mittlerweile aufgeblüht und erfreuen sich vor allem am informellen Austausch.

Auf Anfrage und je nach Bedarf kann die behördliche Wissensmanagerin unterstützen und dem Team mit Ideen und Methoden rund um den Wissenstransfer zur Verfügung stehen. Einige erste Erfolge werden schnell erreicht: So konnte sich das Team einigen, dass die Besprechungsformate auf die Bedarfe einzelner Teammitglieder angepasst werden sollen. Das äußert sich in einer abwechselnden Umsetzung in Präsenz und per Videokonferenz, gemeinsamen Absprachen rund um das Protokollieren und Moderieren sowie der gemeinsamen Abstimmung von Kommunikations- und Umgangsregeln. Mit dem Einsatz von sinnvollen Tools und Methoden, soll für alle Beteiligten eine Zeitersparnis, Einbindung sowie ein Mehrwert gewährleistet sein. Die behördliche Wissensmanagerin hat darüber hinaus empfohlen, in regelmäßigen Abständen eine Auswertung des Prozesses bzw. Zwischenstands zu machen, zum Beispiel durch das Formulieren von Lessons Learned. Auch können der Grad der Zufriedenheit mit dem bisher Erreichten gemessen sowie Folgeprojekte und Aufgaben für alle Beteiligten festgelegt werden.

Die Transformation – weg von Wissenssilos hin zur Austauschkultur

Sechs Monate später ist das Team nicht wiederzuerkennen: Nicht nur wurde eine gemeinsame Vision für die Zukunft erarbeitet, auch wurde am Verständnis der Aufgabenverteilung gearbeitet und Schnittstellen ermittelt. Die Führungskraft Luis hat nun Kenntnis von relevanten Themen- und Fortbildungsbedarfen des Teams. Alle Teammitglieder haben oder hatten bereits ein Jahresgespräch, um die persönliche Weiterentwicklung zu besprechen. Diese ist neben der Teamentwicklung genauso wichtig und ist nun endlich wieder in den Fokus gerückt.

Die „Wissenstransfer im Team“-Maßnahme hat maßgeblich dazu beigetragen, dass aktives Wissensmanagement gelebt und gefördert wird. So kam beispielsweise der Wunsch nach weiteren Maßnahmen auf, wie etwa weiteren Wissenstransfer-Workshops im Team, themennahen Workshops, Teamtage oder externen Inputs.

Auch lernt das Team Stück für Stück die Vorteile der Vernetzung außerhalb des Teams zu schätzen, um Zugang zu wichtigen Informationen und Wissen zu erlangen und weiterzugeben.

Ein großer Bestandteil von gelingendem Wissensmanagement ist eine gute Dokumentation. Da bisher Termine nicht zentral dokumentiert wurde, versucht sich das Team am Programm Microsoft OneNote. All diese Maßnahmen führten dazu, dass sich der wöchentliche Teamaustausch in seiner Qualität immens verändert hat, da jede*r um die Wichtigkeit der eigenen Rolle Bescheid weiß und die Vorteile der gemeinsamen Zeit in den Fokus gerückt sind.

Die Betreuung durch die behördliche Wissensmanagerin wird weiter fortgeführt, um die Führungskraft Luis, sein Team und deren Entwicklung weiter zu begleiten.

Erkenntnisse aus der Maßnahmenart

Im Zuge eines Teamentwicklungsprozesses können auch Stärken der Teammitglieder zutage kommen, die diese dazu ermutigen, ihre berufliche Weiterentwicklung bei einer anderen Stelle zu finden. Auch kann nicht erwartet werden, dass Änderungen von heute auf morgen bei allen auf Verständnis treffen oder es kein hohes Frustrationspotenzial auf dem Weg geben kann. Sobald sich die Teammitglieder jedoch für neue Methoden und Tools öffnen sowie die Vorteile des Miteinanders erkennen, so ist dies als großer Erfolg zu werten.

Maßnahmen, wie „Transfer im Team“ sind wichtige Prozess- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen im Land Berlin, da sie individuell auf die Bedürfnisse und Rahmen-

bedingungen der einzelnen Behörden sowie Teams anpassbar sind. Jedoch können diese Maßnahmen auch immer nur einen Anstoß bieten, die Weiterarbeit und der Folgeprozess muss vom Team selbst kommen. Unterstützung durch eine erneute Prozessbegleitung und durch die SenFin ist dabei immer möglich. Nur ein gemeinsamer Dialog schärft das Bewusstsein für strategisches Arbeiten im Team und erleichtert den Wissenstransfer im Alltag. Eine klare Zielsetzung bei Beantragung der Maßnahme ist hilfreich, um unnötig viele Gespräche zur Auftragsklärung zu vermeiden und eine bedarfsorientierte Begleitung zu ermöglichen. Dies macht die Maßnahme in den ersten Schritten der Umsetzung zwar aufwendig, birgt aber ein großes Erfolgspotenzial in Bezug auf den Wissenstransfer.

Durch die engmaschige Begleitung der behördlichen Wissensmanager*innen und die extern moderierten Workshops, können Grundsteine für ein organisationsübergreifendes Arbeiten gelegt werden, um die Zusammenarbeit weiter auszubauen. Informationen und Wissen im Arbeitsalltag werden leichter zugänglich, was sich positiv auf die Stimmung und Motivation der Mitarbeiter*innen auswirken kann. Zudem werden Ressourcen effektiv eingesetzt und klare Erfolgsschritte sichtbar.

Die Dozent*innen sind in der Regel gut geschult, nichtsdestotrotz kann es hier auch Probleme geben, wenn beispielsweise die Atmosphäre zwischen Team und

Dozent*in nicht passt und diese sich überfordert fühlen. Auch, wenn nicht auf die Bedarfe der Dienststelle eingegangen wird, kann es dazu führen, dass eine weitere Zusammenarbeit in beiderseitigem Einvernehmen nicht fortgeführt wird. Die häufigsten Gründe für Verschiebungen und Stornierungen waren bisher Veränderungen im Team, wie der Weggang oder Wechsel der Führungskraft, eine hohe Arbeitsbelastung und Krankenstand im Team sein. Mit der Corona-Pandemie kam auch der Aspekt des Arbeitens in Remote hinzu, wofür zunächst informelle Regeln für ein hybrides oder digitales Arbeiten herausgestellt werden mussten.

Die größte Erkenntnis ist, dass die gleiche Maßnahme in einer anderen Konstellation oder einem anderen Team aufgrund unterschiedlicher Rahmenbedingungen nicht zwangsläufig erfolgreich sein muss. So haben Erwartungshaltung, das Team-Gefühl und mögliche Problemstellen im Team einen Einfluss auf den Erfolg einer solchen Maßnahme.

Mit Blick auf neue, geforderte Zukunftskompetenzen und Ansprüche an die öffentliche Verwaltung sowie ihre Beschäftigten, bieten Maßnahmen wie „Wissenstransfer im Team“ ein hohes Erfolgspotenzial, wenn sie agil an die Bedarfe und Rahmenbedingungen angepasst werden. ■

*Rückmeldung an Autorinnen und Redaktion
dossier@gfwm.de*

Carolin Michaelsen ist seit 2023 in der Abteilung Landespersonal für das Themengebiet "Landesweites Wissensmanagement" bei der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) zuständig. Zuvor war sie sechs Jahre bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS), wo sie sich ihre Kompetenzen rund um das Themenfeld Wissensmanagement angeeignet und ausgebaut hat. Neben der Entwicklung von Wissensmanagement-Strategien liegt ihr Fokus insbesondere auf der qualitativen Weiterentwicklung und Wirkungsanalyse von bestehenden Formaten des Wissensmanagements, sowie narrativen Methoden.

Safa Harb ist seit 2018 in der Berliner Behördenlandschaft tätig und arbeitete seither in verschiedenen Querschnittsbereichen – von Gesundheits-, Wissens-, Geschäftsprozess- und Organisationsmanagement bis hin zur strategischen Personalentwicklung. Seit 2022 betreut sie das Wissensmanagement für das gesamte Land Berlin in der Senatsverwaltung für Finanzen Berlin (SenFin) in der Abteilung Landespersonal. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit stehen die Projektplanung und -entwicklung mit einem besonderen Fokus auf das Wissensmanagement.