Mit der Transferampel den Wissenstransfer nicht mehr dem Zufall überlassen

Gabriele Vollmar, Wissen+Kommunikation
Christian Keller, synartIQ GmbH

Seit einigen Jahren liegt der Schwerpunkt vieler Wissensmanagement-Aktivitäten auf der Wissenssicherung und dem damit einher gehenden Wissenstransfer – oft angetrieben durch den demografischen Wandel und eine zunehmende Fluktuation. Zahlreiche Unternehmen und viele öffentliche Verwaltungen haben entsprechende Methoden und Prozesse eingeführt. Allerdings erweisen sich diese über eine Implementierungsphase hinaus oft als nicht nachhaltig. Mit der Transferampel wurde ein Ansatz entwickelt, den systematischen Wissenstransfer fokussiert und verbindlicher in der Organisation zu verankern.

Status Quo

Eine Wissensmanagement-Maßnahme mit dem Ziel der Wissenssicherung und -weitergabe besteht in vielen Organisationen aus den folgenden Elementen:

- Ein Leitfadens o.ä. mit der Beschreibung einer empfohlenen Vorgehensweise und Methoden, manchmal angereichert durch Arbeitsmittel wie z. B. Leitfäden für Transfer-Interviews, Vorlagen für Wissenslandkarten und Empfehlungen für Transfermethoden. Diese richten sich an Führungskräfte bzw. an die konkreten Wissensgebenden.

- Informationsveranstaltungen und Schulungen, ebenfalls mit dem Fokus auf den Führungskräften, um die Verantwortlichen für die Notwendigkeit eines systematischen Transfers zu sensibilisieren und die empfohlene Vorgehensweise bekannt zu machen.
- Dort, wo interne Transferbegleiter:innen den Prozess unterstützen, werden einzelne Transfers realisiert.

Warum funktioniert dies nur eingeschränkt gut, zumindest über die Zeit? Dafür gibt es im Wesentlichen zwei Gründe:

1. Vieles, um nicht zu sagen alles, hängt von der einzelnen Führungskraft und deren Kenntnisstand und Motivation ab: Sie muss die Handlungsnotwendigkeit erkennen, die Vorgehensweise kennen und die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Erfahrungsgemäß erreicht ein Angebot wie oben beschrieben nur einen Teil der (willigen) Führungskräfte, und selbst dort verblasst das Wissen und die Sensibilität für das Thema oft einige Zeit nach der Implementierungsphase. Auf die gesamte Organisation betrachtet, findet systematischer Wissenstransfer nur noch punktuell statt.
2. Der Prozess selbst hängt zu stark am Moment des geplanten Weggangs oder Wechsels einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters. Dadurch startet er oft zu spät oder kann bei ungeplanten, zeitkritischen Wechseln gar nicht initiiert werden.

Die Transferampel

Das Ziel einer Transferampel ist es, eine spezifische Kritikalität und damit Transfernotwendigkeit unabhängig von einem Weggang oder Wechsel sichtbar zu machen.

Die Wissenskritikalität hängt von 4 wesentlichen Faktoren ab:

Wissensrelevanz

Das Wissen dieser Person / zu diesem Thema ist für die Organisationseinheit und deren Erbringung von Kernprozessen und -leistungen entscheidend.

Auch mit Blick auf die nähere Zukunft wird es relevant bleiben.

Wissensspezifität

Das Wissen dieser Person / zu diesem Thema kann nur schwer, aufwändig und langfristig neu aufgebaut werden, weil es stark von Erfahrungswissen abhängt.

Wissensverteilung

Nur einzelne / wenige Personen in der Organisationseinheit verfügen (ebenefalls) über dieses Wissen.

Wissensdokumentation

Das Wissen ist nicht / nur ungenügend dokumentiert.

Im Rahmen eines gemeinsamen Projektes zur Entwicklung und Implementierung einer ganzheitlichen Wissensmanagement-Strategie bei einer Bundesbehörde haben die Autor:innen hierzu ein einfaches Hilfsmittel, das Transferampel-Tool, entwickelt. Dies ist im Wesentlichen ein knapper Fragebogen, nach dessen Beantwortung automatisiert die Wissenskritikalität bewertet und über eine Ampelfarbe angezeigt wird:

Hilfestellung bei der Einordnung in die Transferampel für Führungskräfte						Platz für Ihre Notizen	Die Transferampel steht auf...
Zutreffendes bitte ankreuzen. Nur eine Auswahl pro Frage.							
1	Wie relevant ist das Wissen dieser Person für diese Stelle / den Bereich / die Erbringung von Kernprozessen, -leistungen?	Das Wissen ist weniger relevant bzw. wird in nächster Zukunft an Relevanz verlieren.	Das Wissen ist (in einzelnen) Aspekten relevant und wird dies auch absehbar bleiben.	Das Wissen ist und bleibt hochrelevant und kritisch. Es wird häufig nachgefragt.	☒		ROT
2	Wie spezifisch ist das Wissen?	Das Wissen ist eher allgemein und lässt sich einfach wieder aufbauen bzw. ersetzen.	Das Wissen beruht in Teilen auf persönlichem Erfahrungswissen und lässt sich nur teilweise einfach aufbauen bzw. ersetzen.	Das Wissen beruht auf viel persönlichem Erfahrungswissen und lässt sich nur schwer wieder aufbauen bzw. ersetzen.	☒		
3	Wie singular ist das Wissen?	Es gibt weitere Personen in der Organisation, die über dieses Wissen verfügen.	Es gibt weitere Personen in der Organisation, die teilweise über dieses Wissen verfügen.	Es gibt niemanden in der Organisation, der über dieses Wissen verfügt. Wenn die Person nicht verfügbar ist, fehlt das Wissen schmerzlich.	☒		
4	Wie gut dokumentiert ist das Wissen?	Das Wissen ist in weiten Teilen gut dokumentiert.	Das Wissen ist nur teilweise dokumentiert.	Das Wissen ist eher nicht dokumentiert bzw. lässt sich nicht einfach dokumentieren.	☒		

Abbildung 1: Beispiel eines ausgefüllten personenbezogenen Fragebogens (Transferampel-Tool)

Die Aussage hinsichtlich der Wissenskritikalität (Ampelfarbe) beruht auf einer spezifischen Bewertung aller 81 möglichen Antwortpermutationen. Hier ist das langjährige Erfahrungswissen der Autor:innen eingeflossen. So kann die Ampel beispielsweise nicht auf Rot springen, auch wenn die Fragen 2-4 ‚Rot‘ beantwortet sind, wenn die Frage nach der Wissensrelevanz als ‚nicht oder weniger kritisch‘ beantwortet wurde. Auch sorgt eine weitreichende Dokumentation noch nicht für ein Grün, wenn gleichzeitig die Frage nach der Spezifität mit ‚beruht auf viel persönlichem Erfahrungswissen‘ beantwortet wurde, denn dies kann keine Dokumentation wirklich abdecken (siehe Beispiel in Abb.1).

Die Ampelfarbe bietet klare Orientierung hinsichtlich der Notwendigkeit von Transfermaßnahmen, deren Dringlichkeit wird bestimmt durch das zusätzliche Kriterium eines anstehenden Weggangs oder Wechsels:

ROT	Maßnahmen zu einem Wissenstransfer sind dringend angeraten. Sollte ein Wechsel oder Weggang der betroffenen Person(en) absehbar anstehen, empfiehlt es sich ein Transferprojekt zu initiieren, aber auch wenn nicht, sind einzelne Transfermaßnahmen, um das Wissen kontinuierlich zu sichern, ratsam.
GELB	Maßnahmen zu einem Transfer bezogen auf einzelne Wissensbestandteile sind empfehlenswert. Sollte ein Wechsel oder Weggang der betroffenen Person(en) absehbar anstehen, empfiehlt es sich ein Transferprojekt zu initiieren, aber auch wenn nicht, sind einzelne Transfermaßnahmen, um das Wissen kontinuierlich zu sichern, ratsam.
GRÜN	Es besteht keine Handlungsnotwendigkeit im Sinne eines Wissenstransfers. Sie sollten als Führungskraft jedoch darauf achten, dass die involvierten Personen ihr gutes persönliches Wissensmanagement so fortführen und sie darin bestärken.

Eine Transferampel kann personenbezogen oder themenzentriert erstellt werden.

Die personenbezogene Transferampel

Eine im Kontext Fluktuation naheliegende Sicht auf das Thema ist die personenbezogene, d.h. die Fragen zur Wissenskritikalität werden bezogen auf eine Person und deren Wissen beantwortet (siehe Beispiel in Abb.1). Dies kann durch die Führungskraft erfolgen sowie ebenso durch den Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin selbst.

Die Erfahrung mit personenbezogenen Transferampeln hat gezeigt, dass deren Zielsetzung im Vorfeld klar an das Team kommuniziert werden sollte. Wichtig ist dabei, zu betonen, dass es sich um keine Leistungsbewertung handelt und eine Zuordnung entlang der Transferampel nichts über die individuelle Leistung dieser Person aussagt. Denn ob eine Person über kritisches

Wissen verfügt, hängt nicht individuell von dieser Person ab, sondern ist bedingt durch die Stelle und deren Spezifität. Außerdem können strukturelle Rahmenbedingungen zugrunde liegen, z. B. spezifische Teamsettings, Personaldecke u. ä.

Die größte Nachhaltigkeit einer derartigen Vorgehensweise ist dann erreicht, wenn die Transferampel als Standard-Agendapunkt in das Jahresgespräch mit den Mitarbeitenden integriert wird. Somit sind alle Führungskräfte angehalten, regelmäßig „durch die Wissensbrille“ auf ihr Team zu schauen, und zwar für alle Teammitglieder, unabhängig von einem Wechsel oder Weggang. Denn Wissenssicherung ist eine Daueraufgabe: Kritische Wissensträger:innen scheiden oder fallen auch ungeplant aus. Vertretungssituationen wollen gemeistert werden. Und schließlich: Mehr Wissenstransfer im Team verbessert die Zusammenarbeit.

Die themenzentrierte Transferampel

Nichtsdestotrotz, kann eine solche personenbezogene Betrachtung Unbehagen auslösen – im Team oder in Personalvertretungen. Eine Lösung bietet hierfür die themenzentrierte Transferampel. Dazu ein konkretes Beispiel:

Petra A. leitet ein Team von 25 Personen im Ordnungsamt einer Kommunalverwaltung. In absehbarer Zeit scheidet niemand geplant aus, auch die Fluktuation in ihrem Team ist eher gering. Trotzdem möchte Sie den Wissenstransfer im Team verbessern, um auch für ungeplante Wechsel gerüstet zu sein und generell Austausch und wissensbasierte Zusammenarbeit im Team zu intensivieren. Um Aufwand an der richtigen Stelle zu investieren, möchte Sie daher zunächst die wissenskritischen Themen mit hohem Verlustrisiko identifizieren.

Gemeinsam mit ihrem Team erstellt sie in einem Workshop eine Wissenslandkarte. Dabei identifiziert bzw. clustert sie diejenigen Themen, (also Wissens- und Kompetenzbereiche), die für die Leistungserbringung relevant sind. Diese leiten sich von den Tätigkeitsfeldern, Leistungen und Prozessen ab, welche das Team erbringt. Konkreter und gleichzeitig einfacher Startpunkt war das Sammeln der Tätigkeiten der einzelnen Teammitglieder.

Anschließend kommt das Transferampel-Tool zum Einsatz. Für jedes identifizierte Thema werden die gleichen grundsätzlichen Fragen beantwortet wie bei der Betrachtung einer Einzelperson (mit nur einzelnen geringen Abweichungen im Wording):

1. Wie relevant ist das Wissen dieses Themas / Tätigkeitsfeldes / Prozesses für die Organisationseinheit / die Erbringung von Kernprozessen, -leistungen?
2. Wie spezifisch ist das Wissen?
3. Wie verteilt ist das Wissen?
4. Wie gut dokumentiert ist das Wissen?

Daraus ergibt sich pro Thema eine Bewertung der spezifischen Wissenskritikalität (Ampelfarbe) und damit Transfernotwendigkeit (siehe Abbildung 2).

Überblick der Themengebiete und Ihrer Kritikalität hinsichtlich Wissenssicherung und -transfer			
Thema	Wissenskritikalität	Gründe für die Bewertung	Ideen für Maßnahmen (optional)
Gewerbegenehmigungen	ROT	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind dringend empfohlen
Sondernutzungen	ROT	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind dringend empfohlen
Kontrollen zu Jugendschutz	GELB	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind empfehlenswert
Lärmschutz	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.
Überwachung von Veranstaltungen	GELB	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Maßnahmen zum Wissenstransfer und zur Wissenssicherung sind empfehlenswert
Kommunale Versicherungen	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.
Parkraumkontrolle	GRÜN	<Notieren Sie hier die Gründe bzw. weitere Details zu Ihrer Bewertung; dies ist ein Erklärtext, bitte überschreiben!>	Es sind keine Maßnahmen erforderlich.

Abbildung 2: Überblick über Themengebiete und deren Wissenskritikalität und Transfernotwendigkeit

Auf der Grundlage dieser Übersicht kann Petra A. nun gemeinsam mit ihrem Team zielgerichtete Transfermaßnahmen implementieren und dabei die Energie für die tatsächlich kritischen Themen aufwenden.

Fazit

Egal, ob personenbezogen oder themenzentriert, die Transferampel unterstützt sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende dabei, mit Wissenssicherung und -transfer an den richtigen Stellen anzusetzen und die ohnehin knappen Ressourcen, vor allem zeitliche, mit größtmöglicher Wirkung einzusetzen.

Vor allem durch die personenbezogene Transferampel und deren Integration in Regelprozesse wie ein Jahresgespräch können die eingangs erwähnten Nachteile der bisherigen Praxis aufgehoben werden: Alle Führungskräfte sind routinemäßig aufgefordert, sich Gedanken über Wissenskritikalität und Transfernotwendigkeit bezogen auf ihr Team zu machen, und zwar unabhängig von konkreten Weggängen. ■

Rückmeldung an AutorInnen und Redaktion
dossier@gfwm.de

Gabriele Vollmar unterstützt seit 2005 als selbstständige Beraterin Organisationen sowohl der Privatwirtschaft als auch des öffentlichen bzw. Non-Profit-Bereichs im In- und Ausland bei der Konzeption und Einführung von strategischem und operativem Wissensmanagement. Sie hat mehrere Lehraufträge zu diesem Thema, ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen, Mitglied des Fachbeirats der GfWM und Koordinatorin des einzigen deutschsprachigen MOOCs (Massive Open Online Course) zu Wissensmanagement.

Christian Keller ist geschäftsführender Gesellschafter der synartIQ GmbH und seit über 20 Jahre Praktiker. Er implementiert Wissenstransfer in Organisationen, schult Wissenstransfermanager:innen, begleitet jährlich 30 Menschen in ihrem Wissenstransfer und hat mit WITRONIQ eine Software-Lösung entwickelt, die den Prozess strukturiert begleitet.