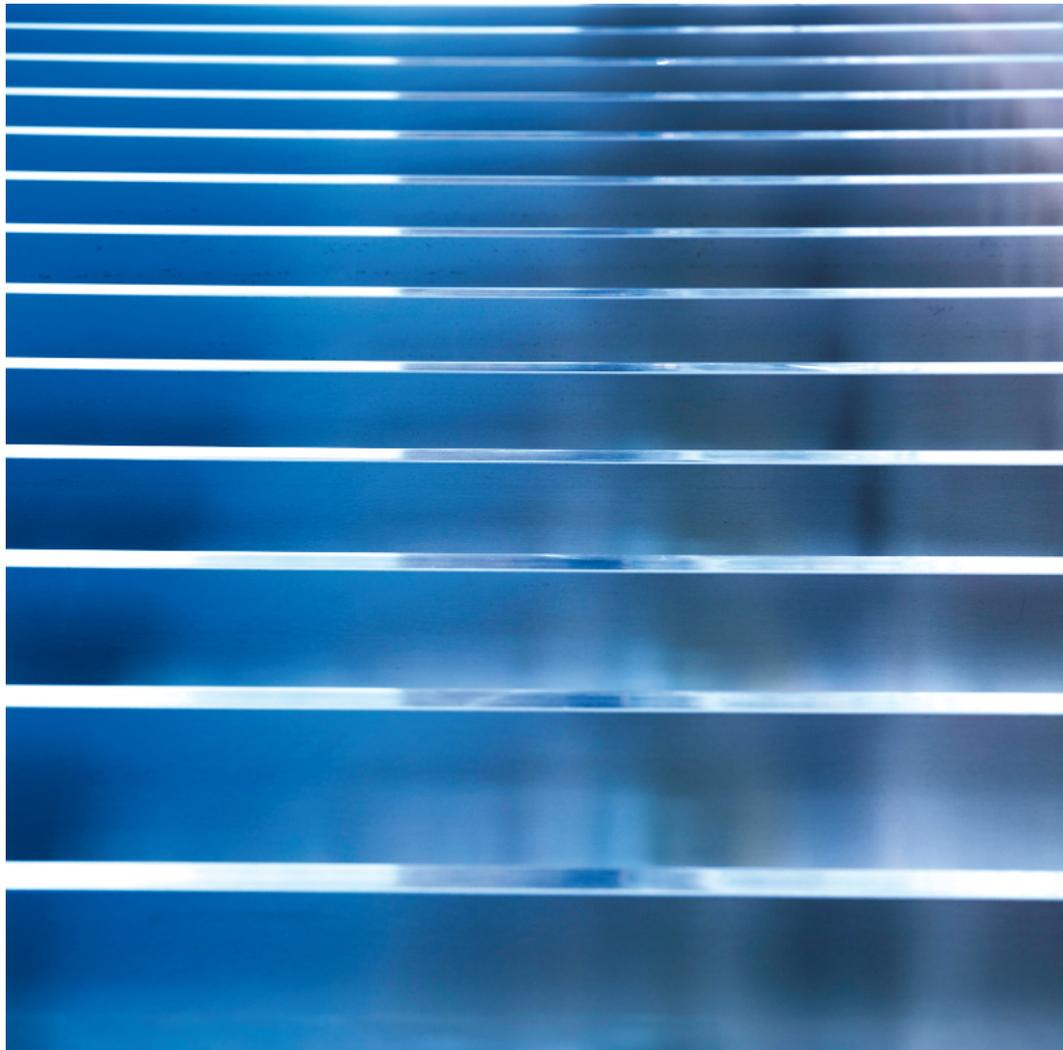


Wissenstransfer und Onboarding in der öffentlichen Verwaltung

Empfehlungen der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse
der Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. – Juni 2025

gfwm THEMEN *spezial* ISSN 2511-4883



Inhalt

Editorial – Projekt und Ausgangslage <i>Tanja Krins</i>	4
Lösungsansätze in der Theorie – Nützliche Modelle <i>Margarete Reeves und Gabriele Vollmar</i>	8
Lösungsansätze in der Praxis – was sind die Herausforderungen, insbesondere in Behörden? <i>Wilma Sperling</i>	14
Wissenstransfer beim Wechsel – so machen es (immer mehr) Kommunalverwaltungen <i>Gabriele Vollmar</i>	18
Onboarding und Mentoring im öffentlichen Dienst – Lösungsansätze in der Praxis aus Sicht einer Landesverwaltung <i>Dr. Heiko Stanzick</i>	22
Wissenstransfer im Bund – ein Investment in die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung <i>Nicolas Ennemann</i>	26
Der öffentliche Dienst in einer dynamischen Arbeitswelt – Entwicklungsperspektiven <i>Dr. Eva Hörner</i>	30
Zusammenfassung – und weitere Schritte <i>Tanja Krins</i>	35
Anlagen	37
Mitwirkende	46
Impressum	13

Editorial

– Projekt und Ausgangslage

Tanja Krins

Die Digitalisierung hat in ihrer Vielfalt bereits jetzt in alle Bereiche des täglichen Lebens Eingang gefunden und einen grundlegenden gesellschaftlichen Wandel angestoßen. Neue Arbeits- und Steuerungsprozesse auf wirtschaftlicher Ebene, neue Arbeitsformen mit neuen Organisationsstrukturen und einem entsprechenden Veränderungsdruck auf die Beschäftigten sowie die wachsende Bedeutung von Wissen, Bildung und Weiterbildung „lebenslanges Lernen“ für die Teilhabe am Arbeitsleben und an der Digitalen Informationswelt bewirken tiefgreifende Veränderungen in Beruf und Freizeit.*

* Vgl. hierzu Baukrowitz, Andrea., Berker, Thomas, Boes, Andreas, Pfeiffer, Sabine, Schmiede, Rudi, Will, Maschan (Hg.), *Informatisierung der Arbeit – Gesellschaft im Umbruch*, Berlin 2006.

Eine veränderte Unternehmenskultur, die sich in einer Führung auf Augenhöhe und einer geänderten Gestaltung von Arbeitsorten und Arbeitszeiten (Präsenzzeiten, flexibles Arbeiten, Berücksichtigung wandelnder Prioritäten im Lebenslauf) äußert, sowie die Erkenntnis, dass Weiterbildung der entscheidende Faktor für eine Qualifizierung der Beschäftigten in der Digitalisierten Arbeitswelt ist, sind Themen, mit denen sich die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. (GfWM) bereits seit längerer Zeit befasst.

Aus dieser Diskussion hat sich in der GfWM 2016 eine Fachgruppe zum Thema „Digitale Transformationsprozesse“ entwickelt. Sie betrachtet nicht nur die aktuelle Diskussion vertieft, sondern tauscht Erfahrungen und Empfehlungen aus und erarbeitet mögliche Handlungskonzepte. Im Fokus der Arbeit stehen die Themen der Qualifizierung, Führung und des Wissenstransfers in einer Welt volatiler digitaler (Arbeits-) Prozesse, insbesondere in der Öffentlichen Verwaltung.

In 2023 hat die Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse mit der Regionalgruppe Frankfurt-Rhein-Main der GfWM ein gemeinsames Projekt zum Wissenstransfer in der Verwaltung initiiert, aus dem diese Publikation hervorgegangen ist. Darin verfolgen sie die Fragen, wie bei personellen Wechsels ein guter Wissenstransfer ermöglicht und erfolgreich umgesetzt werden kann, aber auch wie über Mentoring und Onboarding neue Kräfte gezielt geworben und gehalten werden können.

Zum Projekt

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftemangels hat die Projektgruppe vorhandene Modelle aus Wissenschaft und Beratung mit unterschiedlichen Akteuren verschiedener Disziplinen analysiert und auf ihre Praxistauglichkeit hin überprüft.

Ausgehend vom aktuellen Bedarf der Verwaltungspraxis und den spezifischen Rahmenbedingungen in der Öffentlichen Verwaltung, die sich von denen der Privatwirtschaft zum Teil unterscheiden, ist ein Portfolio möglicher Lösungsansätze entstanden.

Das Projekt gliederte sich in vier Arbeitspakete:

1. Überblick über die Bedarfe der Verwaltungspraxis
2. Überblick über vorhandene Modelle aus Wissenschaft und Beratung

3. Abgleich von Theorie und Praxis über eine Darstellung bereits erprobter Lösungsansätze und Praxiserfahrungen
4. Die Entwicklungsperspektiven des öffentlichen Dienstes in einer dynamischen Arbeitswelt

Auf einen ersten bundesweiten Aufruf im Newsletter der Gesellschaft für Wissensmanagement im Januar 2023 und einer Vorstellung in der Regionalgruppe Frankfurt-Rhein-Main am 17. März 2023 folgten eine Kick-Off-Veranstaltung in Frankfurt am Main am 09.06.2023.

Die Ergebnisse einer ersten Arbeitsphase wurden auf dem KnowledgeCamp der GfWM e. V. am 26.09.2023 in Köln vorgestellt.

Anschließend erfolgte eine zweite Arbeitsphase bis zum Sommer 2024 mit einer Aufbereitung der Ergebnisse in einem Redaktionsteam für diese Publikation. Die Autorinnen und Autoren beleuchten dabei jeweils aus der Perspektive ihrer beruflichen Tätigkeit Problemstellungen, Lösungsansätze und praktische Erfahrungen. Dies erhebt bewusst keinen Anspruch auf Vollständigkeit und einen Gesamtüberblick über alle Institutionen der föderalen Ebene, der ihre jeweilige Verwaltung zugeordnet werden kann.

Ausgangslage

Bereits seit einigen Jahren zeichnen sich in der Öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen (Bund, Länder und Kommunen) signifikante strukturelle Personalveränderungen ab. Während einerseits die Generation der sogenannten Boomer (1957 bis 1968 [1], [2]) in Rente oder Ruhestand wechselt, also Stellen vakant werden, ist andererseits gerade in der Öffentlichen Verwaltung die Personalgewinnung schwierig geworden.

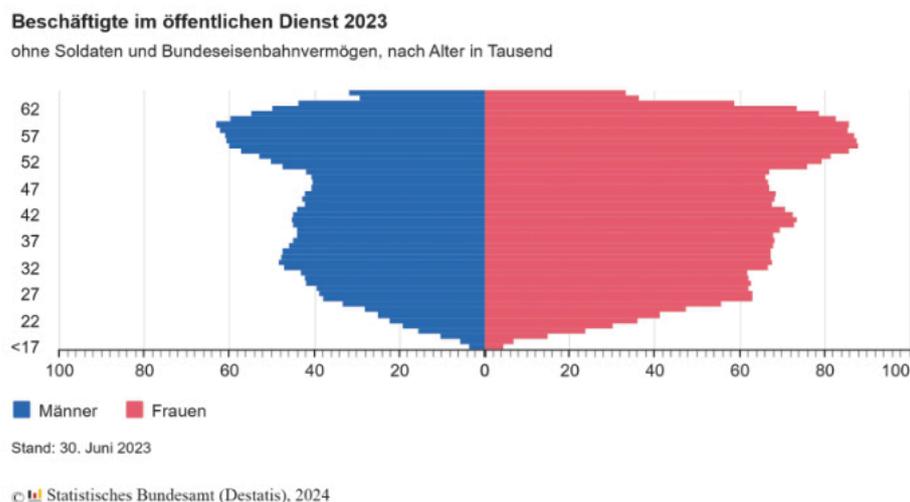


Abbildung 1: Beschäftigte im Öffentlichen Dienst 2023 [2]

Die Kommunalen Spitzenverbände, die Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) und der Verband der kommunalen Unternehmen (VKU) prognostizieren bereits 2021 in einem Positionspapier bis zum Jahr 2030 eine Personallücke von ca. 731.000 Beschäftigten, somit 16% aller Beschäftigten. [3]

Im Vergleich zur Wirtschaft oftmals geringere Vergütung, weiterhin eine oft recht starre hierarchische Organisationskultur, in vielen Bereich eher tradierte Arbeits(zeit)modelle und eher unübliche branchenübergreifende Wechsel zwischen Privatwirtschaft, Wissenschaft und Verwaltung erschweren die Nachbesetzung. Die Möglichkeiten, durch den Einsatz von Algorith-

men Arbeitsabläufe zu automatisieren und mittels generativer KI-Aufgaben ohne bzw. mit deutlich geringerem Personaleinsatz umzusetzen, sind noch begrenzt.

Im Ergebnis steigt der Bedarf, Wissenstransfer praxisorientiert zu ermöglichen und als festes Element zu etablieren. Nicht nur im Hinblick auf die möglichst effiziente und effektive Einarbeitung neuer Teammitglieder bei insgesamt schwindenden Ressourcen, sondern auch mit Blick auf die digitale Transformation. Denn nicht der Einsatz von Technik, sondern vielmehr die Bereitschaft, Prozesse grundsätzlich in Frage zu stellen, zumindest zu verschlanken und zu optimieren, sind die eigentlichen Grundlagen für eine erfolgreiche digitale Transformation der Verwaltung. Dafür muss Erfahrungswissen genutzt werden und sollte nicht verloren gehen. Den Beschäftigten kommt die Rolle des entscheidenden Erfolgsfaktors für eine Umstrukturierung zu. Das Rad immer wieder neu zu erfinden, kann sich in Zeiten dynamischer Veränderung keine Organisation leisten.

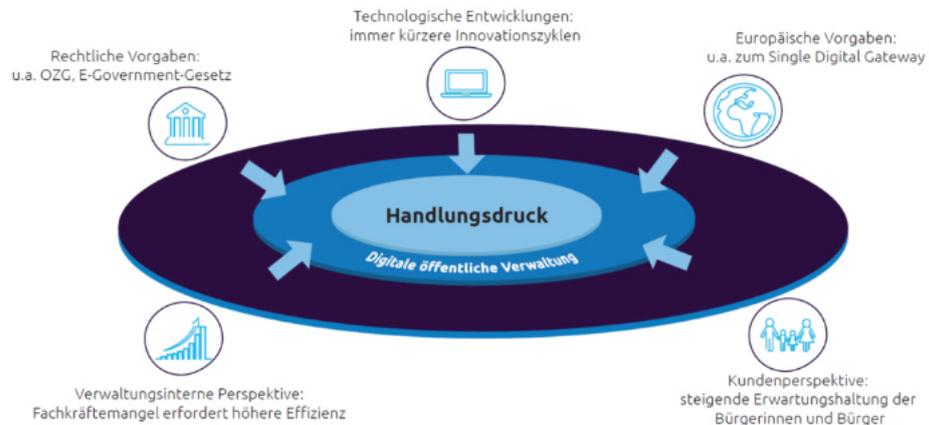


Abbildung 2: Personal als der entscheidende Erfolgsfaktor für die digitale Transformation der Verwaltung [4]

In der Praxis lässt sich unter den jüngeren Beschäftigten nach den Boomer-Jahrgängen deutlich eine veränderte Arbeitshaltung mit einer immer höheren Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsplatzes konstatieren. Das Thema des Wissenstransfers, aber auch die Ermöglichung eines erfolgreichen Onboardings werden zur Daueraufgabe.

Könnten Sie sich vorstellen den Arbeitgeber/ die Behörde zu wechseln?



Abbildung 3: „Wechselbereitschaft im öffentlichen Dienst“ [5]

Dies stellt die Personalabteilungen vor große Herausforderungen beim Recruiting. Viel größer sind jedoch die Implikationen für die Führungskräfte in den einzelnen Dezernaten, Referaten, Dienststellen und Ämtern. Hier gilt es, immer öfter neue Kolleginnen und Kollegen in die bestehenden Teams zu integrieren, mit den Abläufen vertraut zu machen, Wissen weiterzugeben und zugleich auch das Wissen der Neuzugänge wertschätzend aufzugreifen und zu nutzen.

Daraus ergeben sich Anpassungs- und Neujustierungsbedarfe für das Personalmanagement. Einerseits werden die bisherigen Zyklen von Personalgewinnung, Aus- und Fortbildung so-

wie Weiterbildung aufgrund der sich ändernden Anforderungen in einer volatilen digitalen Welt immer schneller durchlaufen; andererseits erfordert die geänderte Personalbindung mit einer höheren Wechselbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein anderes Verständnis der Personalverantwortlichen. Hier ist weniger das Personalmanagement als vielmehr die Personalentwicklung und -förderung mit Off- und Onboarding sowie Mentoringprozessen gefragt. Zugleich verlagert sich mit zunehmender Digitalisierung der Geschäfts-/ Verwaltungsprozesse die Entscheidungskompetenz vom mittleren Führungsmanagement auf die Sachbearbeitung. Der Einsatz regelbasierter (Vor-)Prüfverfahren ermöglicht bereits heute bei einfachen Verwaltungsvorgängen die automatische Bescheid-Erstellung, bei der nur noch im Rahmen einer Qualitätsprüfung eine nachgelagerte Sichtung der Unterlagen erfolgt. Dies fördert orts- und auch zeitunabhängige Tätigkeiten in der Verwaltung und impliziert somit auch veränderte Anforderungen an die Personalführung. Die Präsenz vor Ort ist nicht zwingend mehr die Regel: Führungskräfte müssen dies im Sinne von „Digital Leadership“ entsprechend umsetzen. Es ist absehbar, dass diese Entwicklung mit dem Einsatz generativer KI künftig weiter voranschreiten wird.



Abbildung 4: Die Rolle des strategischen Personalmanagements im digitalen Wandel [6]

In den folgenden Abschnitten werden zunächst unterschiedliche Ansätze der Theorie sowie Umsetzungsmodelle und Lösungsansätze vorgestellt und betrachtet.

Anschließend werden aus den verschiedenen Verwaltungsebenen (Bund, Länder und Kommunen) praxiserprobte Beispiele für einen erfolgreichen Wissenstransfer und ein gelungenes Onboarding präsentiert.

Hieraus ergibt sich ein erster Ansatz eines möglichen Lösungsportfolios.

Verweise

- [1] vgl. Plötzsch, Olga und zur Nieden, Felix, DIE BABYBOOMER: AUF DEM GIPFEL DER DEMOGRAFISCHEN WELLE, in: Statistisches Bundesamt | WISTA | 1 | 2024, Artikelnummer: 1010200-24001-4, ISSN 1619-2907, S. 27, <https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2024/01/die-babyboomer-012024.html>, abgerufen am 10.11.2024.
- [2] vgl. o. V., Statistisches Bundesamt, Destatis 2024, Beschäftigte im Öffentlichen Dienst 2023, Stand 30. Juni 2023, Grafik 3 von 6, https://www.destatis.de/DE/Themen/Staat/Oeffentlicher-Dienst/_inhalt.html, Abruf am 10.11.2024.
- [3] o. V., Kommunale Spitzenverbände, Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA), Verband der kommunalen Unternehmen (VKU), Gemeinsames Papier zur Situation des Fachkräftemangels in den Kommunen Handlungsmöglichkeiten und –empfehlungen, September 2021, <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Publikationen/Weitere-Publikationen/2021/Gemeinsames-Papier-Fachkraeftemangel-Handlungsmoeglichkeiten-Empfehlungen.pdf>, Abruf am 10.11.2024.
- [4] vgl. Crummenerl, Gensicke, Brückner, Krinke, Reith und Herkewitz, Wandel der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst, Capgemini invent 2019, S. 5.
- [5] vgl. Köppl, Fulde, Bleibebarmeter im öffentlichen Dienst, Next:Public GmbH 2022, S. 9.
- [6] vgl. Crummenerl, Gensicke, Brückner, Krinke, Reith und Herkewitz, Wandel der Arbeitswelt im öffentlichen Dienst, Capgemini invent 2019, S. 7.



Lösungsansätze in der Theorie – Nützliche Modelle

Margarete Reeves und Gabriele Vollmar

Entwicklungen wie der demografische Wandel, der zunehmende Fachkräftemangel und die digitale Transformation haben in den letzten Jahren dafür gesorgt, dass in der öffentlichen Verwaltung auf allen Ebenen (Kommune, Land, Bund) Wissenssicherung und Wissenstransfer als Aufgaben erkannt und in Teilen auch angegangen wurden. Welche Lösungsansätze in Form bewährter Modelle liefert hierzu die Wissensmanagement-Theorie?

Wissenstransfer-Modelle

Die Weitergabe von Wissen von einem Experten bzw. einer Expertin an eine oder mehrere Personen stellen Szulanski [1] sowie Krogh und Kühne [2] jeweils als zielgerichteten Prozess über mehrere Phasen dar:

1. Initiierung
In dieser Phase geht es zunächst darum einen Handlungsbedarf zu erkennen und mögliche Wissensgebende zu identifizieren. Krogh und Kühne sehen in dieser Phase außerdem noch die Formulierung eines Transferziels sowie das Identifizieren aller Beteiligten und deren Motivierung für den Transfer.
2. Planung
Nur bei Krogh und Kühne folgt darauf eine Phase der Planung, in der die für den jeweiligen Wissensinhalt geeignete Transfermethode ge-

wählt wird. Diese lassen sich drei übergeordneten Transferstrategien zuordnen (siehe Kasten unten „Transferstrategien“).

3. Implementierung (Szulanski) / Wissensfluss (Krogh und Kühne)
Dies ist die Phase, in der nun das Wissen tatsächlich – auf unterschiedlichem – Wege weitergegeben wird.

Strategie	Kodifizierung	Personalisierung	Sozialisierung
Gegenstand	Austausch von dokumentiertem Wissen	Interpersoneller Austausch und teils Wissensentwicklung	Austausch und Wissenserzeugung in Gemeinschaft
Wissen	gefroren, statisch	personengebunden	Soziales Produkt, vernetzt, teils unabhängig von bestimmten Personen
Ziel	Wiederverwendung, personenunabhängig	Verteilung und Verwendung von teils implizitem Wissen; Zugriff auf individuelles Expertenwissen; situative Wissensentwicklung	Pflege und Entwicklung von kollektivem / organisationalem Wissen

Transferstrategien, vgl. [3]

4. Ramp up (Szulanski) / Integration (Krogh und Kühne)
Schließlich beginnt die wissensnehmende Person das Wissen selbst anzuwenden und damit Schritt für Schritt in die eigene Wissensbasis zu integrieren. Dabei können auch neue abgewandelte Abläufe entwickelt und das erworbene Wissen weiterentwickelt werden. Bei Szulanski resultiert dies in einer zusätzlichen letzten Phase der Integration, während der das vermittelte Wissen nicht nur in die individuelle Wissensbasis der wissensnehmenden Personen überführt wird, sondern in die organisationale Wissensbasis und dort messbare Verbesserungen zeitigt.

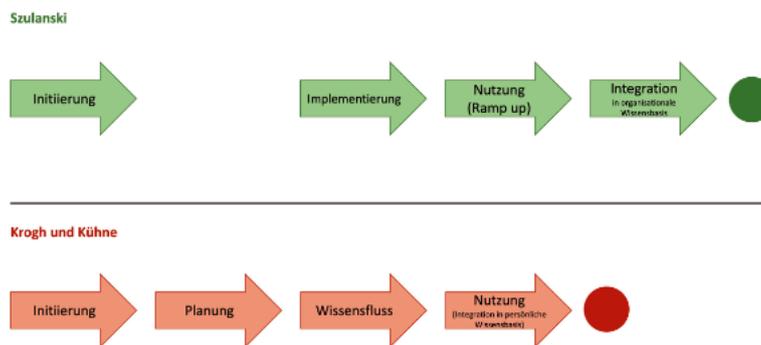


Abbildung 1: Transfermodelle von Szulanski und Krogh/Kühne im Vergleich (eigene Darstellung)

Bei allen Unterschiedlichkeiten dieser beiden Modelle sind zwei Gemeinsamkeiten hervorzuheben: Wissenstransfer im Sinne eines gesteuerten und gezielten Prozesses muss bewusst initiiert werden. Und er endet nicht mit der Weitergabe des Wissens, sondern erst mit dessen (erfolgreicher) Anwendung durch die Wissensnehmenden.

An beiden Modellen zu kritisieren ist die Außerachtlassung jeglichen Kontextes. Und davon gibt es reichlich, wie ein weiteres Modell von Peinl zeigt [4]:

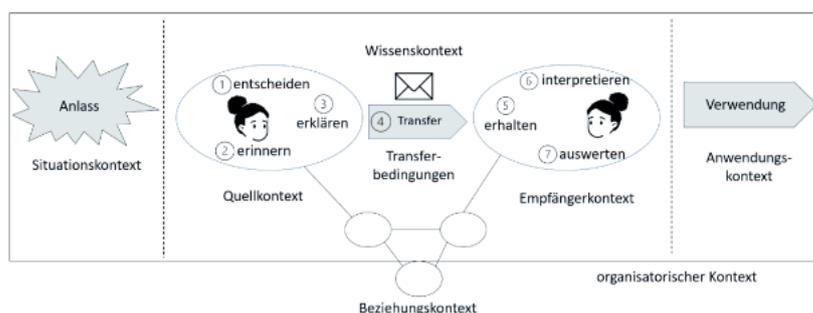


Abbildung 2: Wissenstransfermodell nach Peinl (eigene Darstellung)

Dieses Modell macht deutlich, welche Einflussfaktoren auf den Wissenstransfer einwirken: der organisationale Kontext, wozu auch die Organisationskultur gehört, die Qualität der Beziehung (Beziehungskontext) zwischen wissensgebender Person (Quellkontext) und wissensnehmender Person (Empfängerkontext), die konkreten Transfer- und Anwendungssituationen (Situations- und Anwendungskontext), einschließlich jeweils verfügbarer Zeit und sonstiger Ressourcen, die Art des Wissens (Wissenskontext) und schließlich die Art des Transfers selbst (Transferbedingungen), also ob persönlich oder qua Intermediär, z. B. Dokumente.

Außerdem sensibilisiert das Modell dafür, dass
(siehe Abbildung 2 vorherige Seite: Wissenstransfermodell nach Peinl)

- Wissensgebende zum Transfer bereit sein müssen **(1)**
- das Wissen bewusst sein muss **(2)**
- Wissen für den Transfer in der Regel expliziert, also in Sprache transformiert und dadurch zur Information wird und implizite Anteile verliert **(3)**
- Wissensnehmende das Wissen wahr- und annehmen müssen **(5)**
- Wissensnehmende das Wissen interpretieren **(6)**
- und schließlich auch bewerten **(7)**, bevor es zur Anwendung kommt (oder eben auch nicht)

Wissensmanagement-Modelle

In manchen Organisationen sind die Bemühungen um Wissenstransfer und damit Wissenssicherung eingebettet in ein umfassenderes Wissensmanagement-Konzept. In den letzten ca. 25 Jahren wurden zahlreiche Modelle entwickelt, die versuchen den Kern von Wissensmanagement generisch darzustellen und den Anwendern und Anwenderinnen – mehr oder weniger – Orientierung in diesem Feld zu bieten. Auf Erläuterung dieser Modelle wird hier verzichtet, sondern Bezug genommen auf die deutsche und internationale Norm Din ISO 30401:2021 „Wissensmanagement-Systeme – Anforderungen [5]“. Diese kann als eine Synthese grundlegender Modellansätze verstanden werden:



Abbildung 3: Elemente der DIN ISO 30401:2021 (eigene Darstellung)

Unter ‚Entwicklung‘ benennt die Norm die Wissensprozesse, zu deren Unterstützung ein Wissensmanagement letztlich dient. Alle diese Prozesse sind relevant für den Wissenstransfer: Ziel des Transfers ist es, dass die Wissensnehmenden neues Wissen erwerben und dieses auch anwenden. Dadurch wird Wissen gesichert, und zwar das relevante. Veraltetes und ungültiges

Wissen sollte erkannt und gerade nicht Gegenstand eines Transfers werden. Diese Sicht auf die Wissensprozesse referenziert Modelle wie das Bausteine-Modell von Probst et al. [6] oder das Potsdamer Modell von Gronau [7].

Unter ‚Übermittlung & Umwandlung‘ zeigt die Norm auf, dass die genannten Wissensprozesse sich auf unterschiedliche Art und Weise manifestieren: im direkten Austausch, über im weitesten Sinne dokumentiertes Wissen [8], über die Kombination bestehender Wissensinhalte, über die persönliche Anwendung (Internalisierung). Hier scheint stark das Modell der Wissensspirale, auch SEKI-Modell genannt, der Japaner Nonaka und Takeuchi [9] durch.

Schließlich thematisiert auch die Norm die Bedeutung förderlicher Rahmenbedingungen. Angefangen bei Kompetenz und Motivation der beteiligten Personen (Humankapital), über förderliche Prozesse, wie z. B. definierte Onboarding- und Offboarding-Prozesse bis zu geeigneten Arbeitsmitteln und -umgebungen (Technologie & Infrastruktur), und dies nicht nur im Sinne von IT-Werkzeugen, sondern, wenn wir an den direkten Transfer mittels Kommunikation und Interaktion denken, auch in Form konkreter Räumlichkeiten. Hinzu kommen eine systematische und strategische Steuerung des Umgangs mit Wissen (Governance) und last not least die Organisationskultur als Förderer oder Verhinderer von Wissenstransfer. Dieser Aspekt einer Wissensökologie wird unter anderem im Modell des Wissensgartens von Vollmar [10] aufgegriffen.

Wissensmanagement-Modelle im Wandel

Eher technokratische Modelle wie das Bausteine-Modell von Probst et al. basieren auf der Annahme, dass Wissensmanagement über Analysen und Interventionen auf Veränderungsprozesse der organisationalen Wissensbasis gestaltend und lenkend Einfluss nehmen kann. Umwelteinflüsse werden dabei weitgehend außer Acht gelassen.

Mit der Einbettung des Wissenskreislaufs in den Kontext seiner ihn bedingenden Umwelteinflüsse kündigt sich im Potsdamer Modell ein Paradigmenwechsel an, der nicht dem Wissenskreislauf selbst, sondern seinen Rahmenbedingungen die entscheidende Rolle für ein erfolgreiches Wissensmanagement zuweist (vgl. North, 2016 [11]). Im Sinne einer positiven Beeinflussung der Rahmenbedingungen stellt das Modell die Verankerung des Wissensmanagements im Leitbild und in den Grundwerten der Organisation, die Integration wissensmanagerialer Aspekte in die Gestaltung der organisationalen Prozesse, den Aufbau einer zukunftsfähigen organisatorischen und technischen Infrastruktur und die Personalentwicklung in den Vordergrund. Von zentraler Bedeutung ist die grundsätzliche Förderung einer lösungsorientierten kollegialen Zusammenarbeit durch Sensibilisierung für einen wertschätzenden Umgang miteinander und Vereinbarung entsprechender Kommunikationsregeln. (North, 2016, S. 249f [11]).

Doch auch dieses Modell bleibt dem grundlegenden Verständnis von Prozessen als kausalbedingte Aneinanderreihung von Elementen verhaftet und wird damit der Komplexität eines Betrachtungsgegenstandes wie ‚Wissen‘, der sowohl Objekt (Wissen als Substantiv) als auch selbst Prozess (wissen als Verb) ist, im Grunde nicht gerecht.

Das Wissensgarten-Modell setzt dem Versuch der Komplexitätsreduktion durch Abstraktion eine Metapher entgegen: das Bild eines Gartens mit der Wissensmanagerin oder dem Wissensmanager als Gärtnerin oder Gärtner. In einem Garten sind die Arbeitsergebnisse aufgrund der sich stets verändernden Witterungsverhältnisse nicht sicher vorhersagbar. Um optimale Erträge zu erzielen, muss die Person daher das Arbeitsverhalten der sich ständig wandelnden Umwelt flexibel

anpassen. Nur so kann sie die Rahmenbedingungen günstig beeinflussen [12]. Dieses Modell integriert die Aufgaben des Wissensmanagements in eine Gebrauchsanleitung für die Realisierung eines wissens- und ermöglichungsorientierten Führungsverständnisses. In der Metapher vom Wissensgärtner erschaffen die Wissensmanagementprozesse ständig die Rahmenbedingungen, die wiederum die Wissensmanagementprozesse am Laufen halten. In diesem ‚Aufschaukelungskreis‘ zeigt sich Wissensmanagement in einer geradezu selbstreferentiellen Dimension, die stark an die organisationale Fähigkeit zur Autopoiesis (Prozess der kontinuierlichen Selbsterschaffung und Selbsterhaltung eines Systems, durch den es seine Identität bewahrt) erinnert (vgl. Arnold, 2013, S.17 [13]). Die Kompetenzen des Wissensgärtners bzw. der Wissensgärtnerin decken sich im Wesentlichen mit den Kompetenzbereichen, wie sie in dem von der Kommunalen Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) vorgeschlagenen kommunalen Schlüsselkompetenzmodell für Führungskräfte beschrieben werden.

Conclusio

Modelle können Orientierung bieten bei der Entwicklung eines Konzepts für Wissenstransfer oder umfassender für Wissensmanagement. Sie können außerdem durch ihre vereinfachte und oft bildhafte Darstellung in der Kommunikation unterstützen. Sie sind aber immer nur ein vereinfachtes Abbild der Realität und sollten als Anregung, nicht als zwingende Vorgabe verstanden werden. Ein nachhaltig erfolgreiches Wissensmanagement geht seinen eigenen, der Organisation angemessenen Weg (das sagt übrigens auch die DIN ISO 30401:2021).

Verweise

- [1] Vgl.: Szulanski, G. (2000): The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness. In: *Organizational Behavior and human decision processes*, Vol. 82 (1), S. 9-27.
- [2] Vgl.: Krogh, G.; Köhne, M. (1998) *Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren*. Baden-Baden.
- [3] Pircher, R. (2014) *Wissensmanagement Wissenstransfer Wissensnetze*. Erlangen S. 37-38.
- [4] Vgl.: Peinl, R. (2006). A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry. In: F. Lehner, H. Nösekabel, & P. Kleinschmidt (Hrsg.), *Tagungsband 2 der Multikonferenz Wirtschaftsinformatik 2006 in Passau*. Berlin.
- [5] Systeme ist hier nicht zu verwechseln mit “IT-Systemen”, sondern bezeichnet ein sozio-technisches System im Sinne eines Management-Systems wie z. B. Qualitätsmanagement.
- [6] Vgl. Probst et al. (4. Aufl. 2013) *Wissen managen*. Frankfurt a.M.
- [7] Vgl. Gronau, N. (2009): *Wissen prozessorientiert managen*. München.
- [8] ‚Repräsentation‘ umfasst hier neben Text auch Formate wie Visualisierung, Podcast, Video usw.
- [9] Vgl. Nonaka, I; Takeuchi, H. (2. Aufl., 2012) *Die Organisation des Wissens*. Frankfurt.
- [10] Vollmar, G. (2015) *Der Wissensgarten oder Knowledge Enabling Framework*. In: *wissensmanagement 1/2015*. S. 35-37; verfügbar unter https://www.wissen-kommunizieren.de/wp-content/uploads/2016/04/Wissensgarten_2015_01.pdf.
- [11] North, K. (6. Aufl., 2016) *Wissensorientierte Unternehmensführung*. Wiesbaden.
- [12] Vollmar, G. (2007) *Knowledge Gardening. Wissensarbeit in einer intelligenten Organisation*. Bielefeld, S. 113 ff.
- [13] Arnold, R. (2. Aufl., 2013), *Das Santiago-Prinzip: Systemische Führung im lernenden Unternehmen*. Schneider Hohengehren, S. 17 ff.

Impressum

„Wissenstransfer und Onboarding in der öffentlichen Verwaltung“ ist eine Publikation mit Empfehlungen der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. zum Thema „Wissenstransfer in der öffentlichen Verwaltung“. Die hier zusammengestellten Beiträge gehen hervor aus einem gemeinsamen Projekt der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse mit der Regionalgruppe Frankfurt-Rhein-Main in der GfWM e.V. Die Publikation wird veröffentlicht als Band der Reihe gfwm THEMEN spezial mit limitierter Druckauflage und parallel online als PDF unter gfwm.de > Fachlich > Fachgruppen > Digitale Transformationsprozesse.

ISSN 2511-4883

Herausgeber: Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse der GfWM e.V.,
Kontakt: Tanja.Krins@gfwm.de

Redaktionsteam: Tanja Krins, Margarete Reeves, Gabriele Vollmar, Wilma Sperling, Heiko Stanzick, Nicolas Ennemann, Eva Hörner. Kontakt: Tanja.Krins@gfwm.de

Umschlaggestaltung, Konzept, Redaktionelle Gestaltung:
Stefan Zillich, re:Quest Berlin, www.stz-info.de, Kontakt: stzhome@gmx.de

Umschlagabbildung: blue steps, designed by Freepik.com

Verantwortlicher Herausgeber:
Gesellschaft für Wissensmanagement e. V.
Bessemerstraße 82, 10. OG Süd, 12103 Berlin
E-Mail: info@gfwm.de
Homepage: www.gfwm.de
Registergericht: Amtsgericht Charlottenburg,
Vereinsregister Aktenzeichen VR 39157 B

Vorstand des Vereins:
Dr. Karsten Ehms (Präsident), Anne Holtz (Vizepräsidentin), Florian Schmuhl (Vizepräsident), Prof. Dr.-Ing. Peter Heisig (Mitglied des Vorstands), Andreas Matern (Geschäftsführung)

Redaktionelle Hinweise

Bildquellen: Angaben in den jeweiligen Beiträgen.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben die Meinungen der jeweiligen AutorInnen wieder. Für die Richtigkeit der in ihren Beiträgen dargestellten Aussagen zeichnet sich der/die jeweilige AutorIn verantwortlich. Falls AutorInnen das generische Maskulinum anwenden, schließt dies gleichermaßen alle Geschlechter mit ein.

Haftungshinweis: Redaktion und HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für Inhalte und weiterführende Verweise auf den Internetseiten, zu denen in dieser Publikation Links angeboten werden. Dafür sind ausschließlich die Inhaber der verlinkten Internetseiten verantwortlich und haftbar zu machen.

Dieses Werk ist lizenziert unter der Creative Commons Attribution NoDerivatives 4.0 International (BY-ND).

Sie dürfen:

Teilen — das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell.

Unter folgenden Bedingungen:

Namensnennung — Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders.

Keine Bearbeitungen — Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung des Materials nicht verbreiten.

Keine weiteren Einschränkungen — Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

Weitere Informationen unter <https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/deed.en>



Lösungsansätze in der Praxis – was sind die Herausforderungen insbesondere in Behörden?

Wilma Sperling

In jeder Behörde findet Wissenstransfer statt. Dieser kann durch passende Rahmenbedingungen und methodische Werkzeuge gefördert werden. Für die Begleitung von Wissenstransfers stehen Leitfäden und Personen in der Rolle Transferbegleitung zur Verfügung. Dafür zu sorgen, dass alle Aktivitäten rund um das Wissen in einer Organisation ineinandergreifen, auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet bleiben und sich eine Kultur entwickelt, die den Austausch und das Wachstum von Wissen begünstigt, ist eine große Herausforderung und Aufgabe des Wissensmanagements.

Wissenstransfer-Aktivitäten

Lassen Sie sich ein auf folgendes Szenario: In einer Behörde – gleich ob auf Bundes-, Länder- oder kommunaler Ebene – wird eine Person (oder eine

Gruppe oder eine externe Beratung) von der Leitung oder übergeordneten Behörde beauftragt, Wissenstransfer zu fördern und ein Wissensmanagement zu etablieren, um den verschiedenen Personalproblematiken im öffentlichen Dienst entgegenzuwirken.

Diese Person wird sich zunächst einen Überblick verschaffen, wo und wie bereits Wissenstransfer stattfindet. Im Gebäude bemerkt sie sog. Kommunikationszonen rund um Drucker und Kaffeemaschine und in der IT-Ausstattung unter Umständen eine elektronische Prozess-Unterstützung in Form eines DMS oder Vorgangs-Systems. Sie entdeckt vielleicht Netzwerke und Kompetenz-Center, in denen regelmäßig Wissen ausgetauscht und erweitert wird. Führungskräfte setzen u.U. Kollegiale Fallberatung ein, Beschäftigte besuchen Vortragsveranstaltungen und/oder Anwendertreffen in ihrem Fachgebiet oder es wird mit Hochschulen kooperiert. Intern werden E-Learning, verschiedene Fortbildungsveranstaltungen und eine Einführungswoche für neue Beschäftigte angeboten, die i.d.R. auch von einem Kollegen im Bereich „an die Hand genommen“ werden. Auf der anderen Seite gibt es einen „Laufzettel geht“, der zumindest die Übergabe laufender Geschäfte sicherstellen hilft, oder es existiert sogar eine Form des Debriefings.... Die Liste lässt sich beliebig erweitern. Wissen wird auch in vielfältiger Art und Weise dokumentiert sein: In Projektberichten, Prozess-Swimlanes oder Ablaufdiagrammen, in Wiki-Artikeln, Präsentationen und Schulungsunterlagen, Handbüchern, Checklisten u.A.

Setzt die Person ihre Beobachtungen in Beziehung zu den Wissensmanagement-Modellen, stellt sie fest, dass viele der in den Modellen vorkommenden Elemente durch die genannten Aktivitäten bereits bedient werden. Zum Beispiel im Modell des Wissensgartens: Die Gestaltung des Raumes und der Infrastruktur; Menschen, die zusammenkommen und sich kümmern; Werkzeuge, die eingesetzt werden.

Vorschriftenlage

Um ihrem Auftrag gerecht zu werden, wird die Person in unserem Szenario ins Handeln kommen wollen. Handeln in Behörden basiert immer auf einem gesetzlichen Auftrag und erfolgt entlang geltender Vorschriften. Wie wichtig der sorgfältige Umgang mit Wissen ist, ist vom Gesetzgeber erkannt und fließt zunehmend in Vorschriften ein. In Bezug auf Wissenstransfer finden sich Empfehlungen, d.h. Hinweise auf Vorgehensweisen, Instrumente und Verantwortlichkeiten meist in Konzepten rund um Personal, und zwar auf kommunaler wie Länder-Ebene [1]. Deutlich konkreter anwendbar sind Leitfäden zur Wissenssicherung, die von personalverantwortlichen Stellen in den Kommunen aber auch ressortübergreifend in Landesverwaltungen [2] oder auch auf Bundes-Ebene [3] erstellt wurden. Hier und da werden sie von Schulungsangeboten begleitet.

Wissenstransfer fördern

Der Transfer von Wissen kann indirekt durch das Schaffen geeigneter Rahmenbedingungen gefördert werden und direkt durch methodische Begleitung.

Rahmenbedingungen umfassen strukturelle und kulturelle Aspekte. Netzwerke beispielsweise, in denen Beschäftigte zusammenkommen, die in ihrer jeweiligen Einheit alleiniger Wissensträger zu einer Aufgabe sind, benötigen nicht nur Zeit und Reisebudget oder geeignete Kommunikationssoftware (strukturelle Aspekte), sondern unter anderem auch eine positive Fehlerkultur (kultureller Aspekt) damit Vertrauen untereinander entsteht. Unter geeigneten Bedingungen können Netzwerke hervorragend Wissen bewahren, verteilen und in Nutzung bringen.

Methodische Unterstützung erfährt Wissenstransfer in der Regel dort, wo Wissen eines Einzelnen in einem definierten Zeitraum für andere verfügbar gemacht werden soll, ebenfalls um es zu bewahren, zu verteilen und in Nutzung zu bringen. Dabei werden die Methoden entweder den wissensgebenden Personen und ihren Vorgesetzten zur Selbstorganisation an die Hand gegeben (wie o.g. Leitfäden) oder eine Person in der Rolle als Transferbegleitung setzt die Methoden ein. Es stehen eine Reihe erprobter Methoden für eine solche Begleitung von Wissenstransfers zur Verfügung [4]. All diese Möglichkeiten werden vorwiegend eingesetzt, wenn Personen Organisationen verlassen, im Idealfall im Rahmen eines systematischen Offboardings.

Um das Risiko eines Wissensverlustes für die Organisation möglichst gering zu halten, ist es günstig, über den punktuellen Wissenstransfer hinaus das Kern-Wissen zu identifizieren, das zur Bereitstellung der Produkte und Dienstleistungen unbedingt erforderlich ist, um dann dafür Sorge zu tragen, dass es zu jedem Zeitpunkt auf ausreichend Personen verteilt ist. Es ist ebenfalls hilfreich herauszufinden, was und wieviel davon - am besten entlang der Prozesse - dokumentiert werden kann, um Ausfälle/Abwesenheiten abzufangen und die Einarbeitung effizienter zu gestalten. Ein Schritt über den Wissenstransfer hinaus in Richtung Wissensmanagement. [5]

Beim Onboarding wird versucht, den Wissenserwerb der neuen Beschäftigten zu unterstützen. Dabei kommen E-Learning, Einarbeitungspläne, Mentoring und auch begleitete Wissenstransfers und im Rahmen der Wissenssicherung und des Offboardings entstandene Wissensdokumentationen zum Einsatz. Der Fokus liegt nicht nur auf Fachwissen, sondern auch auf dem Einführen in die Organisationsphilosophie (Ziele, Werte, usw.). Unter Federführung des BMI ist ein „Werkzeugkoffer“ zum Thema Onboarding entstanden [6].

Herausforderungen

All die o.g. Handreichungen können der beauftragten Person, die Wissenstransfer fördern soll, um die Wissenssicherung und die Einarbeitung neuer Beschäftigter effizienter zu gestalten, eine Hilfe sein. Sie wird damit Menschen befähigen, Wissenstransfers selbständig durchzuführen oder zu begleiten. Darüber hinaus wird sie weiteren Herausforderungen begegnen.

Sie wird Wege finden müssen, die Akteure der bestehenden Aktivitäten aufeinander aufmerksam zu machen, damit diese das „Kästchendenken“ überwinden. Führungskräfte, Personalentwicklung und Gremien werden mit der Zeit erkennen, dass methodisch begleiteter Wissenstransfer nicht nur ein Instrument zur Wissenssicherung im Ausscheidensfall ist, sondern entscheidenden Beitrag leisten kann bei Weiterqualifizierung, Tätigkeitswechsel, Wiedereingliederung und sogar bei der Neuverteilung von Aufgaben im Team oder Umstrukturierungen. Es wird erkannt werden, dass Prozessdokumentationen jeglicher Art im Rahmen von Onboarding helfen, neue Beschäftigte schneller in die Abläufe einzuführen, unabhängig davon, dass sie im Rahmen des Qualitätsmanagements erstellt wurden, um Durchlaufzeiten zu verringern. Dabei wird auffallen, dass klassische Prozessdokumentation (Swimlanes und Ablaufdiagramme) nicht das Erfahrungswissen der Beschäftigten enthält, wie ein Prozessschritt am besten auszuführen ist.

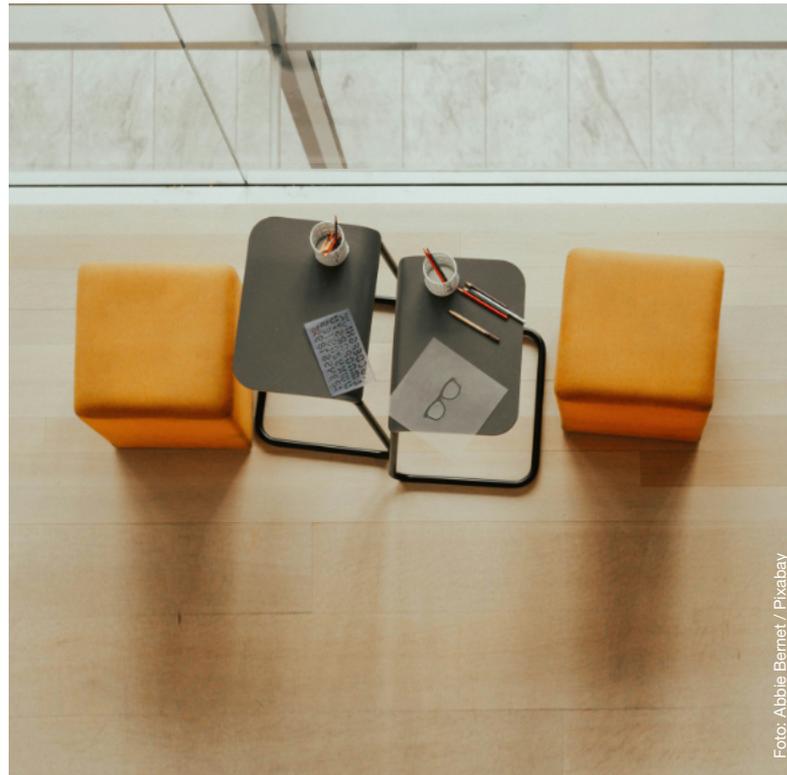
Inwieweit dieses Wissen bereitwillig weitergegeben wird, ist nicht zuletzt abhängig von der Kultur [7] innerhalb der Organisation, die wiederum wesent-

lich von der Führung geprägt wird. Wissenstransfer ist also auch ein Kulturthema und rückt damit in die Nähe von Organisationsentwicklung (OE) und Veränderungsmanagement (Change) - Themen, die relativ neu in der Historie von Behörden sind. Damit ergibt sich die Herausforderung, Wissenstransfer an der geeigneten Stelle in der Behörde zu verankern. Wenn hierbei in Betracht gezogen wird, dass der Transfer von Wissen immer von Rahmenbedingungen abhängig ist, und der Risikominimierung und Zukunftssicherung dient, ist der Weg zum Wissensmanagement nicht mehr weit. Dieses wiederum hat immer einen strategischen Aspekt. Unabhängig von der Verankerung im Organigramm ist die vorbehaltlose, aktive Unterstützung durch die Leitung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Letztendlich sollen mit Hilfe all dieser Aktivitäten die Produkte und Dienstleistungen, mit denen die Behörde direkt die Bürgerinnen und Bürger oder die Politik unterstützt, mit geringerem Ressourceneinsatz in kürzerer Zeit angeboten werden können.

Verweise

- [1] Beispiel: Rahmenkonzept Personalentwicklung für die Hessische Landesverwaltung in StAnz 2021 No16 S.518ff.
- [2] beispielsweise Land Niedersachsen (vgl. Abschnitt „Lösungsansätze in der Praxis aus Sicht einer Landesverwaltung“).
- [3] <https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicherdienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.html> (zuletzt abgerufen am 15.11.2024).
- [4] Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser 2013, ISBN978-3-446-43458-5, Neuauflage angekündigt für 11/2024 mit ISBN 978-3-446-47799-5.
- [5] siehe dazu auch den Beitrag von Gabriele Vollmar und Christian Keller: Mit der Transferampel den Wissenstransfer nicht mehr dem Zufall überlassen. In: Das Kuratierte Dossier Band 7 „Knowledge Management works.“, GfWM e.V. Mai 2025
- [6] https://www.verwaltung-innovativ.de/DE/Personal/PersDiV/PersDIV_node.html (zuletzt aufgerufen am 15.11.2024).
- [7] Studien haben gezeigt, dass Menschen Wissen umso bereitwilliger teilen, wenn sie darauf vertrauen können, sich nicht bloßzustellen - Stichwort: Fehlerkultur - und den/die Wissensnehmer sympathisch finden, was wiederum in hohem Maße von geteilten Werten abhängt (Barrieren im Wissenstransfer, Springer 2013, ISBN 978-3-8349-6888-3).



Wissenstransfer beim Wechsel – so machen es (immer mehr) Kommunalverwaltungen

Gabriele Vollmar

In den letzten Jahren sind eine wachsende Anzahl an Kommunalverwaltungen das Thema ‚Wissenssicherung bzw. -transfer beim Personalwechsel‘ aktiv angegangen und haben dabei unterschiedliche Lösungswege beschritten. – Die folgenden Ausführungen geben meine persönlichen Erfahrungen und Einblicke aus ungefähr 15 Jahren in der Begleitung zahlreicher Kommunalverwaltungen bei der Einführung entsprechender Maßnahmen wieder. Sie beruhen nicht auf einer repräsentativen Empirie.

Anlass

Kommunalverwaltungen spüren den Druck des demografischen Wandels stärker als viele Organisationen der Privatwirtschaft. Sorge bereitet hierbei nicht nur das absehbare Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch der Mangel an Nachwuchs, um die freiwerdenden Stel-

len wieder zu besetzen. Hinzu kommt, dass bundesweit in Kommunalverwaltungen in den letzten sicherlich 20-30 Jahren die Personaldecke aus Kostengründen immer stärker ausgedünnt wurde, sodass viele so genannte Kopfmonopole entstanden sind. D.h. Wissen ist nur noch bei einer Person vorhanden.

In der Regel sind es zentrale Funktionen des Personalmanagements, z. B. die Haupt- und Personalämter, die diesen Druck als Erste zu spüren bekommen und aktiv werden.

Annäherung an das Thema

Manche Personalämter nähern sich dem Thema über ein Schulungsangebot an. Dies kann z. B. ein Tagesseminar ‚Wissenssicherung beim Wechsel‘ sein, entweder gezielt nur für Führungskräfte oder offen für alle Mitarbeitenden. Damit ist auch oft schon der Weg vorgegeben, der langfristig verfolgt werden soll: Führungskräfte und Mitarbeitende sind für eine Wissenssicherung selbst verantwortlich und sollen durch eine solche Schulung in die Lage versetzt werden, selbstorganisiert Maßnahmen zu ergreifen. In manchen Fällen entsteht aus einem solchen Angebot aber auch ein nachdrücklicher Auftrag an eine Zentralfunktion, diese Aufgabe systematischer anzugehen und Führungskräfte und Mitarbeitende aktiver zu unterstützen.

Ob nun eine solch aktivere Unterstützung eingefordert oder von Anfang an die Rolle der Zentralfunktion so verstanden wird, Ergebnis ist in den meisten Fällen ein ‚Leitfaden Wissenssicherung oder Wissenstransfer‘, oft ein klassisches PDF-Dokument veröffentlicht im Intranet. Manchmal mit einem Vorwort des Oberbürgermeisters oder der Landrätin, um die Handlungsnotwendigkeit, vor allem mit Blick auf die Führungskräfte, zu betonen. In sehr großen Kommunalverwaltungen, in denen die einzelnen Ämter eigene Personalfunktionen haben, entstehen solche Prozesse und Leitfäden teilweise auch amtsbezogen und nicht stadt- bzw. kreisweit.

Vorgehen

Was steht nun in einem solchen Leitfaden?

In der Regel ist die Zielgruppe eines solchen Leitfadens eher die Führungskraft. Daher beginnen sie oft mit einer Sensibilisierung hinsichtlich der Verantwortung als Führungskraft in Sachen Wissenstransfer rechtzeitig Maßnahmen zu ergreifen.

Hinsichtlich der dann folgenden Handlungsempfehlungen muss zwischen zwei grundsätzlichen Szenarien unterschieden werden:

- Begleiteter Transfer
- Selbstgesteuerter Transfer

In einem Teil der Kommunen und Kreise ist der Leitfaden vor allem als Hilfe zur Selbsthilfe gedacht, also dafür einen unbegleiteten selbstgesteuerten Transfer zu unterstützen. Diese Unterstützung besteht im Wesentlichen in einem Angebot an Vorlagen z. B. für Checklisten, Prozessbeschreibungen, Steckbriefen, Kontaktlisten, manchmal auch für Wissenslandkarten, so genannte „Job-Maps“. In manchen Kommunalverwaltungen wurden auch Übergabeberichte erarbeitet, also Formblätter, in denen über entsprechende

inhaltliche Abschnitte und Leitfragen versucht wird, die relevanten Felder für einen Wissenstransfer abzudecken. Dazu gehören unter anderem die Tätigkeiten und dazu gehörenden Prozesse, Projekte, Kontakte, Arbeitsmittel usw. Insgesamt ist dieses Szenario stark auf einen Transfer mittels Dokumentation ausgerichtet, was auch mit den spezifischen Rahmenbedingungen (s.u.) zu tun hat.

Ein Teil der Kommunalverwaltungen bietet neben einem selbstgesteuerten auch einen begleiteten Transfer als Option an, ein so genanntes Expert Debriefing oder Wissensstafette. Dann beschreibt der Leitfaden die Optionen und bietet eine Entscheidungshilfe, wann welche Option empfehlenswert ist bzw. welche Konsequenzen z. B. hinsichtlich zeitlicher Ressourcen die jeweilige Wahl hat.

Ein begleiteter Transfer besteht aus einer Reihe von Transfergesprächen, wobei Anzahl und Dauer je nach Verfügbarkeit und Bereitschaft zum Ressourceneinsatz variieren. In vielen Fällen wird der Transfer über zwei bis vier jeweils zwei- bis dreistündige Transfergespräche strukturiert, zuzüglich eines kürzeren Vorgesprächs, in dem die Themen für den Transfer identifiziert und priorisiert werden. Moderiert und dokumentiert werden diese Gespräche durch eine Transferbegleiterin oder einen Transferbegleiter (auch Wissensmoderatorin oder Wissensmoderator genannt). Dokumentiertes Ergebnis sind eine Job Map in Form einer Mindmap und ein Transferplan mit weiteren Transferaufgaben, wie z. B. eine Prozessbeschreibung zu erstellen, ein Video zu erzeugen, die Ablage aufzuräumen... Entsprechende Vorlagen, wie sie auch für den selbstgesteuerten Transfer genutzt werden, können hier weitere Hilfestellung geben.

- Auch diese Transferbegleitung ist in den Verwaltungen unterschiedlich organisiert:
- Feste Rolle, meist in einer Zentralfunktion
- Definierte Transferbegleiterinnen und Transferbegleiter pro Amt oder Abteilung
- Zentraler Pool an Transferbegleiterinnen und Transferbegleitern, die amtsübergreifend unterstützen

Oft wird in einer ersten Phase diese Rolle zentral angesiedelt. Sehr schnell stellen die Verwaltungen dann aber fest, dass die verfügbaren Ressourcen – dies ist ja nur eine anteilige Tätigkeit, keine volle Stelle – bei Weitem nicht ausreicht den Bedarf zu decken. Daher setzen sich dezentrale Organisationsformen mittelfristig durch. Über die zentrale Funktion werden dann regelmäßige Schulungen in der Methodik angeboten und die Community der Transferbegleiterinnen und Transferbegleiter koordiniert.

Verwaltungen, die beide Optionen, begleitet und unbegleitet, anbieten, regen meist auch im selbstgesteuerten Transfer dazu an eine Wissenslandkarte (Job Map) zu erstellen. Dann ersetzt ein Fragebogen die den Transfer begleitende Person.

Spezifische Rahmenbedingungen

Das oben grob beschriebene Vorgehen sowie die beiden Optionen unterscheiden sich im Grunde nicht von einem Setting in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen. Nichtsdestotrotz gibt es in Kommunalverwaltungen zwei Rahmenbedingungen, die zu berücksichtigen sind und die auf Wirtschaftsunternehmen weniger stark zutreffen:

Weniger kritisch ist hierbei der Aspekt Software: Spezifische Software, wie beispielsweise ein Mindmapping-Tool, das für die Nutzung von Wissenslandkarten als Transfermedium notwendig ist, steht oft nicht zur Verfügung und kann manchmal auch „nicht einfach“ beschafft werden. Dann muss das Vorgehen so angepasst werden, dass man sich mit den zu Verfügung stehenden Arbeitsmitteln behelfen kann.

Deutlich schwerwiegender ist, dass es fast ausgeschlossen ist für einen intensiven und effektiven Wissenstransfer eine Überlappung zwischen ausscheidender und nachfolgender Person zu nutzen. Schlimmer noch: Aus Spargründen gelten in manchen Kommunalverwaltungen Personalsperren, d.h. freiwerdende Stellen dürfen für einen definierten Zeitraum nicht nachbesetzt werden. Dies kann von drei bis zu neun Monaten gehen. Dann wird auch bei einem begleiteten Transfer der Anteil der Dokumentation umso bedeutender. Darüber hinaus machen Verwaltungen gute Erfahrungen mit Interims-Wissenstragenden, also Personen aus dem Kollegenkreis, die den Transfer in der Rolle als Wissensnehmende Person begleiten und dann die Einarbeitung der tatsächlichen Nachfolge unterstützen. Dort, wo es keine Wiederbesetzungsfristen gibt und eine Nachfolge auch zeitnah gefunden wird, eine Überlappung aber trotzdem nicht möglich ist, wird teilweise der Transferprozess zeitlich so gestaltet, dass auch eine nachfolgende Person teilnehmen kann. Entweder indem Transfergespräche erst nach dem Wechsel stattfinden oder indem die nachfolgende Person sich für ein Gespräch freimacht und auf eigene Initiative (und Kosten) dabei ist. Hier ist bei der Planung des Transferprozesses Kreativität und Flexibilität gefragt.

Conclusio

Immer mehr Kommunalverwaltungen haben sich in den letzten Jahren in Sachen Wissenssicherung und Wissenstransfer beim Wechsel auf den Weg gemacht und dabei pragmatische Lösungen entwickelt. Dabei sind hie und da doppelte Stellenbesetzungen, um eine Überlappung zwischen ausscheidender und nachfolgender Person zu ermöglichen, kein No Go mehr. Und vereinzelt werden auch Möglichkeiten zur Rekrutierung von Personen aus dem Ruhestand diskutiert.

Das Potenzial eines Transferprozesses wird jedoch noch von den wenigsten ausgenutzt: So identifiziert kaum eine Kommunalverwaltung systematisch kritische Wissensträger und damit das Wissensverlustrisiko. Transfer findet anlassbezogen punktuell statt, meist auf Initiative der betroffenen Führungskraft hin. Auch wird nur sehr vereinzelt dieser Transfer-Prozess als Einstieg in ein umfassendes Wissensmanagement genutzt – mit dessen Hilfe man die Dringlichkeit solcher Sicherungsmaßnahmen bei einem Wechsel signifikant reduzieren könnte.



Onboarding und Mentoring im öffentlichen Dienst – Lösungsansätze in der Praxis aus Sicht einer Landesverwaltung

Dr. Heiko Stanzick

Wissensmanagement ist Teil des Personalmanagementkonzepts der Landesverwaltung. Ein erfolgreiches Onboarding ist eines der Ziele des Wissensmanagements. Das Mentoring gehört zu den vielen Werkzeugen, die im behördlichen Wissensmanagement angewendet werden. Das ressortübergreifende Wissensmanagement wurde durch die Erstellung eines landesspezifischen Leitfadens, durch umfangreiche Schulungsmaßnahmen und durch die Ausbildung von Wissensmoderatorinnen und Wissensmoderatoren gestärkt.

Ausgangslage für eine Landesverwaltung

Nach der erfolgreichen Gewinnung von neuen Nachwuchs- und Fachkräften (Recruiting-Prozess) müssen diese für die Verwaltungsaufgaben in einer Landesverwaltung so gut wie möglich qualifiziert werden, und zwar begin-

nend mit dem Onboarding-Prozess. Darüber hinaus müssen auch die zahlreichen Beschäftigten, die im Laufe ihres Berufslebens in verschiedenen Bereichen und Dienststellen arbeiten, Unterstützung bei der Einarbeitung in neue Themengebiete bekommen. Neben einer qualifizierten Aus- und/oder Fortbildung ist das über Jahre bzw. jahrzehntelang aufgebaute Wissen der erfahrenen Kolleginnen und Kollegen von unschätzbarem Wert und unabdingbar für eine erfolgreiche Einarbeitung.

Da eine Landesverwaltung mit z. B. einer hohen sechsstelligen Beschäftigtenzahl einen Großteil der Bevölkerung abbildet, macht auch der demographische Wandel vor der Verwaltung nicht halt. Verschärft wird die Situation dadurch, dass der öffentliche Dienst sowohl vom Fachkräftemangel betroffen ist als auch nicht so hohe Gehälter zahlen kann wie die Industrie oder die sog. freie Wirtschaft. In den kommenden Jahren werden rund 25 Prozent der Beschäftigten altersbedingt ausscheiden, wobei bereits ein beträchtlicher Teil ausgeschieden ist.

Die Landesverwaltung hat dies neben weiteren Aspekten zum Anlass genommen, sich dem Thema Wissensmanagement systematisch zu widmen.

Lösungsansätze

Die Ressorts, also unterschiedliche Ministerien mit den jeweiligen nachgeordneten Bereichen, haben sich daher in einer ressortübergreifenden Arbeitsgruppe zusammengeschlossen und ein überarbeitetes Konzept für das Wissensmanagement erstellt. Herausgekommen ist ein Maßnahmenpaket, das erfolgreich eingeführt werden konnte.

Zunächst wurde eine **Abfrage** bei den Landesbehörden gestartet, um Best Practice-Fälle fürs Wissensmanagement zu sichten und kennenzulernen. Die Beispiele wurden evaluiert.

Im nächsten Schritt wurde ein **behördenspezifischer Leitfaden** mit Praxis-Beispielen erstellt. Der Leitfaden soll nur behördenintern und nur in diesem Bundesland verwendet werden und wird aus diesem Grund hier nicht zitiert. Besonders wurde darauf Wert gelegt, dass die einzelnen Werkzeuge möglichst effektiv und kostengünstig sein sollten. Insbesondere der Einsatz von Wissenslandkarten und von strukturierten Interviews sei hier genannt. Ebenso wurde das Werkzeug des Expert Debriefing/der Wissensstafette eingeführt. Ziel ist es, dass die Kenntnisse und Erfahrungen (das Erfahrungswissen) der ausscheidenden oder wechselnden Beschäftigten erhalten und so aufbereitet werden, dass diese für den Onboarding-Prozess zur Verfügung stehen. So wird die jetzige und zukünftige Leistungsfähigkeit der Landesverwaltung durch ein gelebtes Wissensmanagement unterstützt.

Mentoring ist in dem Leitfaden ein besonders wichtiges Werkzeug und wird hier exemplarisch und verkürzt beschrieben:

Beim Mentoring gibt eine erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) ihr fachliches Wissen und ihre Erfahrungen an eine unerfahrene Person (Mentee) weiter. Die Mentorin oder der Mentor ist nicht zwingend örtlich nahe, aber in der Organisation etabliert. Beim Mentoring steht die längerfristige Betreuung der oder des neuen, unerfahrenen Beschäftigten im Fokus. Ziel ist die Unterstützung der Mentees bei der Entwicklung der beruflichen Identität, nicht jedoch die Einarbeitung in die Aufgabenbereiche. Im Rahmen des Mentoring werden dem oder der Mentee Zugang zu Netzwerken ermöglicht, ggf. ein erweiterter,

für die zukünftigen Aufgaben relevanter (interner und externer) Personenkreis vorgestellt sowie die ausgesprochenen und unausgesprochenen Regeln der Organisation vorgestellt.

Best Practice für den Mentoring-Prozess in der Landesverwaltung:

Ein lebensjüngerer Bauingenieur ohne nennenswerte Kontakte im Haus wird von Behörde N an Behörde O versetzt. Eine erfahrene Kollegin aus der Organisationseinheit X, die selber gut vernetzt ist und von der Vorgesetzten des jüngeren Kollegen darauf angesprochen worden ist, übernimmt die Funktion als Mentorin. Sie nimmt den Kollegen, soweit es dienstlich möglich ist, zu auswärtigen Terminen mit, stellt ihm Kontakte und Ansprechpersonen vor und ermöglicht ihm die Teilnahme an Fachrunden mit Bezug zur Bauwirtschaft.

Konkrete Handlungsempfehlung:

Leitungen von Organisationseinheiten sollten, nachdem eine Besetzungsentscheidung gefallen ist, mit der neuen Mitarbeiterin oder mit dem neuen Mitarbeiter besprechen, ob ein Mentoring hilfreich wäre und bei der Suche nach einer Mentorin oder einem Mentor unterstützen. Idealerweise wird eine entsprechende Vereinbarung zwischen Mentee und Mentorin oder Mentor geschlossen.

Neben dem Leitfaden wurden zentral finanzierte **Schulungsmaßnahmen zum Wissensmanagement** explizit auch **für Führungskräfte** angeboten. Es ist die Überzeugung, dass Wissensmanagement und auch das Onboarding von neuen Beschäftigten nur gelingen können, wenn diese von Führungskräften aktiv unterstützt werden.

Zusätzlich wurden **Wissensmoderatorinnen und -moderatoren** am Studieninstitut des Landes ausgebildet [1]. Diese dienen als Multiplikatoren in den einzelnen Behörden, um Anlauf- und Verständnisschwierigkeiten bei dem Wissenstransfer zu begegnen. Das Ziel ist also auch, die handelnden Personen aus der „Sprachlosigkeit“ bezüglich Wissensmanagement herauszubringen.

Wissensmoderatorinnen und Wissensmoderatoren sollten:

- kontaktfreudig und kommunikativ zu sein,
- verschwiegen und respektvoll mit den erhaltenen Informationen umgehen,
- eine Bereitschaft haben, im Team und im Netzwerk zu arbeiten und
- eine Offenheit für Methoden haben.

[1] Studieninstitut des Landes Niedersachsen: www.sin.niedersachsen.de

Inhaltliche Schwerpunkte bei der Fortbildung zur Wissensmoderatorin bzw. zum Wissensmoderator sind:

- Einführung in das Wissensmanagement, Ziele und Handlungsfelder des Wissensmanagements,
- Erfahrung, Erfahrungswissen und dokumentiertes Wissen,
- Kennenlernen von unterschiedlichen Methoden des Wissenstransfers (Wissensbaum, Wissenslandkarte, Dialogwerkstätten, Transferpläne und weitere Transfermethoden),
- Projektmanagement beim Wissenstransfer,
- Moderation des Wissenstransfers,
- Gesprächsführung beim Wissenstransfer und
- Erfolgsüberprüfung des Wissenstransfers (Controlling).

Die ausgebildeten Wissensmoderatorinnen und -moderatoren werden nach Möglichkeit einmal im Jahr zum **Netzwerktreffen** eingeladen. Es findet dort ein moderierter Workshop statt. Dies soll insgesamt der Start für eine „Wissensfamilie“ sein.

Begünstigend kommt hinzu, dass im Land in vielen Behörden ein Dokumentenmanagementsystem (DMS) verpflichtend eingeführt wurde. Durch die Verwendung des DMS wird ein Wissensmanagement mit einer strukturierten Ablage unterstützt. Auch Onboarding-Prozesse profitieren von der Wissensbereitstellung durch ein DMS.

Zusammenfassend kann eine Landesverwaltung beim **Onboarding und Mentoring** erfolgreich sein, wenn viele Behörden und Akteure zusammenarbeiten und sich dem Zukunftsthema Wissensmanagement widmen.



Wissenstransfer im Bund – ein Investment in die Zukunftsfähigkeit der Verwaltung

Nicolas Ennemann

Ein nachhaltiger und zukunftssicherer Umgang mit der Ressource Wissen ist für viele Behörden immer noch ein Fremdwort. Auch die Bundesverwaltung befindet sich am Anfang eines Entwicklungsprozesses, dessen Bedeutung aber zunehmend erkannt wird. Nachfolgend werden kurz einzelne Initiativen, aber auch Herausforderungen beleuchtet.

Die deutsche Bundesverwaltung befindet sich im Wandel: Einerseits wirkt sich der demografische Wandel immer stärker auf die Personalstrukturen aus, andererseits befindet sich der Bund in einer Phase der Haushaltskonsolidierung, während gleichzeitig die Herausforderungen und Aufgaben (beispielhafte Stichwörter: (Cyber-) Sicherheit, Migration, Verteidigung) stetig komplexer werden. Sparen ist die Devise – und gleichzeitig in vielen Bereichen neue Aufgaben bewältigen.

Dies wird nur möglich sein, wenn die Verwaltung in sich effizienter und effektiver wird. Neben der Digitalisierung von Prozessen bietet sich hier vor

allem ein Thema an, welches bisher regelmäßig nur eine untergeordnete Rolle spielt: Wissensmanagement. Behörden sind häufig reine Wissensorganisationen und dennoch findet sich in den meisten Häusern keine explizite Zuständigkeit für das Management dieser so wertvollen Ressource. Doch spätestens seit Corona und der damit verbundenen Ausweitung des ortsunabhängigen Arbeitens ist der Bedarf unbestreitbar.

Dabei ist Wissensmanagement für Behörden kein „Nice to have“, sondern eine Pflichtaufgabe. Dies resultiert aus verschiedenen Umständen:

Zunächst sind Behörden verpflichtet, gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern, aber vor allem gegenüber dem Parlament zuverlässig und vollständig Anfragen zu beantworten und Rechenschaft abzulegen. Dies kann nur gelingen, wenn das verfügbare Wissen zur richtigen Zeit an den richtigen Orten zur Verfügung steht.

Weiterhin bedeutet die forcierte digitale Transformation und ortsunabhängige Vernetzung in der Regel digitalen Informations- und Wissensaustausch. Damit dieser sinnvoll stattfindet, müssen vorhandene Informationen und Wissen gesteuert und die dafür benötigten Plattformen zur Verfügung gestellt werden. Wissensmanagement ist also Grundlage für eine erfolgreiche Digitalisierung.

Ferner wird die demografische Veränderung die öffentliche Verwaltung in den kommenden Jahren stark betreffen und ein beträchtliches Wissensverlustrisiko entstehen. Eine so vorhersehbare Entwicklung bietet eigentlich großes Potential für präventive Maßnahmen, doch finden sich in der Bundesverwaltung bisher nur wenige Ansätze, diesem mit einem gut aufgestellten Wissensmanagement zu begegnen. Erste Initiativen finden sich beispielsweise im Konzept des Bundesministeriums des Innern und für Heimat (BMI) zum strukturierten Wissenstransfer [1]. Darüber hinaus wurde im Netzwerk „Personal in der digitalen Verwaltung“ (PersDiV), ebenfalls unter Federführung des BMI, ein „Werkzeugkoffer“ zum Thema Onboarding entwickelt. Dieser beschreibt entlang der Candidate Journey verschiedene Maßnahmen, insbesondere zur sozialen und wertorientierten Integration, beinhaltet aber noch keine Aspekte hinsichtlich eines systematischen Wissenstransfers bei der Einarbeitung. Sicherlich böte der Werkzeugkasten aber einen passenden Ort, um Maßnahmen dieser Art in die Praxisanwendung zu bringen.

Dieser Umstand steht aber bezeichnend für die Problematik im Themenbereich Wissensmanagement: Vereinzelt Initiativen sind und waren auf einem guten Weg, es fehlte aber häufig an ausreichenden Ressourcen und der damit verbundenen „Durchschlagskraft“, um diese auch in bestehende Systeme zu integrieren und beispielsweise einen gesteuerten Wissenstransfer bei Fluktuation und Einarbeitung zum Standard zu machen. Aus Beobachtungen heraus lässt sich feststellen, dass die Ressource Wissen oftmals eher dem „Prinzip Hoffnung“ überlassen wird und die Prioritäten derzeit in anderen Themen liegen.

Ein weiteres Positivbeispiel in der Bundesverwaltung findet sich bei der Deutschen Bundesbank. Hier wird erfolgreich die Methode des „Reverse Mentoring“ angewandt. Dabei bilden sich generationsübergreifende Tandems, in welchen die neuen bzw. jüngeren Kolleginnen und Kollegen als Mentoren/-innen fungieren und so ihr Wissen an erfahrene Führungskräfte weitergeben. Nach eigener Aussage ist diese Vorgehensweise: „eine wichtige Maßnahme zur Begleitung des demografischen und digitalen Wandels und bietet den Teilnehmenden die Gelegenheit, die Gedankenwelt der anderen Generation besser zu verstehen. Der stattfindende Wissenstransfer unterstützt die digitale Trans-

formation und fachbereichs- und hierarchieübergreifendes Netzwerken sorgt für eine offene, attraktive Unternehmenskultur.“ [2]

Das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) setzt auf einen diversifizierten Wissenstransfer. So sollen nicht nur die „üblichen“ Fluktuationen betrachtet werden, sondern auch häufige Szenarien der öffentlichen Verwaltung: Einarbeitung vieler Personen in kurzer Zeit, Abordnungen, Familienzeiten, interne Wechsel oder auch die zeitweilige Umpriorisierung und damit verbundene Einstellung der Bearbeitung von Themen. Eine besondere Herausforderung für das BSI stellt auch die regelmäßige Vakanz einer offenen Stelle bis zur Nachbesetzung dar, begründet durch die notwendige Durchführung einer Sicherheitsüberprüfung vor Arbeitsbeginn. Für all diese Fälle stellt das Wissensmanagement der Behörde den Beschäftigten, insbesondere aber auch den Führungskräften, eine ausführliche Handlungsanweisung zur Verfügung, in Verbindung mit einem niederschweligen Methoden-Wiki. Die darüber hinaus stattfindende Begleitung von Wissenstransferfällen erstreckt sich so nicht nur auf die individuelle Nachbesetzung einzelner Stellen, sondern auch auf die Unterstützung kompletter Teams und Projekte.

Neben diesen auf den Einzelfall bezogenen Maßnahmen bedarf es zur Steigerung von Effizienz und Effektivität aber auch einer „größeren“ Denkweise: Ziel muss es sein, Prozesse und letztendlich die gesamte Organisation wissensorientiert zu gestalten. Dies bedeutet nicht weniger, als dass Wissen an den passenden Stellen zur Verfügung steht und ohne signifikante Mehraufwände zur Verfügung gestellt und auch wieder abgeschöpft werden kann. Zudem muss der Aktualität und Aussonderung von Wissen eine besondere Rolle zukommen, schließlich sind viele Aufgabengebiete der Verwaltung von einer hohen Dynamik geprägt.

Eine zentrale Rolle spielen dabei Softwarelösungen, die orts- und zeitunabhängig den Wissensaustausch ermöglichen und dabei die kollaborative Zusammenarbeit fördern. Die Bundesverwaltung hat mit beispielsweise OfficeNet [3] und (Social) BSCW [4] zwei Produkte in Betrieb, welche eine grundsätzliche Lösung bieten könnten. Allerdings zeigt sich in der Realität ein Kernproblem der öffentlichen Verwaltung in Deutschland: Es gibt keine zentrale Plattform, welche für alle in der Nutzung verpflichtend ist, sondern in sehr vielen Behörden Individuallösungen.

Weitere Komplexität bringen die für den öffentlichen Dienst spezifischen Anforderungen: so müssen neben funktionalen Fragen auch Themen wie die rechtssichere Veraktung, Trennungsgebote oder staatlicher Geheimschutz umfassend Berücksichtigung finden.

Insbesondere der Geheimschutz ist nicht nur eine technisch-organisatorische Aufgabe, sondern wird maßgeblich auch durch die Kultur einer Organisation geprägt. So wird eine Behörde, die über Jahrzehnte Geheimhaltung und Abschottung (auch nach innen) „gelernt“ hat, selbst bei Einsatz einer überragenden Softwarelösung zum Wissensaustausch dieses Verhalten nicht plötzlich ändern. Dies wäre auch verfehlt, denn der Geheimschutz verliert keineswegs an Bedeutung. Es braucht somit einen intelligenten Umgang mit Wissen, der sowohl die Anforderungen an die Vertraulichkeit beachtet als auch Hürden dort abbaut, wo sie abgebaut werden können. Dafür wird die öffentliche Verwaltung Themen wie Fehlerkultur, Risikoakzeptanz und Kompetenz im Umgang mit kritischem Wissen intensiv bearbeiten müssen.

Einen möglichen Ansatz für den Umgang mit schützenswerten Informationen stellt das „Need to protect-Prinzip“ dar. Dieses bildet einen Kompromiss zwischen dem „Need to share-Prinzip“, also dass Wissen uneingeschränkt und unabhängig vom Bedarf geteilt wird, und dem „Need to know-Prinzip“, welches besagt, dass Wissen nur bei Bedarf und Berechtigung geteilt wird. Die Grundaussage von „Need to protect“ lautet: „Einschränkung nur, wenn nötig“. Informationen und Wissen stehen also standardmäßig erstmal zur Verfügung und werden nur bei Notwendigkeit eingeschränkt. Es geht folglich nicht darum, wer welches Wissen benötigt, sondern darum, ob ein offener Zugang einen echten Schaden bewirkt. Auf diese Weise sollen unnötige Einschränkungen abgebaut werden. Gleichzeitig werden Informationen bei festgestellter Notwendigkeit geschützt und so dem Geheimschutz genüge getan.

An dieser Stelle schließt sich der Kreis zum Onboarding: Ein solcher Kulturwandel beginnt ab dem ersten Tag neuer Beschäftigter. Hier bietet der demografische Wandel auch eine Chance: Es werden viele neue Menschen in die Verwaltung kommen, die vielleicht so manche starre Struktur und Denkweise in Bewegung bringen. Gleichzeitig bedarf es aber auch technischer Lösungen, welche „by default“ das „Need to protect-Prinzip“ berücksichtigen, also beispielsweise Informationen und Wissen standardmäßig offen zur Verfügung gestellt werden und die Einschränkung dieser einen zusätzlicher Arbeitsschritt darstellt.

Positiv zu vermerken ist, dass die Themen Wissensmanagement und -transfer einen wachsenden Stellenwert erfahren. Die Community „Wissensmanagement“ im NExT e.V. [5], einer Vernetzungsinitiative für den öffentlichen Dienst, wächst stetig und kann in ihren bisherigen Treffen konstant 60-100 Teilnehmende verzeichnen, was sie zu einer der größten Communities im Verein macht. Dabei finden sich auch immer mehr Beschäftigte von Bundesbehörden, die aktiv den Austausch suchen und auch eigene Projekte und Initiativen vorstellen.

Von fundamentaler Bedeutung wird es in den kommenden Jahren sein, trotz aller Sparzwänge, auch die finanziellen und vor allem personellen Ressourcen bereitzustellen, die einen solchen Wandel anstoßen und begleiten können. Ein Investment in Wissensmanagement ist dabei ein Investment in die Zukunfts- und Arbeitsfähigkeit der deutschen Verwaltung und letztendlich auch ein entscheidender Faktor, um sich als zeitgemäßer und moderner Arbeitgeber zu positionieren.

Verweise

- [1] https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/downloads/DE/veroeffentlichungen/themen/oeffentlicherdienst/demografiestrategie-konzept-wissenstransfer.pdf?__blob=publicationFile&v=2.
- [2] Neumer, W. (2025). Wissenstransfer umgekehrt: Reverse Mentoring bei der Deutschen Bundesbank. *Information – Wissenschaft & Praxis*, 76(1), 29-31. <https://doi.org/10.1515/iwp-2024-2050>
- [3] <https://www.seitenbau.com/social-officenet>
- [4] <https://www.bscw.de/social/>
- [5] <https://next-netz.de/communities/wissensmanagement/>



Der öffentliche Dienst in einer dynamischen Arbeitswelt – Entwicklungsperspektiven

Dr. Eva Hörner

Zusammenfassung: Die Arbeitswelt steht vor tiefgreifenden Veränderungen, die auch den öffentlichen Dienst erfassen werden. Wichtige technische Innovationen bieten hier enormes Transformationspotenzial, wie die effektive Nutzung von IT-Systemen, Künstlicher Intelligenz (KI), Robotik oder Tele-Services. Dieser Beitrag skizziert mögliche Entwicklungen. Da Handlungsspielräume aufgrund des demografischen Wandels rasch kleiner werden, sollten größere Veränderungen zügig angegangen werden. [1]

Ausgangspunkt: Demografischer Wandel

Die „Babyboomer“ sind dabei, in den Ruhestand zu gehen. Dies hat unter anderem diese Konsequenzen:

1. Längere Erwerbstätigkeit: Arbeitgeber müssen verstärkt auf Weiterbildungsangebote, Gesundheitsförderung, gute Arbeitsbedingungen etc. für ältere Mitarbeitende achten. [2], [3]

[1] *Fakt am Rande: Die Nutzung von Künstlicher Intelligenz ist bereits heute weiter verbreitet, als uns im allgemeinen bewusst ist. Auch bei der Erstellung dieses Beitrags kam KI zum Einsatz: Die in den Browser integrierte KI von Google unterstützte bei Internetrecherchen. Microsoft Copilot trug bei zur sprachlichen Verfeinerung des Textes.*

[2] *Demografischer Wandel – bekannte Herausforderungen, neue Gestaltungsmöglichkeiten <https://hdl.handle.net/10419/281957> oder <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/281957/1/sd-2023-11-s03-32.pdf>
Demografischer Wandel und Arbeitskräftemangel: Personalpolitik von jung bis alt <https://hdl.handle.net/10419/279726> oder <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/279726/1/ifo-sd-2023-07-s62-67.pdf>*

[3] *Beispiel: Den Wandel gestalten - 10 Goldene Regeln für eine demografiegerechte und wertschätzende Personal- und Unternehmenspolitik http://www.initiative45phussuedbaden.de/inc/template/pdf/Flyer-10_Regeln_neu_web.pdf*

2. Risiken durch ungünstige Altersstruktur: In einigen Bereichen werden viele Mitarbeitende in kurzer Zeit in den Ruhestand gehen. [4] Während der Corona-Zeit sind jüngere Arbeitskräfte teilweise abgewandert. Dies hat die Situation verschärft.
3. Intensiver Wettbewerb um Bewerberinnen und Bewerber: Manche Arbeitgeber müssen ihre Attraktivität für Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger verbessern.
4. Systemische Anpassungen: Arbeitgeber müssen frühzeitig klären, was sie tun, wenn nicht mehr genügend Personal verfügbar ist, um alle wichtigen Stellen zu besetzen, und angemessene Anpassungen vornehmen.

Arbeitgeber-Attraktivität

Für die Attraktivität eines Arbeitgebers spielen verschiedene Faktoren eine Rolle. Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie unterscheidet „Hygienefaktoren“ (z.B. Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit) und „Motivationsfaktoren“ (z.B. Aufgaben, Entwicklungsmöglichkeiten). Während Hygienefaktoren Unzufriedenheit verhindern können, sind Motivationsfaktoren entscheidend für das Engagement. [5]

Viele angehende Fachkräfte schätzen am Staatsdienst besonders die Sicherheit. Um als Arbeitgeber darüber hinaus attraktiv zu sein, sollten sie auch auf Motivationsfaktoren achten und diese konsequent „leben“. Dazu können gelungene Wissenstransfers, gelebte Wissenskultur, Wertschätzung für Wissensträgerinnen und Wissensträger und bewusstes Onboarding einen Beitrag leisten. Andernfalls besteht die Gefahr, dass Neurekruitierte nicht lange bleiben.

Neue Mitarbeitende finden und gewinnen: Datenanalyse, Recruiting und Onboarding

Die Außendarstellung des Arbeitgebers sowie die Recruiting- und Onboarding-Prozesse müssen aus Sicht möglicher Bewerberinnen und Bewerber neu gedacht und abgestimmt werden. Wichtige Fragen sind:

- Welche Personen wollen wir ansprechen? (Wen genau?)
- Welche Kommunikationskanäle nutzen wir, um diese Personen zu erreichen? (Hier spielen auch soziale Medien eine wichtige Rolle. [6])
- Wie vermitteln wir ein realistisches, positives Bild als Arbeitgeber (Employer Branding)? [7]
- Wie fördern wir dieses positive Bild während der Bewerbungs- und Onboarding-Phase (Candidate Experience, Employee Experience)?

[4] Beispiele für Berufsgruppen mit ungünstiger Altersverteilung: https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2025/01/PD25_N001_13.html

[5] Diese Artikel enthalten Informationen zu Arbeitgeberattraktivität: Definition, Faktoren & Maßnahmen usw. <https://www.wifor.com/de/arbeitgeberattraktivitaet/>
<https://oeffentlicher-dienst-news.de/personalmarketing-oeffentlicher-dienst/>

[6] Beispiel: Der TikTok-Kanal „krassaltenheim“ gehört einem Altenheim. Er ist extrem erfolgreich und hat über 400.000 Follower. Wenn dieses Altenheim eine Stelle ausschreibt: bekommt es mehr als genug Bewerbungen. <https://www.tiktok.com/@krassaltenheim?lang=de-DE> Hier eine Erklärung, warum dieses Konzept so erfolgreich ist: <https://executive-briefing.wvv.de/tiktok/krassaltenheim>

[7] Employer Branding beginnt mit der Antwort auf die Frage: „Welcher Arbeitgeber wollen wir sein?“ Auf diese Zielvorstellung muss die Organisation konsequent ausgerichtet werden, einschließlich der internen Kultur, der Kommunikation und der Verbesserung von Schwachstellen, die dem positiven Bild entgegenstehen. Beispiel: Stellen wir uns zwei Einrichtungen vor: Eine, in der ein kooperativer und wertschätzender Stil herrscht, in der die Abläufe klar strukturiert, effizient und IT-unterstützt sind, wo die Arbeit interessant ist und Kunden echten Mehrwert erhalten. Und eine andere Einrichtung, in der gemobbt wird, die unstrukturiert arbeitet und überwiegend Methoden aus der „Vor-Smartphone-Zeit“ nutzt. Welche Einrichtung wird wohl attraktiver sein für neue, motivierte Kolleginnen und Kollegen, die stolz auf ihre Arbeit sein möchten?

Wie gelingen Einarbeitung und Integration der „Neuen“ von Anfang an? Eine systematische, gut strukturierte Einarbeitungsphase, IT-unterstützt und kombiniert mit persönlicher Begleitung, z.B. Mentoring, kann dabei helfen.[8]

Systemische Verbesserungen

Arbeitgeber sollten sicherstellen, dass „Neue“ sich willkommen und wertgeschätzt fühlen. Dies ist besonders wichtig in Tätigkeitsfeldern mit belastenden Arbeitsbedingungen. Gerade hier können mit einem systematischen Onboarding und gesteuertem Wissenstransfer viele Härten der Anfangszeit abgefedert werden.

Beispiel Pflege: Der Pflegenotstand verschärft sich: Aktuell fehlen etwa 130.000 Pflegekräfte. Bis 2035 könnte diese Zahl auf 300.000 steigen. Belastende Arbeitsbedingungen führen dazu, dass viele Pflegekräfte ihren Beruf nur wenige Jahre ausüben. Systemische Verbesserungen sind notwendig, um den Kollaps des Pflegesystems zu verhindern. [9] Ähnliches gilt auch für andere Tätigkeitsfelder mit belastenden Arbeitsbedingungen.

Technischer Fortschritt

In den kommenden Jahren werden sich viele Tätigkeitsfelder radikal wandeln, bedingt durch demografischen Wandel und eindrucksvolle technische Innovationen in Bereichen wie KI, Robotik und Tele-Services. Der Digitalisierungsgrad im öffentlichen Dienst ist aktuell deutlich niedriger als in der Wirtschaft. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, damit wichtige Aufgaben künftig trotz Personalmangels zu bewältigen sind. Die Bitkom bietet umfassende Übersichten, welche Städte / Regionen hier Vorreiter sind bzw. wo noch Handlungsbedarf besteht. [9]

Grundlegende Veränderungen können jedoch nur gelingen, wenn die Verwaltungsmitarbeitenden mitgenommen werden und wenn ein intensiver Wissensaustausch mit Quereinsteigern aus der Privatwirtschaft und neuen jungen Mitarbeitenden stattfindet. [10], [11]

Notwendige Maßnahmen

- **Vorausschauende Planung:** Verantwortliche sollten frühzeitig Bereiche identifizieren, in denen Prozessvereinfachungen, Bürokratieabbau, verstärkte Digitalisierung oder der Einsatz von IT-Systemen, KI, Robotern, Tele-Services usw. Entlastung bringen können, und mutige Transformationsprojekte auf den Weg bringen.
- **Effizienz:** Zeit-, personal- und papier-intensive Prozesse sollten nutzerfreundlich vereinfacht werden. Internet-Plattformen sollten Bürgerinnen und Bürgern erlauben, viele „gängige“ Anliegen leicht im Self-Service per Smartphone-App zu bearbeiten. Mitarbeitende sollten Routinevorgänge leicht medienbruchfrei und unterstützt durch Algorithmen (ggf. auch durch generative KI) bearbeiten können, auch organisationsübergreifende Vorgänge. Bei sich wiederholenden Routinevorgängen sollte erwogen werden, Teilaufgaben zu automatisieren. [12]

[8] Viele Informationen sind für alle Mitarbeitenden wichtig. Sie sollten strukturiert in einem IT-System abgelegt werden, z.B. Lagepläne, Regelungen für Urlaubsanträge, Zeiterfassung und Ansprechpersonen. Darüber hinaus können in einem IT-System auch Informationen hinterlegt werden, die für die Arbeitsaufgaben der neuen Kraft wichtig sind. Idealerweise erhält die neue Kraft Zugriff auf diese Informationen kurz nach Unterzeichnung des Arbeitsvertrags, also bereits vor dem ersten offiziellen Arbeitstag, um sich schon vorab im eigenen Tempo etwas einlesen zu können. Sie sollte auch eine Ansprechperson für Fragen haben (Mentor/Mentee-Prinzip).

[9] Zahlen und Statistiken zur Pflege. Herausforderungen der Pflegebranche in Deutschland:
<https://youccom.de/zahlen-und-statistiken-zur-pflege-herausforderungen/>

[10] Bitkom – Smart City und Smart Region: <https://www.bitkom.org/Themen/Public-Sector/Smart-City-Smart-Region>

[11] Übersicht: https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2024/Beh%C3%B6rden-Digimeter_2024.pdf

- **Arbeitsbedingungen:** Belastende Arbeitsbedingungen sollten rasch verbessert werden, auch unter Einsatz technischer Mittel.
- **Recruiting und Onboarding:** Das angestrebte zukünftige Digitalisierungsniveau sollte bereits heute bei Recruiting (z.B. geforderte Bewerber-Kompetenzen) und Onboarding (z.B. Arbeitsinhalte und Arbeitsweisen) berücksichtigt werden. Arbeiten im öffentlichen Dienst muss für junge Menschen, die gewohnt sind, fast alles per Computer oder Smartphone zu erledigen, ebenso attraktiv sein wie Arbeiten in einem Wirtschaftsunternehmen.

Verlagern von Tätigkeiten an andere Orte innerhalb Deutschlands, Stärken von interkommunaler Zusammenarbeit „shared work“, „remote work“

Mancherorts wird die Zusammenarbeit von Kommunen intensiviert, um weiterhin wichtige Aufgaben abdecken zu können. Die Entwicklung von „Einer-für-alle“-Leistungen im Rahmen des Onlinezugangsgesetzes, Cloudservices und auch die Übernahme von 115-Diensten sind Beispiele. In Pilotprojekten werden weitere Erfahrungen gesammelt, die auch zur Nachnutzung von Lösungen andernorts beitragen können. [13]

Solche Maßnahmen lassen sich sinnvoll kombinieren. Vorausgesetzt, technische und organisatorische Strukturen werden angepasst. Dazu gehört auch klarstrukturierte Prozessabläufe, Informations- und Wissensflüsse sicherzustellen.

Beispiel „Versorgungsbus“: Aufgrund des demografischen Wandels wird sich vielerorts die medizinische Versorgung nicht in gewohntem Umfang aufrechterhalten lassen. Strukturelle Veränderungen sind gefragt, die auch langfristig eine gute Versorgung ermöglichen und *gleichzeitig weniger hochspezialisiertes Personal „vor Ort“* benötigen.

Mögliches Szenario: Eine beim Landkreis angestellte Fachkraft (z.B. Krankenschwester) fährt den „Versorgungsbus“ in medizinisch unterversorgte Gemeinden, versorgt dort ambulant Patienten und führt medizinische Routinearbeiten durch. Bei Bedarf kann sie per Videokonferenz einen Arzt hinzuziehen und relevante Vitalparameter übermitteln, die von Geräten im Bus generiert werden (Telemedizin). Zusätzlich kann sie im Bus Patienten unterstützen, per Videokonferenz mit ihrem Arzt oder mit anderen relevanten Stellen, etwa der Krankenversicherung, zu kommunizieren.

Der Telenotarzdienst zeigt beispielhaft, was heute schon möglich ist. [14].

Um Effizienz und Qualität sicherzustellen, ist es wichtig, prozess- und funktionsübergreifend zu denken, Prozesse und Verantwortlichkeiten klar zu definieren und Informationen und Abläufe geschickt zu vernetzen. Arbeitgeber müssen sicherstellen, dass sich Mitarbeitende wohlfühlen, im Team integriert sind, sich fortbilden können und alle relevanten Informationen erhalten, die sie für ihre Arbeit benötigen.

Rekrutieren und Integrieren ausländischer Arbeitskräfte

Aufgrund des demografischen Wandels wird der Fachkräftemangel größer. Zum Ausgleich werden wir jedes Jahr hunderttausende qualifizierte ausländische Ar-

[12] Digitale Verwaltung – Einschätzung des Nationalen Normenkontrollrats https://www.normenkontrollrat.bund.de/Webs/NKR/DE/digitaler-und-moderner-staat/digitale-verwaltung/digitale-verwaltung_node.html. Hier ein Beispiel für die automatisierte bzw. teilautomatisierte Bearbeitung einer Kundenanfrage. (Auf dieser Seite bitte nach unten scrollen und das Demo-Video abspielen): <https://www.semattell.com/produkt/funktionen/antworten/> Hier bittet ein Kunde um eine Kopie einer Rechnung. Ein IT-System unterstützt dabei, die relevanten Details aus anderen IT-Systemen zu entnehmen, eine Kopie der Rechnung zu erstellen und ein Mail für die Antwort an den Kunden zu formulieren. (Der Prozess könnte sogar voll automatisiert im Hintergrund laufen.) In analoger Weise könnte man die Bearbeitung von Routine-Vorgängen in vielen Bereichen effizienter gestalten.

[13] Kommunal interagieren – Ansätze und Modelle <https://kommunen-innovativ.de/interkommunal-agieren.html>

[14] Telenotarzdienst im Rettungsdienst der Stadt Aachen <https://www.ukaachen.de/kliniken-institute/institut-fuer-rettungsmedizin/innovation/begleitung-telenotfallmedizin-in-nrw/telenotarzdienst-im-rettungsdienst-stadt-aachen>

beitskräfte rekrutieren müssen. Arbeitgeber müssen zunehmend aktiv dafür sorgen, dass die Arbeitskräfte, die sie benötigen, nach Deutschland kommen und hier gute Bedingungen finden. Wertschätzung, gutes Onboarding und gelungene Wissensvermittlung sind hier noch wichtiger als bei Personen, die in Deutschland Schule und Ausbildung bzw. Studium absolviert haben, da Kräfte aus dem Ausland andere Voraussetzungen mitbringen. Kontraproduktive systemische Hürden (z.B. Sprachbarrieren, schleppende Bearbeitung von Anträgen für Arbeits-Visa) müssen abgebaut werden. [15]

Wie geht es weiter?

Die aktuellen Entwicklungen bieten die Chance, Arbeitsweisen neu zu gestalten, und sie nachhaltiger, effizienter und nutzerfreundlicher zu machen. Um den Wandel erfolgreich zu gestalten, sind zielgerichtete Maßnahmen in vielen Bereichen erforderlich, auch in Recruiting, Onboarding und Personalentwicklung.

Handlungsbedarf und Lösungsansätze

- Ziel: Gemeinsames Ziel muss sein, wichtige Aufgaben der öffentlichen Verwaltung zuverlässig sicherzustellen - mit weniger Personal und verbesserten operativen Ansätzen.
- Zukunftskonzept: Der Schlüssel zur Transformation liegt in der Digitalisierung. Jeder Dienstherr ist gefordert, frühzeitig aktiv zu werden und mutige Entscheidungen zu treffen. Eine klare Strategie, die Analyse der Ist-Situation, das Erarbeiten eines Soll-Konzepts für den jeweiligen Verantwortungsbereich (z.B. „Zukunftskonzept 2030+“) sowie dessen Integration in ein übergreifendes Gesamtkonzept sind unerlässlich. [16]
- Prozesse und IT-Lösungen: Das Soll-Konzept sollte auf effiziente Prozesse und durchgängige IT-Lösungen setzen, die auch aus Nutzersicht konzipiert sind und Medienbrüche sowie Daten-Inkonsistenzen vermeiden.
- Umsetzung: IT-Bereiche, Mitbestimmung und Betroffene haben Schlüsselrollen. Die Einstellung qualifizierter Fachkräfte für die IT-Bereiche, der Einsatz geeigneter Methoden für komplexe Transformationsprojekte und die frühzeitige Einbindung aller relevanten Stakeholder sind entscheidend für den Erfolg. Offene Kommunikation, angemessene Beteiligung und Organizational Change-Management sind essenziell.
- Personal- und Wissensbedarf: Sorgfältige Analysen des aktuellen Personals und des zukünftigen Personal- und Wissensbedarfs sind notwendig. Es gilt zu verstehen, wo wann wie viele Kräfte in den Ruhestand gehen werden, wer „unverzichtbares Wissen“ besitzt und wo kritische Personal- oder Wissens-Mangelsituationen entstehen könnten. Es gilt sicherzustellen, dass unverzichtbares Wissen gesichert und weitergegeben wird, gezielt benötigtes Wissen erworben wird und dies in verbesserte Prozesse einfließt.

Es geht jetzt also darum, die öffentliche Verwaltung für die kommenden Jahre gut aufzustellen. Dies ist eine komplexe Herausforderung, die zügig gelöst werden muss. Jeder Beitrag zählt.

[15] Aktuell wird die Zuwanderung von jährlich etwa 260.000 bis 400.000 qualifizierten ausländischen Arbeitnehmenden nach Deutschland benötigt. Hier werden Details und Herausforderungen beschrieben: <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/P-R/vortrag2-4-ag-fachkraefte.pdf>
Für Hochqualifizierte ist es jedoch wenig attraktiv, in Deutschland zu arbeiten. Verbesserungen wären dringend erforderlich, einschließlich der Verringerung administrativer Hürden. <https://www.zeit.de/wirtschaft/2024-04/fachkraefteeinwanderung-migration-standort-deutschland>.

[16] Damit IT-Lösungen effizient arbeiten, müssen sie vernetzt sein. Auch damit nicht ständig bereits eingegebene Daten erneut eingegeben werden müssen, wie z.B. Adressen. Daher sollten „Insellösungen“ vermieden werden. Mit „Dienstherr“ ist hier die Instanz gemeint, die wichtige Entscheidungen trifft. Dies kann beispielsweise die Bundesregierung sein oder die Regierung eines Bundeslandes oder ein Lenkungsausschuss, der von ihr eingesetzt wird.

Zusammenfassung

– und weitere Schritte

Tanja Krins

Die Anpassungs- und Neujustierungsbedarfe für das klassische Personalmanagement im öffentlichen Dienst sind aufgrund der großen Personalfuktuation durch den demografischen Wandel, immer kürzerer Verweildauern jüngerer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der sich mit zunehmender Digitalisierung rasch ändernden Anforderungen enorm. Onboarding und Mentoring, Wissenserhalt und Wissenstransfer sind daher zentrale Aufgaben.

Zugleich verankert der Gesetzgeber immer deutlicher Vorgehensweisen, Instrumente und Verantwortlichkeiten zum sorgfältigen Umgang mit Wissen in Vorschriften, beispielsweise in Rahmenkonzepten zur Personalentwicklung oder zum Personalmanagement auf Länderebene. Gleichzeitig werden operativ einsetzbare Leitfäden zur Wissenssicherung entwickelt, auf kommunaler Ebene, ressortübergreifend in Landesverwaltungen oder auch auf Bundesebene, hier und da begleitet von Schulungsangeboten. Dies geschieht auch in dem Verständnis, dass Wissenssicherung der Risikominimierung und Zukunftssicherung dient und damit ein strategischer Faktor ist.

Daher ist - unabhängig von der tatsächlichen Verankerung im Organigramm - die aktive und zielgerichtete Unterstützung durch die Personen auf der jeweiligen Leitungsebene der Organisation der wesentliche Erfolgsfaktor bei Einführung und Verstetigung von Wissensmaßnahmen. Denn diese sollen letztlich dafür sorgen, dass Produkte und Dienstleistungen, die die Bürgerinnen und Bürger und die Unternehmen oder auch andere Ressorts unterstützen, mit geringerem Ressourceneinsatz in kürzerer Zeit angeboten werden können.

Als erster Schritt für die Implementierung von Wissensmaßnahmen kann die Theorie zu Wissensmanagement und Wissenstransfer die Leitungsebene dafür sensibilisieren, dass Wissenstransfer im Sinne eines gesteuerten und gezielten Prozesses bewusst initiiert werden muss. Dieser endet nicht mit der Weitergabe des Wissens, sondern erst mit dessen erfolgreicher Anwendung. Hinzu kommt die nicht zu unterschätzende Bedeutung des organisationalen Kontextes, also vor allem die Organisationskultur, die Qualität der Beziehung zwischen wissensgebender Person und wissensnehmender Person, die konkreten Transfer- und Anwendungssituationen, einschließlich jeweils verfügbarer Zeit und sonstiger Ressourcen, die Art des Wissens und schließlich die Art des Transfers selbst, sei es persönlich oder über Dokumentation.

In manchen Organisationen sind die Bemühungen um Wissenstransfer - und damit um die Wissenssicherung - eingebettet in ein umfassenderes Wissensmanagementkonzept. Bei dessen Entwicklung können theoretische Modelle Orientierung bieten. Einige der profiliertesten Modelle sind im Beitrag von Margarete Reeves und Gabriele Vollmar dargestellt. Diese Modelle sind aber immer nur ein vereinfachtes Abbild der Realität und sollten als Anregung, nicht als zwingende Vorgabe verstanden werden. Ein nachhaltig erfolgreiches Wissensmanagement geht seinen eigenen, der Organisation angemessenen Weg. Wilma Sperling weist hier auf die Kernfrage hin: inwieweit Wissen bereitwillig weitergegeben wird, ist nicht zuletzt abhängig von der Kultur innerhalb der Organisation. Wissenstransfer rückt somit als ein Kulturthema in die Nähe von Organisationsentwicklung (OE) und Veränderungsmanagement (Change): Themen, die relativ neu in der Historie von Behörden sind.

Nicolas Ennemann merkt an, dass es im öffentlichen Dienst - ähnlich wie im Themenfeld Digitalisierung - bislang oftmals noch nicht gelingt, einen gemeinsamen Ansatz zu finden. Bund, Länder und Kommunen entwickeln technisch wie organisatorisch Insellösungen und es fehlt an zentraler Unterstützung bei der Gestaltung dieser so wichtigen Aufgabe in Zeiten von Krisen, finanziellen Engpässen und demografischem Wandel.

Es gilt daher zunächst, gute Praxisbeispiele auf allen föderalen Ebenen zu finden, wie ein erfolgreicher Wissenstransfer und ein gelungenes Onboarding umgesetzt werden können.

Im Rahmen dieses gemeinsamen Projektes stellt Heiko Stanzick mit dem Onboarding und dem Mentoring-Prozess in einer Landesverwaltung ein Beispiel für eine erfolgreiche Umsetzung vor. Hier ist Wissensmanagement Teil des Personalmanagementkonzepts der betreffenden Landesverwaltung und das Mentoring eines von vielen Werkzeugen, die im behördlichen Wissensmanagement angewendet werden. Es zeigte sich, dass die Erstellung eines Leitfadens, umfangreiche Schulungsmaßnahmen und die Ausbildung von Wissensmoderatorinnen und Wissensmoderatoren dort das ressortübergreifende Wissensmanagement gestärkt haben.

Gabriele Vollmar gibt einen Einblick in die Situation auf kommunaler Ebene. Kommunalverwaltungen spüren den Druck des demografischen Wandels stärker als viele Organisationen der Privatwirtschaft. Sorge bereitet hierbei nicht nur das absehbare Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, sondern auch der Mangel an Nachwuchs, um die freiwerdenden Stellen wieder zu besetzen. In den letzten Jahren sind zwar eine wachsende Anzahl an Kommunalverwaltungen das Thema „Wissenssicherung bzw. -transfer beim Personalwechsel“ aktiv angegangen und haben dabei unterschiedliche Lösungswege beschritten. Das Potenzial eines Transferprozesses wird jedoch noch von den wenigsten ausgenutzt: So identifiziert kaum eine Kommunalverwaltung systematisch kritische Wissensträger und damit das Wissensverlustrisiko. Transfer findet anlassbezogen punktuell statt, meist auf Initiative der betroffenen Führungskraft hin. Auch wird nur sehr vereinzelt dieser Transferprozess als Einstieg in ein umfassendes Wissensmanagement genutzt – mit dessen Hilfe man die Dringlichkeit solcher Sicherungsmaßnahmen bei einem Wechsel signifikant reduzieren könnte.

Hier weist Tanja Krins auf den enormen Sparzwang in der öffentlichen Verwaltung hin. Dieser wird mit den perspektivisch eher zunehmenden

finanziellen Engpässen künftig die praktische Durchführung von Transferprozessen (wie Wissenstandems) erschweren.

Zugleich erfordern jedoch aus Sicht von Eva Hörner die tiefgreifenden Veränderungen in der Arbeitswelt eine zügige Reaktion, da Handlungsspielräume für größere Veränderungen rasch kleiner werden. Technische Innovationen wie die effektive Nutzung von IT-Systemen, Künstlicher Intelligenz (KI), Robotik oder Tele-Services bieten Transformationspotenzial, als mögliche Antworten auf den demografisch bedingten wachsenden Personalmangel.

Welche Wege bieten sich also für eine praxisbezogene Umsetzung in der öffentlichen Verwaltung an und wie kann diese gestaltet werden?

Wissensaustausch, Mentoring sowie ein schnelles und effizientes Onboarding tragen entscheidend zur Resilienz der Verwaltung bei. Nicolas Ennemann sieht erste Ansätze für ein föderal übergreifendes Vorgehen in Communities, so beispielsweise der „Community Wissensmanagement“ im NExT e. V., dem „Netzwerk: Experten für die digitale Transformation der Verwaltung“. Dies ist ein parteipolitisch unabhängiges überföderales und ressortübergreifendes Netzwerk von Beschäftigten aus Bund, Ländern und Kommunen sowie deren nachgeordneten Behörden, Anstalten und Körperschaften, das über Hierarchien, Ressorts und föderale Grenzen hinweg Wissen austauscht. Aber auch die Zusammenarbeit und der Austausch in Projekten und Dokumenten wie diesem der Fachgruppe Digitale Transformationsprozesse der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. sind aus seiner Sicht zielführende Maßnahmen. Trotzdem müssen auch Strategien und Konzepte in den Ämtern entsprechend (weiter-)entwickelt werden. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass Behörden, die einen solchen Ansatz wählen, diesen stets als Mehrwert wahrgenommen haben.

Tanja Krins betont, dass durch den ebenenübergreifenden Wissenstransfer und den Austausch mit der Wissenschaft langfristig ein Portfolio guter Umsetzungsbeispiele entwickelt und zur Nachnutzung, aber auch zur kontinuierlichen Erweiterung und Verbesserung, allen Interessierten bereitgestellt werden kann. Die vorliegende Sammlung stellt einen ersten Beitrag hierzu dar.

Die Mitwirkenden dieser Publikation freuen sich über Rückmeldungen und viele weitere Beispiele aus der Praxis von Kommunen, Ländern und dem Bund.

Anlagen



Kritische Wissensträger:innen identifizieren

Kennen Sie die kritischen Wissensträger:innen in Ihrem Bereich? Also diejenigen Mitarbeiter:innen, die über Wissen verfügen, dessen Verlust sich bei einem Wechsel oder Ausscheiden nachteilig für Ihren Bereich auswirken würde? Um das Risiko eines solchen Wissensverlustes zu minimieren, ist es ein erster Schritt, diese kritischen Wissensträger:innen zu identifizieren.

Die folgenden Fragen unterstützen Sie dabei einzuschätzen, ob ein:e Mitarbeiter:in als kritische:r Wissensträger:in zu betrachten ist.

Name Mitarbeiter:in: _____

Funktion / Stelle: _____

Das Wissen¹ dieser Person...

- ist relevant für die Erbringung der Leistung dieser Stelle / des Bereiches, für das Funktionieren von Kernprozessen
- wird auch in Zukunft noch relevant sein
- ist sehr spezifisch, d. h. lässt sich nicht einfach, z. B. über Fortbildung, wieder aufbauen
- ist nicht / kaum dokumentiert
- ist nur bei dieser Person vorhanden
- fehlt schmerzlich, wenn die Person nicht verfügbar ist
- wird von den Kolleg:innen immer wieder nachgefragt

¹ Unter Wissen wird hier nicht nur Fachwissen verstanden, sondern auch Erfahrungswissen oder Beziehungswissen, also eine gute persönliche Vernetzung

Fragenkatalog Mitarbeiter:innen – Identifikation von Schlüsselpersonen

1. Welche Kolleg:innen fragen Sie (und fragen auch andere) immer wieder, wenn Sie selbst nicht weiterwissen?
2. Zu welchen Themen?
3. Was zeichnet diese Kolleg:innen aus? Beispielsweise:
 - a. weiß mehr als andere
 - b. hat längere praktische Erfahrung
 - c. hat immer gute Ideen, ist kreativ bei der Problemlösung
 - d. ist gut vernetzt, kennt viele andere, die dann wieder weiterhelfen können
 - e. usw.

Leitfaden Vorgespräch Wissenstransfer

Dieser Leitfaden soll beim Vorgespräch, also der Planung eines Wissenstransfers an eine Nachfolge unterstützen. Er kann sowohl in einem begleiteten Debriefing genutzt werden als auch für den selbstständigen Wissenstransfer. In beiden Fällen ist dieses Vorgespräch ein wesentlicher Bestandteil. Im Falle des begleiteten Transfers wird es durch die/den Debriefe:r:in moderiert und dokumentiert, im Falle des selbstständigen Transfers findet es ohne Moderation statt.

Teilnehmende	<ul style="list-style-type: none"> • Wissensgeber:in • Führungskraft • ggf. Nachfolger:in / Vertreter:in • ggf. Debriefe:r:in
Dauer	1-1,5 Stunden
Ziele	<ul style="list-style-type: none"> • Tätigkeiten/Themen und Ziele für den Transfer sind benannt und priorisiert <p>Bei einem selbstständigen Transfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ggf. sind erste weitere Transferobjekte zusätzlich zur Wissenslandkarte schon benannt (Soll es noch kurze Schulungen durch die/den Wissensgeber:in geben? Wiki-Artikel erstellt werden? Usw.) <p>Bei einem begleiteten Transfer:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beteiligte kennen den Prozess/die Methode, „wissen, was auf sie zukommt“ • Agenda für die Interviews ist definiert (welche Themen wann?) • Teilnehmende an den Interviews sind identifiziert

Leitfragen:

- Welche Tätigkeiten führt die/der Wissensgeber:in aus?
- Für welche Themen / Wissensgebiete ist sie/er der einzige oder wesentliche Wissensträger:in?
- Welche davon sind (heute und in Zukunft) relevant?
- Welchen konkreten Bedarf hat die nachfolgende Person?
- Wie können diese priorisiert werden (bei einem begleiteten Transfer hat dies Einfluss auf die Gestaltung der Agenda)?
- Bei einem begleiteten Transfer: Wer sollte bei den Interviews noch mit dabei sein?
- Bei einem selbstständigen Transfer: Gibt es schon Ideen für weitere Transferobjekte zusätzlich zur Wissenslandkarte? Also soll eine Prozessbeschreibung erstellt werden, ein Wiki-Artikel usw.?



Wenn die Nachfolge noch nicht feststeht, einigen Sie sich trotzdem auf eine so genannte persona, also ein wahrscheinliches Profil einer Nachfolge. Z. B. ob die Nachfolge Verwaltungserfahrung haben wird oder nicht. Das ist wichtig für die Erarbeitung der Wissenslandkarte und weiterer Transferobjekte: Wie tief ins Detail muss gegangen werden?

Leitfaden Debriefing Interview / Erstellen der Wissenslandkarte‘

Dieser Leitfaden soll bei der Erstellung einer persönlichen Wissenslandkarte für den Transfer an eine Nachfolge unterstützen. Er kann sowohl in einem begleiteten Debriefing genutzt werden als auch für die selbstständige Erstellung der eigenen Wissenslandkarte.

Bei einem begleiteten Debriefing gilt:

- Teilnehmende**
- Wissensgeber:in
 - Führungskraft
 - ggf. Nachfolger:in / Vertreter:in
 - Debriefler:in
 - ggf. weitere Personen

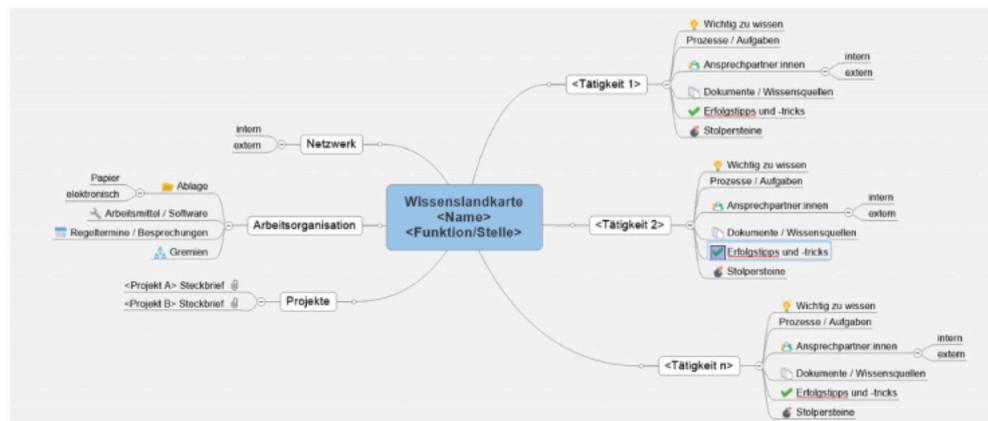
Dauer 3 Stunden

Ablauf Ideal: In der Regel 3 Interviews in einem Abstand von 2-3 Wochen, Pause zwischen den Interviews, ein Nachlauf bei Ausscheiden nach dem letzten Interview 1-2 Monate ist einzuplanen

- Ziele**
- Erstellen der Wissenslandkarte
 - Definieren weiterer Transferaufgaben (Transferplan)

Die Angaben zu Dauer, Ablauf und Zielen können auch für ein selbstständiges Erstellen der Wissenslandkarte als Orientierung dienen.

Leitfragen (entlang der Wissenslandkarte-Grundstruktur):



Diese Grundstruktur soll Orientierung bieten, sie ist keine verpflichtende Vorgabe. Löschen Sie alle Äste, die Sie nicht benötigen und erzeugen Sie weitere Äste, falls erforderlich!



Wissenslandkarten wachsen sehr schnell. Achten Sie darauf, dass Ihre Wissenslandkarte nicht zu groß und für Ihre Nachfolge dann nur noch schwer nutzbar wird!

Eine gute Daumenregel ist:

Nicht mehr als 7 Elemente pro Knoten, nicht mehr als 4-5 Unterzweige.

Wenn Sie mehr ins Detail gehen wollen, tun Sie dies außerhalb der Wissenslandkarte, z. B. durch das Erstellen einer separaten Checkliste, eines Steckbriefes usw. Verlinken Sie diese zusätzlichen Transferobjekte dann an der passenden Stelle in die Wissenslandkarte, sodass Ihre Nachfolge alles von hier aus im einfachen Zugriff hat!

Tätigkeit:



Die Tätigkeiten oder Transferthemen werden im Vorgespräch gemeinsam mit der Führungskraft und, falls schon bestimmt, der Nachfolge definiert und priorisiert, d.h. die Äste ‚Tätigkeit 1...n‘ sind bereits mit konkreten Tätigkeiten / Themen beschriftet.

Je nach Umfang der definierten Tätigkeiten / Themen gibt es in Ihrer Wissenslandkarte mehr oder weniger Äste als auf der Abbildung oben.

- Ist diese Tätigkeit bereits irgendwo dokumentiert? (wenn ja, Dokument verlinken oder den Speicherort eindeutig beschreiben im Zweig *Dokumente / Wissensquellen*)
- Gibt es Dokumente, z. B. Checklisten, Formblätter o.ä., die für diese Tätigkeit nützlich / wichtig / erforderlich sind? (wenn ja, Dokument verlinken oder den Speicherort eindeutig beschreiben im Zweig *Dokumente / Wissensquellen*)

Wenn die Tätigkeit bereits dokumentiert ist:

- Was steht nicht in dieser Dokumentation? Z. B. Sonderfälle, Details? Im Zweig *Prozesse / Aufgaben* kurz beschreiben. Ggf. weitere detaillierte Prozessabläufe / Arbeitsabläufe als separates Dokument verlinken oder direkt anhängen

Wenn die Tätigkeit nicht dokumentiert ist:

- Wie läuft das konkret ab? Was sind die einzelnen Arbeitsschritte? Wie und durch welches Ereignis startet das Ganze? Gibt es eine klare zeitliche Abfolge, feste Termine, die berücksichtigt werden müssen? Im Zweig *Prozesse / Aufgaben* kurz beschreiben. Ggf. weitere detaillierte Prozessabläufe / Arbeitsabläufe als separates Dokument verlinken oder direkt anhängen
- Wenn es schwerfällt, die Tätigkeit bzw. das Thema abstrakt zu beschreiben, schildern Sie doch mal den letzten Fall! Wie ist das konkret abgelaufen?
- Gibt es rechtliche Grundlagen, Vorgaben, die berücksichtigt werden müssen? (unter *Wichtig zu wissen*)
- Ist die Historie für Ihre Nachfolge ggf. wichtig, also z. B. wie sich ein Thema entwickelt hat? (unter *Wichtig zu wissen*)
- Gibt es Personen, die informiert werden müssen? Von denen eine Entscheidung benötigt wird? Die im Falle von Fragen kontaktiert werden können? Im Zweig *Ansprechpartner:innen*
- Was sind die kleinen Tipps und Tricks, die das Leben einfacher machen?

- Stolpersteine: Was kann schief gehen? Wo treten typischerweise Fehler auf? Und wie lassen sich diese vermeiden?

Abschließend:

- Was sind die 3-5 wichtigsten Punkte aus Ihrer Sicht, die Sie einer Nachfolge mitgeben möchten? (unter ‚Wichtig zu wissen‘)

Projekt:



Entweder Löschen Sie diesen Ast, wenn keine (laufenden) Projekte übergeben werden!

Oder: Erstellen Sie ggf. einen separaten Projekt-Steckbrief (Vorlage) und lagern Sie dadurch die Detailinformationen aus. Verlinken Sie dieses Dokument in der Wissenslandkarte oder hängen Sie es dort direkt an!

- Was ist der Projektauftrag?
- Wo steht das Projekt aktuell?
- Was steht als Nächstes an?
- Was muss Ihre Nachfolge zur Projektorganisation wissen?
- Was ist Ihre Rolle in dem Projekt?
- Wie schätzen Sie das Projekt ein? Wo sehen Sie Risiken?
- Wo sind Unterlagen / Dokumente / Wissensquellen

Arbeitsorganisation

- Wie (Papier, elektronisch) und wo legen Sie wichtige Dokumente ab?
- Nach welcher Logik (z. B. chronologisch, nach Kunden, nach Projekten...)?
- Welche speziellen (!) Arbeitsmittel, Software-Instrumente nutzen Sie? Welche Zugänge müssen ggf. rechtzeitig für Ihre Nachfolge beantragt werden? Welche spezifischen Schulungen muss sie ggf. machen?
- An welchen Regelterminen und Besprechungen, an welchen Gremien nehmen Sie teil? Klären sie jeweils:
 - Worum geht es dabei?
 - Wer organisiert / leitet das?
 - Was ist Ihre Rolle?
 - Wie schätzen Sie die Wichtigkeit ein?
 - Wann, wie oft usw. findet das statt?

Netzwerk



Eventuell ist das Thema der relevanten Kontakte über den Zweig ‚Ansprechpartner‘ bei den einzelnen Tätigkeiten schon ausreichend dokumentiert. Dann löschen Sie einfach diesen Ast ‚Netzwerk‘!

- Mit wem innerhalb und außerhalb der Stadtverwaltung sollte auch Ihre Nachfolge regelmäßig Kontakt pflegen?
- Zu welchen Themen?

**Interviewleitfaden zur Übergabe eines Dienstpostens/Arbeitsplatzes in der
Behörde _____ in schriftlicher Form oder für ein
Übergabegespräch**

Datum	
Wissensgeber/in	
Wissensnehmer/in	

Zuständigkeiten, Aufgaben und Abläufe

Welche Aufgaben umfasst der Arbeitsplatz über den Geschäftsverteilungsplan hinaus?		
Aktuell anstehende Termine, zu erledigende Aufgaben?		
Wo sind die Vorgänge zu finden? Wo sind abgeschlossene Vorgänge und laufende Vorgänge zu finden?		
Welche Arbeitsabläufe sind aktuell in Weiterentwicklung bzw. Überarbeitung?		
Welche regelmäßigen Besprechungstermine gibt es (Referats-, Abteilungsrunden, Jour fixe etc.)		
Referatsinterne Abläufe (z. B. Kenntnis der Postbearbeitung, Abwesenheiten)		
Welche Aufgaben sind Routine, Prioritäten?		
Welche Aufgaben werden täglich, wöchentlich, monatlich, jährlich erledigt?		
Welche Aufgaben sind im Team zu erledigen, welche sind Einzelaufgaben?		
Wer pflegt Wiedervorlage und wo wird sie gepflegt?		
Was ist standardisiert (Formulare, Muster etc.)?		
Welche zentralen Arbeitsabläufe müssen dokumentiert werden?		
Wie erfolgt die Ablage? (E-Akte, per Datei etc.) Sachbearbeiterregistratur oder Zentralregistratur?		
Projekte?		
Vertrauliche Aufgaben?		

Vertretungsregelungen?		
Wichtige Ereignisse, die den Dienstposten geprägt haben („Dienstpostenhistorie“) (KNOW-WHY-WISSEN)		

Anforderungen und Kompetenzen

Welche Fortbildungen werden noch benötigt bzw. sind grundsätzlich sinnvoll?		
Spezielle Methoden und Hilfsmittel, die für die Arbeit relevant sind		
Länge der Einarbeitungszeit		
Besondere Kenntnisse (z. B. Sprachkenntnisse)		

Netzwerke und Kontakte

Kontaktlisten vorhanden?		
Querverbindungen zu anderen Aufgabengebieten (im Referat, im Haus, extern)		
Welche Personen spielen eine wichtige Rolle (intern, extern) – Liste erstellen (ggf. kann noch eine persönliches Treffen arrangiert werden?)		
Netzwerke (interne, externe Expertinnen und Experten) und wie die/ der Neue eingeführt werden kann		

Sachthemen und Fachspezifisches

Fachbücher, Literatur, Benutzerhandbücher etc.		
Arbeitsplatzbezogene Informationen und Unterlagen (spezielle Suchmaschinen, Leitfäden etc.)		
Linkliste vorhanden?		

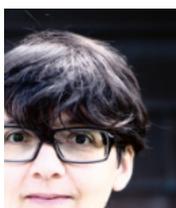
Sonstiges:

Mitwirkende

Tanja Krins beschäftigt sich bereits seit ihrem interdisziplinären Studium der Europäischen Wirtschaft und Operations Research an der RWTH Aachen mit der Umsetzung Digitaler Transformationsprozesse. Nach ihrem erfolgreichen Studienabschluss war sie zuerst in der Landes- und dann in der kommunalen Verwaltung tätig. Sie verfügt über langjährige Erfahrung mit interkommunalen Projekten und Maßnahmen, die die verschiedenen föderalen Ebenen umfassen. Ein Schwerpunkt ihrer beruflichen Aktivitäten liegt im Bereich Prozessmanagement. Ehrenamtlich engagiert sich Tanja Krins u.a. in der Gesellschaft für Wissensmanagement e. V. und leitet dort seit 2016 die Fachgruppe "Digitale Transformationsprozesse" mit Schwerpunkt auf den Bereich der Öffentlichen Verwaltung.



Margarete Reeves ist seit 2015 Stellvertretende Leiterin des Hauptamtes der Stadt Wiesbaden. Als Diplom-Verwaltungswirtin und Beamtin bildete sie sich in vielen Richtungen fort, z.B. durchlief sie am Lichtenberger Institut für angewandte Stimmphysiologie die Ausbildung zur funktionalen Stimpfpädagogin. 2018 erwarb sie im berufsbegleitenden Studium an der sozialwissenschaftlichen Fakultät der TU Kaiserslautern den Master in der Fachrichtung Organisationsentwicklung. Seit Mai 2024 ist sie darüber hinaus zertifizierte Coach mit kreativen Methoden und Humor.



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 sowie bei Wissenstransfers. Sie hat mehrere Lehraufträge zu diesem Thema, ist Autorin zahlreicher Fachpublikationen, Mitglied im Fachbeirat der GfWM und Koordinatorin des einzigen deutschsprachigen MOOCs (Massive Open Online Course) zu Wissensmanagement.



Wilma Sperling hat nach 17 Jahren Recherchetätigkeit in der freien Wirtschaft in der Hessischen Verwaltung für Bodenmanagement und Geoinformation (HVBG) im Rahmen der ‚Neuen Verwaltungssteuerung‘ das Wissensmanagement aufgebaut. Sie teilt auf Anfrage ihre Erfahrungen und Erkenntnisse in Interviews und Vorträgen, u.a. im Wissensmanagement MOOC 2019. Seit 2023 ist sie als Systemische Beraterin/Prozessbegleiterin (SG) zertifiziert.



Dr. Heiko Stanzick ist seit 2010 im Niedersächsischen Ministerium für Umwelt, Energie und Klimaschutz beschäftigt. Er ist hier u. a. Co-Leiter einer Arbeitsgruppe zum Thema Wissensmanagement und arbeitet in der ressortübergreifenden Arbeitsgruppe Wissensmanagement des Landes Niedersachsen mit. Seit vielen Jahren ist Herr Dr. Stanzick nebenberuflich als Zertifizierungsauditor tätig und bietet auch im Bereich Wissensmanagement Schulungen an.



Nicolas Ennemann ist Referent für Wissensmanagement beim Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) und gelegentlich Lehrbeauftragter an der Hochschule des Bundes für öffentliche Verwaltung (HS Bund). Im NExT e.V. organisiert er die Community „Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung“ (<https://next-netz.de/communities/wissensmanagement/>).



Dr. Eva Hörner ist Chemikerin und leidenschaftliche MINT-Enthusiastin, die auf über 30 Jahre Berufserfahrung bei IBM zurückblicken kann. In dieser Zeit hat sie an zahlreichen innovativen Projekten mitgewirkt: von der Entwicklung über die innerbetriebliche Weiterbildung bis hin zu digitalen Transformationsinitiativen in verschiedensten Branchen. Derzeit widmet sie sich mit großer Begeisterung den vielfältigen Einsatzmöglichkeiten von generativer Künstlicher Intelligenz (KI) und den tiefgreifenden Veränderungen, die diese in ausgewählten Anwendungsfeldern der Arbeitswelt mit sich bringt.

