

Erfolgreicher Wissenstransfer: Expertenwissen individuell sichern – ein persönlicher Ansatz bei der Deutschen Bundesbank

Nancy Reilich & Uwe Eikenberg, Deutsche Bundesbank



Warum ist ein gelingender Wissenstransfer für die Bank wichtig?



Drohender Kompetenzverlust durch Demografischen Wandel



Fehlende Dokumentation von Wissen



Daher Sicherung von Wissen und Erfahrung



Vom impliziten zum explizitem Wissen



(Quelle: <https://www.anleiten.de/wissensmanagement/zustaende.html>)

Maßnahmen / Bausteine des Wissenstransfers in der Bank

- Demografieorientierte Einstellungspolitik
- Ermöglichung überschneidender Nachfolgebesetzungen bei Altersabgängen
- Einführung einer **Wissensstafette** zum strukturierten Wissenstransfer bei Stellenwechseln und Altersabgängen
- Aufnahme des Themas in den Gesprächsleitfaden zum Jahresgespräch: „Arbeitsphase vor dem Übergang in den Ruhestand“
- Moderierter Wissenstransfer – Rahmenvertrag inkl. Train-the-Trainer-Konzept

Was ist eine Wissensstafette?

- „Checkliste“ zur Dokumentation und Weitergabe von arbeitsplatzbezogenem (Erfahrungs-)Wissen
- Verständigung über deren optionalen Nutzung zwischen jeweiliger Führungskraft und ausscheidenden Beschäftigten (Wissensgeber/in), z.B. im Jahresgespräch

2 Wesentliche Aufgaben des Arbeitsplatzes

- Darstellung der wesentlichen Aufgaben und Prozesse, die mit dem Arbeitsplatz gemäß Ziff. 1 verknüpft sind, und Hinweise zu deren Erledigung.
- Die nachfolgenden Tabellen sind ein mögliches Muster für die Darstellung. Je nach Arbeitsgebiet kann sich etwa eine andere Gliederung nach betreuten Projekten, Kundengruppen, Führungs-/Fachaufgaben o. ä. oder auch eine freie Darstellungsform anbieten.

Bitte Themenkreis eingeben. (Im Register Bundesbank finden Sie Schaltflächen zum Hinzufügen von Zeilen zur Tabelle, zum Hinzufügen von weiteren Tabellen und zum Löschen von Zeilen und Tabellen.)

Lfd. Nr.	Bezeichnung der Aufgabe	Turnus der Aufgabe/ zu beachtende Fristen	Beschreibung der Aufgabe	Bemerkungen/ Bearbeitungshinweise u. Tipps/ Erfahrungen
Lfd. Nr.	Bezeichnung	z. B.: - Unregelmäßig, ad-hoc - Wöchentlich, immer montags - Halbjährliche Berichterstattung (30.06./31.12.) - Ca. 4x/Jahr; Termine werden zum Jahresende bekanntgegeben Beginn jeweils am XY, finale Erledigung bis XY.	Welches sind die wichtigsten Tätigkeiten und/oder Arbeitsabläufe dieser Aufgabe(n)?	z. B.: - Beteiligte Stellen - Ablageort im Verzeichnis - Link zu Arbeitshilfen/Vorlagen/Bsp. - Rückmeldung an Vorgesetzten via Mail/ FAVIS - Nähere Infos s. Prozessbeschreibung XY.

Ziele des moderierten Wissenstransfers

- Sicherung und Übertragung des Erfahrungswissens bei Stellenwechsel/Altersabgang
- Strukturierter Überblick über alle stellenrelevanten Aufgaben und Informationen für die Wissensnehmer/innen
- Erleichterung und Verkürzung der Einarbeitung
- Wertschätzung für die Wissensgeber/innen
- Sicherstellung einer nachhaltigen Implementierung von Wissenstransfer-Expertise in der Bundesbank durch die Qualifizierung von internen Beschäftigten zu Wissenstransferbegleiter/innen

Ablauf moderierter Wissenstransfer

Beteiligte

FK, PB	1 h	Auftragsklärung Personen & Rahmenbedingungen kennenlernen
FK, WG, WN, PB	1 h	Auftakt Ablauf, Rollen & Aufgaben kennenlernen
WG, PB	3 h	Wissenslandkarte Aufnahme der zu besprechenden Oberpunkte
WN, PB	1 h	Selbsteinschätzung I geschätzter Wissensstand
FK, PB	1 h	Feinabstimmung Prioritäten setzen
WG, WN, (PB)	1,5 h x5	Transfer- & Zwischentreffen abwechselnd jeweils mit und ohne Moderation
WN, PB	1 h	Selbsteinschätzung II Wissenszuwachs dokumentieren, Aktionsplan
FK, WG, WN, PB	1 h	Abschlussstreffen Übergabe Aktionsplan, Feedback

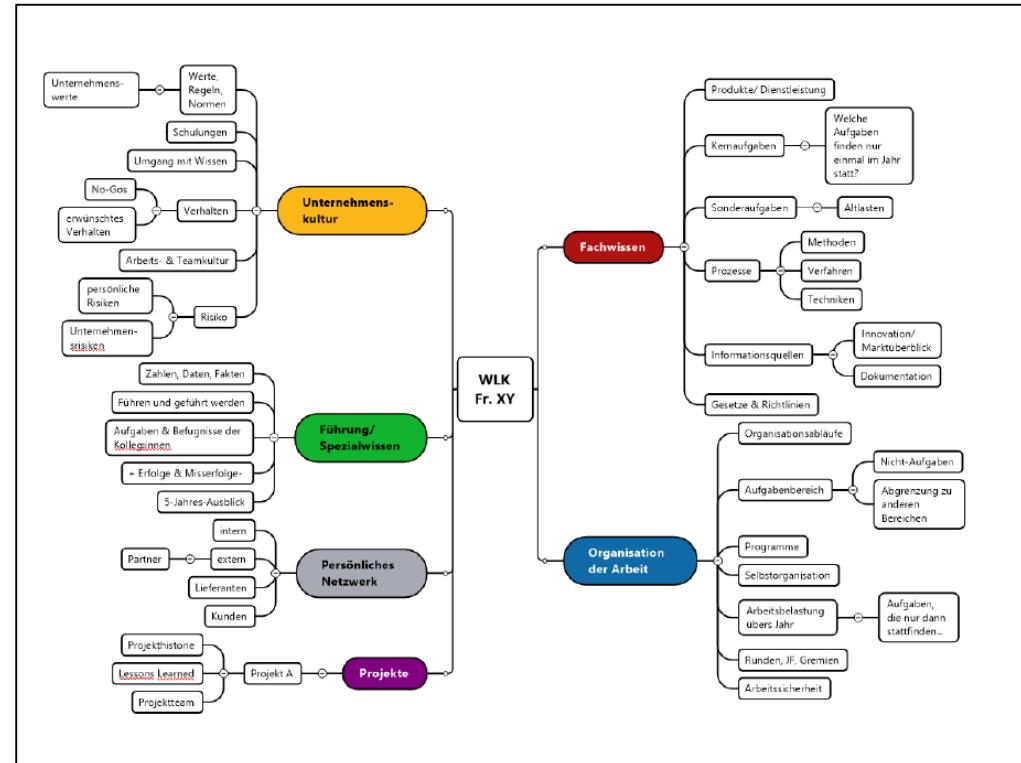
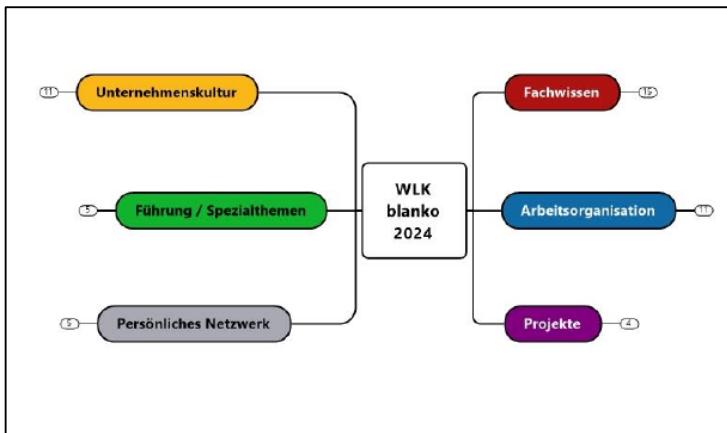
FK – Führungskraft
PB – Prozessbegleiter/in
WG – Wissensgeber/in
WN – Wissensnehmer/in

ab hier wird WN benötigt



Herzstück des Prozesses: Wissenslandkarte

Kategorien der Wissenslandkarte



Wann macht ein moderierter Wissenstransfer Sinn?

Orientierungskriterien:

- ✓ **Expertise:** Würde die/der Beschäftigte aufgrund ihres/seines Wissens in bestimmten Bereichen fehlen?
- ✓ **Exklusivität:** Könnten die Tätigkeiten/Aufgaben ohne dieses Wissen von einer/einem anderen Beschäftigten im Team wahrgenommen werden?
- ✓ **Relevanz:** Ist das Wissen für den Arbeitsbereich jetzt und zukünftig relevant?

Siehe auch [Komplexitätscheck](#)

Komplexitätscheck

Wissenstransfer Komplexitätscheck

Umstände	Komplexitätsfaktor		
	gering	mittel	hoch
	1	2	3
Wie viele Jahre Erfahrung hat der Wissensgeber in dem Arbeitsbereich?	weniger als 5 Jahre	5 - 10 Jahre	mehr als 10 Jahre
Wie umfangreich ist das Wissen, das vermittelt werden soll?	wenig umfangreich	umfangreich	sehr umfangreich
Wie relevant ist das Wissen für den Arbeitsbereich aktuell und in Zukunft?	wenig relevant	relevant	sehr relevant
Könnten die Aufgaben des Wissensgebers ohne Wissenstransfer von einer anderen Person übernommen werden?	ja	50/50	nein
Ist Führung ein relevantes Wissensgebiet?	keine Führung	fachliche Führung	Personalführung
Wann soll der Wissenstransfer beendet sein?	in mehr als 6 Monaten	in mehr als 3 Monaten	in weniger als 3 Monaten
Ist der Wissensgeber motiviert und bereit, sein Wissen zu teilen?	ja	50/50	nein
Ist der Wissensnehmer bereit, vom Wissensgeber zu lernen? (Sollte noch kein Wissensnehmer feststehen, kreuzen Sie bitte „mittel“ an)	ja	50/50	nein



Punkte	Wissenstransfer-Methode
Weniger als 12	Empfehlung zur Nutzung der Wissenstafette als Hilfestellung für Wissensgeber und -nehmer
Zwischen 12-18	Empfehlung einer Prozessbegleitung
Mehr als 18	Empfehlung einer externen Prozessbegleitung

Gesamtpunktzahl: / 24

Information

Bitte sehen Sie diese Checkliste durch und kreuzen die Kästchen an, die auf Ihren aktuellen Fall zutreffen. Addieren Sie Ihre Punkte (8-24) und kontrollieren Sie, welche Form des Wissenstransfers Sie nutzen sollten.

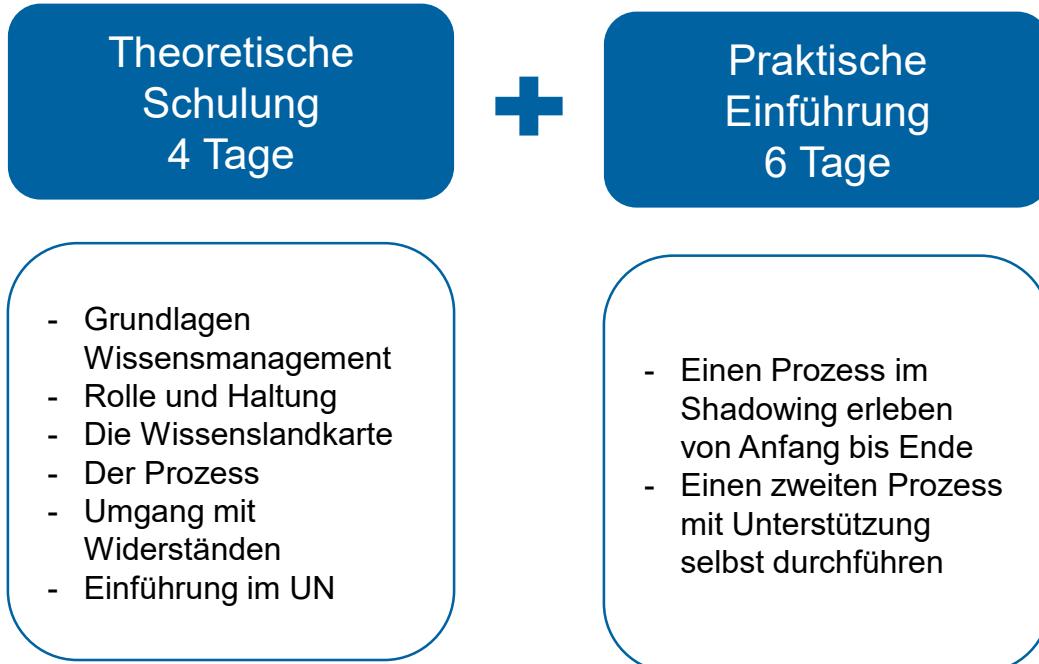
Sofern eine Prozessbegleitung empfohlen ist, nehmen Sie bitte Kontakt zu P 13 (fuehrung@bundesbank.de) auf.

Zusammenfassung

Nutzen des moderierten Wissenstransfers

Erfolgreicher Generationenwechsel	Beschleunigt Einarbeitung	Verringert Fehler & Fehlentscheidungen	Reibungsloser Übergang
Sichert erfolgreiche Methoden	Bewahrt Erfahrungswissen	Bessere Steuerungsmöglichkeit für FK	Innovationsimpulse
Attraktives Unternehmen	Mitarbeitergewinnung und -bindung	Integration, Stärkung von Zusammenhalt	Wertschätzung

Qualifizierung Wissenstransfer-Begleiter/in



ergänzt durch



Netzwerkbildung
„Community“

Kollegiale Beratung

Interne WT-Begleitende: Besonderheiten bzw. Herausforderungen

- Zeitliche Kapazitäten & Verfügbarkeiten
- Einheitliche Vorgehensweise im Prozess / Beibehaltung der Struktur
- Wahrung der (neutralen) Rolle / Rollenabgrenzung, kein Wissensspeicher
- Akzeptanz wg. Vertrauen / Verschwiegenheit
- Kritisches Hinterfragen weniger möglich
- Technische Hürden (IT-Sicherheit)

Lessons Learned I

- Jeder Prozess ist anders!
- Zeitliche Restriktionen (Kurzer Zeitraum für Prozess verfügbar, Terminfindungsprobleme)
- Nicht zu viel Zeit zwischen Kick-Off und Transfergesprächen einräumen
- Prozess wird kritisch hinterfragt (FK bringt WG zur Feinabstimmung unangekündigt mit, WN will bei der Aufnahme der Wissenslandkarte dabei sein)

- Falls WN noch nicht feststeht, trotzdem mit Aufnahme der Wissenslandkarte und Feinabstimmung starten
- Wenn kein WN feststeht, wird Wissen bei anderen MA geparkt (Wissenstransfer auf mehrere Personen)

Lessons Learned II

- Bekanntmachung / Etablierung des Instruments in der Bank
- Somit auch rechtzeitige Identifizierung von Anwendungsfällen teilweise erschwert
- Positives Feedback wichtig
- Wichtige Rolle der jeweiligen Führungskraft – „Wissenstransfer ist Führungsaufgabe“

