

▶ **Leitfaden
Wissensbewahrung
und Wissenstransfer**

▶ **- Damit Ihr Wissen
nicht verloren geht.**

▶ **Stadt Bochum
Organisations- und Personalamt**

Stadt Bochum
Die Oberbürgermeisterin

Amt 11 Organisations- und Personalamt
Willy-Brandt-Platz 2 – 6
44777 Bochum

Ansprechpartnerin: Claudia Grahner
Telefon: 0234/910-2076
E-Mail: CGrahner@bochum.de
Stand: 04.11.2013

Inhaltsverzeichnis

1. Wissensbewahrung und Wissenstransfer – wir müssen jetzt handeln!	4
2. Faktenwissen und Erfahrungswissen	5
3. Umgang mit Wissen im Arbeitsalltag	5
4. Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln	9
5. Technische Unterstützung – ein Weg zu lernenden Wissensmanagementsystemen.....	16
6. Ausblick.....	18

Anlagen:

Checkliste: Erstellung einer Wissenslandkarte (Wissensstrukturkarte)	20
Vordruck: Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte	21
Checkliste: Vorgespräch zur Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln	23
Konzept: Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte (Einarbeitungskonzept).....	25
<i>Einarbeitungskonzept: Checkliste zur Vorbereitung des Arbeitsbeginns</i>	<i>28</i>
<i>Einarbeitungskonzept: Checkliste für das Einführungsgespräch am ersten Arbeitstag.....</i>	<i>29</i>
<i>Einarbeitungskonzept: Muster für die Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans ..</i>	<i>30</i>
<i>Einarbeitungskonzept: Checkliste für Feedbackgespräche im Rahmen der Einarbeitung .</i>	<i>31</i>
Checkliste: Moderierte Übergabegespräche planen und durchführen.....	32

Zu diesem Leitfaden finden Sie eine Information im Führungskräftehandbuch mit allen Links zu weiteren Informationen.

1. Wissensbewahrung und Wissenstransfer – wir müssen jetzt handeln!

Drohender Wissensverlust durch Austritte und Stellenwechsel

Bis 2018 erreichen 503 Beschäftigte der Stadt Bochum die gesetzliche Altersgrenze bzw. treten aufgrund von Verträgen zur Altersteilzeit aus dem aktiven Dienst aus, darunter 57 Führungskräfte. Bis 2023, so die Prognose im Personalstrukturbericht zum Stichtag 31.12.2012, werden ca. 1.334 Beschäftigte die Verwaltung verlassen. Die Kolleginnen und Kollegen nehmen ein kostbares Gut mit: Ihr **Wissen**, das sie erworben haben verbunden mit dem **Erfahrungsschatz**, den eine langjährige Zugehörigkeit zur Verwaltung mit sich bringt. Die **Wertschätzung** für das Wissen und die Person, die es gesammelt hat sowie der Wunsch, Wissen und Erfahrung zu sichern, weiterzugeben, zu teilen und zu nutzen sind Grundlage für einen funktionierenden Wissenstransfer.

Fragen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer stellen sich auch im Arbeitsalltag und bei den zahlreichen **Stellenwechseln**, die mit der internen Fluktuation einhergehen.

Gemeinsames Handeln – jetzt!

Es gilt, durch einen strukturierten und transparenten Umgang mit Wissen im Arbeitsalltag und durch die Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln einen drohenden Wissensverlust zu minimieren.

Die Führungskräfte, die Beschäftigten in den Fachbereichen und das Organisations- und Personalamt (Amt 11) arbeiten in der Sache zusammen. Dieser Leitfaden beschreibt dazu bestehende und neue Maßnahmen, Vorgehensweisen und Unterstützungsangebote.

Eigene Zuständigkeit im Rahmen übertragener Kompetenzen für organisatorische und personelle Aufgaben

Die Unterstützungsmöglichkeiten des Amtes 11 knüpfen in der Regel an organisatorische und personelle Maßnahmen an, in denen Amt 11 die Fachbereiche berät, unterstützt und ggf. mit den Fachbereichen Lösungen und Entscheidungen gemeinsam vorbereitet und umsetzt. Soweit organisatorische und personelle Aufgaben und Entscheidungszuständigkeiten auf Fachbereiche übertragen wurden, handeln die Fachbereiche auch bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer eigenverantwortlich. Das gilt für die Eigenbetriebsähnliche Einrichtung Zentrale Dienst (ZD) und den Technischen Betrieb (Amt 68).

Helfen Sie mit – als Führungskräfte und als Beschäftigte! Teilen Sie Ihr Wissen, arbeiten Sie bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen aktiv mit – damit auch Ihr Wissen nicht verloren geht!

2. Faktenwissen und Erfahrungswissen

Faktenwissen Unter Faktenwissen werden in diesem Leitfaden die Informationen verstanden, die man in Akten, Vorgängen und anderen schriftlichen bzw. digitalen Informationsquellen gut dokumentieren kann. Dazu gehören Gesetze und Regeln sowie deren Anwendung, Kenntnisse über Strukturen, Abläufe, Geschäftsprozesse, Ansprechpersonen u.v.m.

Erfahrungswissen Zum Erfahrungsschatz gehören Einschätzungen, Bewertungen, Meinungen und Haltungen zu bestimmten Vorgängen, Vorgehensweisen und Kontakten, die sich in Anwendung des Faktenwissens über Jahre und Jahrzehnte hinweg gebildet haben. Die Beschreibung und Dokumentation von Erfahrungswissen ist ungleich schwerer.

Die Nutzung von Erfahrungswissen, so der Eindruck bei der Erstellung dieses Leitfadens, beeinflusst oft maßgeblich den Erfolg des Handelns. Die Bedeutung des Erfahrungswissens nimmt zu, je mehr Entscheidungsbefugnisse, Führungs- und Managementaufgaben auf einer Stelle vereint sind.

3. Umgang mit Wissen im Arbeitsalltag

Nutzen strukturierter Wissensdokumentationen Im **Arbeitsalltag** muss insbesondere Faktenwissen schnell zur Hand sein: Zur eigenen Unterstützung, u.a. bei Aufgaben und Tätigkeiten, die nicht täglich anfallen sowie für Urlaubs- oder Krankheitsvertretungen. Bei der Erstellung von Wissensdokumentationen wird das Wissen langjähriger, erfahrener Beschäftigter besonders wertgeschätzt. Dokumentationen können auch Erfahrungswissen enthalten, z.B. in einer Rubrik für persönliche Tipps oder Hinweisen zur Umsetzung. Für den Fall eines **Stellenwechsels** wird zur Wissensweitergabe auf dokumentiertes Faktenwissen zurückgegriffen.

Ablage und Zugang Wissensdokumentationen sind nur nützlich, wenn man weiß, dass es sie gibt und wie man sie findet. Sie müssen also transparent und strukturiert abgelegt werden, in der Regel technikunterstützt (vgl. Kapitel 5). Der Zugang zu Wissensdokumentationen muss allen möglich sein, die darauf angewiesen sind: Wissen ist ein freies Gut.

Gelegenheiten zum Wissensaustausch schaffen! Organisatorische Maßnahmen zum Wissenstransfer zielen in der Regel darauf ab, durch Zusammenarbeit Gelegenheiten zum persönlichen Austausch von Wissen zu schaffen. Dabei steht besonders die Weitergabe von Erfahrungswissen im Vordergrund. Die oder der Erfahrene hat zudem die Möglichkeit, eigene Vorgehensweisen kritisch zu hinterfragen und profitiert unter Umständen von einem neuen, frischen Blick auf die Vorgänge.

Maßnahmen aus der Praxis

Die hier im Leitfaden benannten Maßnahmen kommen aus der Praxis und können für weitere Fachbereiche realisiert werden. Amt 11 unterstützt die Fachbereiche auf Wunsch im Rahmen der Beratungs- und Entscheidungskompetenz in organisatorischen und personellen Angelegenheiten (vgl. auch Seite 4). Jede Maßnahmen zur Dokumentation von Wissen „lebt“ davon, genutzt zu werden. Zum Einsatz in der Praxis gehört dabei auch die permanente Überprüfung und Weiterentwicklung durch die fachkundigen Nutzerinnen und Nutzer – dazu gehören die Führungskräfte und die Beschäftigten, die damit arbeiten. Geschieht das nicht, ist das gesammelte Wissen schnell „tot“ und unnützlich. Nützlich sind gemeinsam erarbeitete Strukturen und Regeln zur Pflege der Dokumentationen nach deren Einführung.

Verfassen Sie alle Hinweise und Anleitungen so, dass der Schutz personenbezogener Daten, z.B. in Musterschreiben, gewährleistet ist und dass sie grundsätzlich keine Probleme damit hätten, die Informationen anderen innerhalb und außerhalb der Verwaltung zugänglich zu machen – z.B. im Rahmen einer Anfrage nach dem Informationsfreiheitsgesetz.

Eine organisatorische Änderung allein lässt das Wissen noch nicht fließen! Halten Sie als Führungskraft zusammen mit Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schriftlich fest, wie die neuen organisatorischen Gegebenheiten für einen Wissensaustausch genutzt werden sollen. Als Vorlage für eine Strukturierung und Begleitung können Muster aus dem Konzept Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (s. Kapitel 4 und Anlage 4) sinngemäß verwendet werden.

Überblick zu Maßnahmen zum Wissenstransfer im Arbeitsalltag**Wissenstrukturkarten**

Diese graphische Darstellung zeigt die Schwerpunkte des Aufgabengebietes und ggf. die Teilaufgaben mit den dazugehörigen, maßgeblichen Wissensgebieten. Bei regelmäßiger Aktualisierung zeigt sie auch die Entwicklung des Wissens. Bei der Vorbereitung von Maßnahmen zum Wissenstransfer können mit Hilfe der Analyse der Wissensstrukturkarte z.B. besonders wichtige Wissensgebiete identifiziert werden.

Die Erstellung einer Wissenslandkarte kann durch den Wissensträger allein, im Gespräch zwischen Wissensgebendem und Wissensnehmendem oder in der Gruppe erfolgen. Eine übliche Technik ist das Mind Map, das auch technikunterstützt erstellt werden kann. Eine Checkliste zur Erstellung einer Wissensstrukturkarte ist als Anlage 1 beigelegt.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative
- Erarbeitung zusammen mit den Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Methodische Unterstützung
- Moderation von Gruppen- oder Projektarbeit

Geschäftsprozesse

Die Erstellung von **Prozesslandkarten** erzeugt einen Überblick über Kernprozesse und Unterstützungsprozesse, die den Aufgabenbereich ausmachen. Die Modellierung **einzelner Geschäftsprozessen** zeigt als Abfolge von Auslöser, Tätigkeiten, Entscheidungen und Ergebnissen die Bearbeitungsschritte und ordnet sie handelnden Stellen, ggf. auch fachbereichsübergreifend, zu. Geschäftsprozesse zeigen so die

Aufgabenerledigung transparent und nachvollziehbar und dienen u.a. zum Transfer von Faktenwissen.

Prozesslandkarten ergänzen als Speicher von Faktenwissen Wissensstrukturkarten. Weitere Informationen zu Geschäftsprozessen und zum Geschäftsprozessmanagement finden sich u.a. im Intranet im Führungskräftehandbuch.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative
- Erarbeitung zusammen mit den Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Methodische Unterstützung (ggf. durch VII/ ZPM)

Arbeits- handbücher

In Arbeitshandbüchern, Mustermappen und anderen fachbezogene Sammlungen wird Faktenwissen in Form von nützlichen, alltagstauglichen Beschreibungen zur Aufgabenerledigung zusammengestellt. Das können Geschäftsprozesse, einschlägige Regelungen und (interne) Vorschriften und Anweisungen sein sowie individuelle Tipps zur Aufgabenerledigung aus der Erfahrung versierter Kolleginnen und Kollegen. Arbeitshandbücher entstehen nicht allein im „stillen Kämmerchen“. Sinnvoll ist die Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Beschäftigten, z.B. im Rahmen eines bereichsinternen Projektes.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative
- Erarbeitung zusammen mit den Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Methodische Unterstützung
- Moderation von Gruppen- oder Projektarbeit

Qualitäts- management

Qualitätsmanagement ist ein umfassender Ansatz zur Steuerung. Durch die Beschreibung von **Prozessen und Standards** und die Zusammenstellung erforderlicher Informationen in einem Qualitätshandbuch wird die Aufgabenerledigung im Sinne festgelegter Qualitätsziele aktiv unterstützt. Wird das Qualitätsmanagement selbstverständlich angewandt, aktualisiert und gemeinsam weiterentwickelt, also „gelebt“, kann auf dort gesammelte Informationen im Arbeitsalltag und bei Stellenwechseln zur Wissensweitergabe zurückgegriffen werden. Informationen zum Qualitätsmanagement allgemein finden Sie u.a. im Intranet im Führungskräftehandbuch.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative
- Erarbeitung zusammen mit den Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Methodische Unterstützung bei der Einführung allgemein und bei der Erarbeitung einzelner Bereiche

Heterogene Teams und Tandems

Die Weitergabe von Erfahrungswissen erfolgt am besten von Mensch zu Mensch. Bei der direkten Zusammenarbeit in Teams oder Tandems, die aus Beschäftigten mit unterschiedlichem Kenntnis- und Erfahrungsstand zusammengesetzt sind, kann Erfahrungswissen im Arbeitsalltag weitergegeben werden. Die oder der Erfahrene kann dabei auch eigene Vorgehensweisen reflektieren.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Unterstützung bei organisatorischen Maßnahmen (z.B. Änderung der Dienstverteilung)

Neue Aufteilung der Aufgaben bzw. Projekte

Die Verteilung anfallender Aufgaben und/ oder Projekte auf mehrere Beschäftigte, das „Mischen“ von Themen und Aufgabenbereichen hilft, „Inselwissen“ vorzubeugen. Das erleichtert die Vertretung im Arbeitsalltag und die Weitergabe von Wissen bei Stellenwechsel.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Unterstützung bei organisatorischen Maßnahmen (z.B. Änderung der Dienstverteilung)

Vertretungsregelungen

Geschickt erstellte Vertretungsregelungen können ebenfalls Beschäftigte zu einem persönlichen Austausch von Erfahrungswissen zusammenbringen. Nützlich für die Vorbereitung einer Vertretung ist die Erstellung eines Protokolls zur Übergabe der Dienstgeschäfte für die Zeit der Abwesenheit. Als Muster dazu dient das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte bei Stellenwechsel (vgl. Kapitel 4 und Anlage 2).

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten

⇒ **Amt 11**

- Unterstützung bei organisatorischen Maßnahmen (z.B. Änderung der Dienstverteilung)

Foren zum fachspezifischen Austausch

Möglichkeit des Wissensaustauschs für Beschäftigte, die in ihrem Fachbereich für bestimmte Aufgaben allein oder zu zweit zuständig sind (z.B. als IVP oder als Controller)

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte oder Beschäftigte ergreifen die Initiative
- Führungskräfte unterstützen die Teilnahme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Foren

⇒ **Amt 11**

- Organisatorische Unterstützung bei Gründung von Foren

4. Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln

Wissenstransfer nützt allen!	Die Begleitung von Stellenwechseln zum Wissenstransfer nutzt allen: Die Wissensgebenden schaffen für „ihren“ Aufgabenbereich Kontinuität, die Wissensnehmende profitieren bei der Einarbeitung auch von dem Wissen und den Erfahrungen ihrer Vorgänger.
Rückgriff auf Wissensdokumentationen	Für einen Wissenstransfer bei Stellenwechsel wird auf alle Wissensquellen und Dokumentationen zurückgegriffen, die bereits im Arbeitsalltag gute Dienste geleistet haben. Zur Weitergabe von Erfahrungswissen bleibt der Austausch „von Mensch zu Mensch“ die beste Möglichkeit.
Persönlicher Austausch auch nach Stellenwechsel möglich	Da, wo es passt und wenn sich alle Beteiligten einig sind, sind auch ehemalige Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber weiterhin als Wissensquelle geschätzt. Das kann der Kollege sein, der intern gewechselt ist oder die Ruhständlerin, die für eine begrenzte Zeit als Ratgeberin zur Verfügung steht. Die Wissensweitergabe geschieht dann aber nicht auf Zuruf, sondern durch Einbindung Ehemaliger in strukturierte Maßnahmen zum Wissenstransfer – natürlich auf freiwilliger Basis.
Verbindlichkeit bei Übergabe und Einarbeitung, weitere Maßnahmen nach Bedarf und Möglichkeit	Der Leitfaden beschreibt Maßnahmen aus der Praxis, die einen Wissenstransfer bei Stellenwechseln erleichtern können. Neu und verbindlich für alle ist die Anfertigung eines Protokolls zur Übergabe der Dienstgeschäfte durch die Stelleninhaberin bzw. den Stelleninhaber, der die Stelle verlässt. Die Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch die Führungskräfte erhält einen neuen Stellenwert und ist ebenfalls verbindlich.
Wie läuft das ab, wenn ... ?	Wie man bei der Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln vorgehen kann, welche Maßnahmen sinnvoll mit den verbindlich vorgeschriebenen Maßnahmen kombiniert werden können und wie das Zusammenspiel zwischen den Führungskräften im Fachbereich, den Beschäftigten und Amt 11 aussehen kann, wird hier im Leitfaden anhand üblicher Szenarien beschrieben. Amt 11 unterstützt die Fachbereiche auf Wunsch im Rahmen der Beratungs- und Entscheidungskompetenz in organisatorischen und personellen Angelegenheiten (vgl. auch Seite 4). Die beschriebenen Szenarien gelten daher nur, soweit die entsprechenden Aufgaben und Entscheidungszuständigkeiten nicht auf einen Fachbereich übertragen wurden. Den Auftakt bildet stets ein Vorgespräch zwischen Fachbereich und Amt 11. Eine Checkliste erleichtert die Vorbereitung und Durchführung (s. Anlage 3). Thema ist immer auch die Motivation der Beteiligten und, falls erforderlich, die Beseitigung bestehender Widerstände und Hindernisse.

Alle Maßnahmen zur Wissensbewahrung brauchen zunächst Zeit – für die Vorbereitung, die Durchführung und die Nachbereitung. Aber es lohnt sich! Betrachten Sie den Aufwand als lohnende Investition in die Zukunft.

Überblick zu Maßnahmen zur Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln

Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte

Zu jeder Stelle gibt es Basisinformationen und **Fakten**, die man unbedingt wissen muss, um die Arbeit aufnehmen zu können. Alle Beschäftigten, die einen Aufgabenbereich bzw. eine Stelle verlassen, sind verpflichtet, die wichtigsten Informationen im „Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte“ zusammenzustellen. Dazu gibt es einen Vordruck, der als Anlage 3 beigefügt ist. Jeder soll sich darauf verlassen können, dass das Protokoll ausgefüllt wird und für die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger am ersten Arbeitstag bereit liegt.

Das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte ist die Basis für weitere Maßnahmen zum Wissenstransfer bei Stellenwechseln. Die Führungskräfte achten darauf, dass das Protokoll auch wirklich bereitgestellt wird und helfen ggf. beim Ausfüllen. Oft gelingt es anderen besser, die wirklichen Basisinformationen aus der Menge aller möglichen Informationen herauszuarbeiten.

Das Protokoll verbleibt im Fachbereich bei der bzw. dem Vorgesetzten. Es steht einer neuen Stelleninhaberin bzw. einem neuen Stelleninhaber bzw. der Person, die die Aufgabe übernimmt, am Arbeitsplatz zur Verfügung. Wenn möglich, kann und soll die ehemalige Stelleninhaberin bzw. der ehemalige Stelleninhaber der bzw. dem Nachfolgenden das Protokoll in einem persönlichen Gespräch erläutern.

- | | |
|---|------------------------------------|
| ⇒ Fachbereich | ⇒ Amt 11 |
| - Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber (ggf. auf Basis vorhandener Übergabeprotokolle zur Vertretung) | - Methodische Unterstützung |
| - Führungskraft erinnert und unterstützt | - Hinweis bei jedem Stellenwechsel |

Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte

Das Konzept „Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ enthält Checklisten z.B. für die Vorbereitung des ersten Arbeitstages und ein Formular für die Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans zur Vermittlung des erforderlichen **Faktenwissens**. Maßnahmen, bei denen Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzte die Einarbeitung unterstützen, werden auch für die Weitergabe von **Erfahrungswissen** genutzt.

- | | |
|---|------------------------------------|
| ⇒ Fachbereich | ⇒ Amt 11 |
| - Führungskräfte sind verantwortlich für die Einarbeitung | - Methodische Unterstützung |
| - Beschäftigte unterstützen ggf. als Patinnen und Paten | - Hinweis bei jedem Stellenwechsel |

Hospitation im Rahmen der Einarbeitung

Eine Hospitation zu bestimmten Zeitpunkten (wichtiger Termin, zu dem z.B. künftige Ansprechpersonen zusammenkommen, wichtige Sitzung) kann bereits vor Antritt der Stelle sinnvoll sein. Dazu ist eine Abstimmung mit dem abgebenden Fachbereich erforderlich.

Eine Hospitation der Neubesetzung, z.B. in einem Querschnittsbereich, kann auch Bestandteil der Einarbeitung nach Übernahme der Stelle sein (s. auch Konzept Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte, Kapitel 4 und Anlage 4).

- | | |
|---|--|
| <p>⇒ Fachbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte der betroffenen Organisationseinheiten verständigen sich | <p>⇒ Amt 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - ggf. methodische Hinweise |
|---|--|

Zeitlich begrenzte parallele Besetzung von Stellen

Es ist grundsätzlich möglich, die förmliche Auswahlentscheidung für die Wiederbesetzung einer Stelle so weit zeitlich vor zu verlagern, dass eine Stelle zeitlich befristet parallel besetzt wird. Das ist organisatorisch schwierig sowie kostenintensiv und wird daher eine Ausnahme bleiben. Denkbar ist die Maßnahme bei einem Stellenwechsel in der Führung des Fachbereichs oder bei drohendem Wissensverlust bei Stellen mit besonderem, einzigartigem Fachwissen. Über eine parallele Besetzung entscheidet der Fachbereich zusammen mit dem Organisations- und Personalamt im Einzelfall.

Die gemeinsame Zeit einer parallelen Besetzung soll für die Einarbeitung der Nachfolge und damit für die Übermittlung von **Erfahrungswissen** genutzt werden. Voraussetzung ist ein strukturiertes Einarbeitungskonzept, in dem die parallele Besetzung eine eigene Rolle einnimmt (s. Kapitel 4 und Anlage 4).

- | | |
|--|---|
| <p>⇒ Fachbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der/ des Beschäftigten | <p>⇒ Amt 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ergreift die Initiative beim Ausscheiden von Führungskräften im Rahmen der Beratung zum allgemeinen Vorgehen aus organisatorischer und personeller Sicht |
|--|---|

Moderierte Gespräche zur Wissensweitergabe

Eine Möglichkeit, besonders zur Weitergabe von **Erfahrungswissen**, ist die Durchführung von vorbereiteten, strukturierten, moderierten und dokumentierten Gesprächen zwischen ausscheidenden Beschäftigten und denen, die künftig deren Aufgaben übernehmen.

Für eine Unterstützung (Vorbereitung und Moderation der Gespräche, ggf. Unterstützung der Dokumentation) kommen Personen in Frage, die fundierte Kenntnisse in der Moderation solcher Gespräche mitbringen und Verwaltungserfahrung haben. Das können Beschäftigte des Fachbereichs, des Amtes

11, eines anderen Fachbereichs mit Moderationserfahrung oder externe Moderatorinnen oder Moderatoren (z.B. des Studieninstitutes) sein.

Grundlagen der moderierten Gespräche sind der Entwurf für das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte, weitere Informationen zur Stelle (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Aufgabenbeschreibung) und bereits dokumentiertes Faktenwissen (z.B. Geschäftsprozesse, Info-Sammlungen).

Vorbereitung und Durchführung der Gespräche erfolgen mit dem Ziel, insbesondere **Erfahrungswissen** sichtbar zu machen und weiterzugeben. Bestehende Lücken bei der Dokumentation von Fachwissen können aufgedeckt werden (ggf. als Anregung für Maßnahmen zur Bewahrung von Faktenwissen).

Die Moderatorin/ der Moderator plant zusammen mit dem Fachbereich die Gespräche Schritt für Schritt auf den Einzelfall bezogen (s. Checkliste in Anlage 5). Gemeinsam geplant wird auch die Dokumentation der Gespräche, ggf. IT-gestützt. Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktiv am Wissenstransfer beteiligt sind, ist wichtiges Element der Planung, da von dem Wissensbedarf und der Persönlichkeit der Akteurinnen und Akteure Aufbau und Durchführung der Gespräche abhängen. In Ausnahmefällen kann die Moderatorin bzw. der Moderator damit beauftragt werden, die Gespräche an Stelle der Nachfolgenden zu führen und für diese Nachfolgenden zu dokumentieren.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten, die betroffen sind

⇒ **Amt 11**

- Ergreift die Initiative beim Ausscheiden von Führungskräften im Rahmen der Beratung zum weiteren Vorgehen aus organisatorischer und personeller Sicht
- Methodische Unterstützung
- Unterstützung bei der Auswahl und Beauftragung von Moderatorinnen und Moderatoren

Vorgehen bei üblichen Szenarien:

Wie läuft das ab, wenn **die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber sich intern bewirbt, die Stelle bekommt und ihre bzw. seine Stelle frei macht?**

Zeitraum Ein Stellenwechsel wird in der Regel max. 6 Wochen nach Zustimmung des PR umgesetzt.

Vorgehen

- Der **Fachbereich** ergreift die Initiative und beantragt bei Amt 11 die Wiederbesetzung der Stelle bzw. die Änderung der Dienstverteilung, wenn verbleibende Aufgaben auf andere Stellen aufgeteilt werden müssen.
- Der **Fachbereich** teilt in den Verfahren Amt 11 mit, ob Maßnahmen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer bereits greifen, schon eingeleitet wurden oder ob Maßnahmen zusammen mit Amt 11 geplant werden sollen (s. Vordruck „Personaleinsatz“)

Vorgespräch Das Vorgespräch zum Wissenstransfer nach Checkliste (s. Anlage 3) knüpft an die Gespräche zur Wiederbesetzung der Stelle an.

Verpflichtende Maßnahmen

Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte Sobald der Stellenwechsel feststeht, dringt die Führungskraft des abgebenden Bereichs darauf, dass das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte erstellt bzw. aktualisiert wird.

Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Die Arbeit an einem allgemeinen Einarbeitungskonzept kann beginnen, sobald ein Stellenwechsel feststeht, wenn es nicht ohnehin schon ein allgemeines Einarbeitungskonzept gibt. Informationen über den Kenntnisstand der neuen Besetzung gehen dann in die Erarbeitung des individuellen Einarbeitungsplans ein.

Weitere mögliche Maßnahmen

Hospitation Eine Hospitation zu bestimmten Zeitpunkten (wichtiger Termin, zu dem z.B. künftige Ansprechpersonen zusammenkommen, wichtige Sitzung) kann bereits vor Antritt der Stelle sinnvoll sein. Dazu ist eine Abstimmung mit dem abgebenden Fachbereich erforderlich.

Eine Hospitation der Neubesetzung, z.B. in einem Querschnittsbereich, kann auch Bestandteil der Einarbeitung nach Übernahme der Stelle sein.

Wie läuft das ab, wenn die **Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber aus Altersgründen absehbar ausscheidet und es sich um eine Sachbearbeitung handelt?**

Zeitraum Eine Übersicht über die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhalten die Führungskräfte in den Fachbereichen über das Personalportal. Persönliche Pläne der Beschäftigten, den Dienst vorzeitig zu verlassen, sollten (soweit bekannt) in die Überlegungen einbezogen werden.

Eine konkrete Planung von Maßnahmen zum Wissenstransfer, insbesondere für Fachwissen, sollte in jedem Fall parallel beginnen.

Vorgehen Der **Fachbereich** ergreift die Initiative in Zusammenhang mit der Personalbedarfsplanung und identifiziert Bereiche und Stellen, bei denen Wissensverluste vorhersehbar drohen.

Vorgespräch Das Vorgespräch zum Wissenstransfer nach Checkliste (s. Anlage 3) knüpft an die Gespräche zur Personalplanung an.

Verpflichtende Maßnahmen

Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte Das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte sollte als Maßnahme zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag von den jeweiligen Stelleninhabern und –inhabern erstellt und gepflegt werden.

Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Die Arbeit an einem allgemeinen Einarbeitungskonzept kann beginnen, auch wenn der Zeitpunkt des Stellenwechsels noch nicht konkret feststeht.

Weitere mögliche Maßnahmen

Maßnahmen zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag Zur Vorbereitung absehbarer Stellenwechsel sollten die Möglichkeiten zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag ausgeschöpft werden, d.h. Möglichkeiten zur Wissensdokumentation und organisatorische Maßnahmen zur Wissensweitergabe an Beschäftigte, die weiter im Fachbereich bleiben.

Moderierte Gespräche zur Wissensweitergabe Handelt es sich um eine Sachbearbeitung, die Spezial- oder Expertenwissen erfordert und die besonders auf Erfahrungswissen angewiesen ist, kann der Fachbereich die Durchführung moderierter Gespräche anregen – in Eigenregie, mit Unterstützung des Amtes 11 oder mit externer Moderation. Voraussetzung ist, dass eine Nachfolge feststeht oder dass eine Person (z.B. die Vertretung oder die Führungskraft) als Gesprächspartner zur Verfügung steht. In Ausnahmefällen kann die Moderatorin bzw. der Moderator damit beauftragt werden, die Gespräche zu führen und für die Nachfolgenden zu dokumentieren.

Zeitlich begrenzte parallele Besetzung von Stellen Handelt es sich um eine Sachbearbeitung, die Spezial- oder Expertenwissen erfordert (Faktenwissen und Erfahrungswissen), entscheidet der Fachbereich zusammen mit dem Organisations- und Personalamt im Einzelfall über eine parallele Besetzung (vgl. Seite 11).

Die gemeinsame Zeit einer parallelen Besetzung soll für die Einarbeitung der Nachfolge und damit für die Übermittlung von **Erfahrungswissen**

wissen genutzt werden.

Hospitation Eine Hospitation zu bestimmten Zeitpunkten (wichtiger Termin, zu dem z.B. künftige Ansprechpersonen zusammenkommen, wichtige Sitzung) kann bereits vor Antritt der Stelle sinnvoll sein. Dazu ist eine Abstimmung mit dem abgebenden Fachbereich erforderlich.

Eine Hospitation der Neubesetzung, z.B. in einem Querschnittsbereich, kann auch Bestandteil der Einarbeitung nach Übernahme der Stelle sein.

Wie läuft das ab, wenn ... **... die Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber aus Altersgründen absehbar ausscheidet und es sich um eine Führungsstelle handelt?**

Vorgehen **Amt 11** ergreift ca. 1 Jahr vor absehbarem Ausscheiden einer Führungskraft die Initiative und berät die Ämter allgemein zum weiteren Vorgehen aus organisatorischer und personeller Sicht.

Aus den Daten zur Personalstruktur, die Amt 11 auswertet, geht oft nicht der Zeitpunkt des tatsächlichen Ausscheidens hervor. Ein vorzeitiger Austritt kann geplant, aber noch nicht bei Amt 11 beantragt worden sein oder die Summe der restlichen Urlaubstage und Überstunden verschiebt den Austritt auf einen Zeitpunkt Wochen vor Erreichen der Altersgrenze. Die Fachbereiche sind daher aufgerufen, in diesen Fällen von sich aus mit Amt 11 Kontakt aufzunehmen, damit die Beratung rechtzeitig beginnen kann. Damit wird einem ggf. erforderlichen Antragsverfahren nicht vorgegriffen.

Vorgespräch Das Vorgespräch zum Wissenstransfer nach Checkliste (s. Anlage 3) knüpft an die Beratung zum weiteren Vorgehen an.

Verpflichtende Maßnahmen

Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte Das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte sollte als Maßnahme zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag von den jeweiligen Stelleninhaberrinnen und -inhabern erstellt und gepflegt werden.

Maßnahmen zur Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Die Arbeit an einem allgemeinen Einarbeitungskonzept durch die zuständige Führungskraft sollte beginnen, auch wenn der Zeitpunkt des Stellenwechsels noch nicht konkret feststeht.

Weitere mögliche Maßnahmen

Maßnahmen zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag Zur Vorbereitung absehbarer Stellenwechsel sollten die Möglichkeiten zur Wissensbewahrung im Arbeitsalltag ausgeschöpft werden, d.h. Möglichkeiten zur Wissensdokumentation und organisatorische Maßnahmen zur Wissensweitergabe an Beschäftigte, die weiter im Fachbereich bleiben.

Moderierte Gespräche zur Wissensweitergabe Im Rahmen der Beratung zum weiteren Vorgehen werden Gespräche zur Wissensweitergabe von Amt 11 zusammen mit dem Fachbereich geplant. Voraussetzung ist, dass eine Nachfolge feststeht oder dass eine Person (z.B. die Vertretung oder die nächsthöhere Führungskraft)

	als Gesprächspartner zur Verfügung steht. In Ausnahmefällen kann die Moderatorin bzw. der Moderator damit beauftragt werden, die Gespräche zu führen und für die Nachfolgenden zu dokumentieren.
<i>Zeitlich begrenzte parallele Besetzung von Stellen</i>	Über eine parallele Besetzung entscheidet der Fachbereich zusammen mit dem Organisations- und Personalamt im Einzelfall. Die gemeinsame Zeit einer parallelen Besetzung soll für die Einarbeitung der Nachfolge und damit für die Übermittlung von Erfahrungswissen genutzt werden.
<i>Hospitation</i>	Eine Hospitation zu bestimmten Zeitpunkten (wichtiger Termin, zu dem z.B. künftige Ansprechpersonen zusammenkommen, wichtige Sitzung) kann sinnvoll sein. Dazu ist eine Abstimmung mit dem abgebenden Fachbereich erforderlich. Eine Hospitation der Neubesetzung, z.B. in einem Querschnittsbereich, kann auch Bestandteil der Einarbeitung nach Übernahme der Stelle sein.

5. Technische Unterstützung – ein Weg zu lernenden Wissensmanagementsystemen

Technische Unterstützung ist unerlässlich	Die Bewahrung und Nutzung insbesondere von Faktenwissen erfolgt in der Regel technikgestützt. Dabei ist die Technik kein Selbstzweck: Zunächst muss feststehen, welche Inhalte in welchem Umgang für welche Zielgruppen bereitgestellt werden sollen und wer sich um diese Inhalte verantwortlich kümmert. Auf dem Weg zu lernenden Wissensmanagementsystemen muss berücksichtigt werden, welche Anwendungen bereits heute verwaltungsweit und in einzelnen Fachbereichen gebräuchlich sind und welche unterschiedlichen Anforderungen an Qualität und sichere Verfügbarkeit des Wissens berücksichtigt werden müssen. Eine einzige, einheitliche technische Lösung für alle Wissensbedarfe in den Fachbereichen ist zz. noch nicht absehbar.
Bestehende, allgemein zugängliche technische Systeme	Maßnahmen zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer, die hier im Leitfaden beschrieben sind, können zum Teil mit bestehenden technischen Systemen sinnvoll unterstützt werden. Die Fachbereiche nutzen bereits umfangreich die Möglichkeit, Wissensdokumentationen zusammen mit den Dateien zur Bearbeitung der Vorgänge auf dem allgemein zugänglichen Laufwerk x:/ abzulegen. Die Struktur dazu (z.B. angelehnt an den Aktenplan) sollte gemeinsam im Fachbereich erarbeitet, gepflegt und kommuniziert werden. Durch die obligatorische Datensicherung auf den Servern sind die Dateien geschützt und im üblichen Rahmen verfügbar. Das Content-Management-System bietet den Fachbereichen die Möglichkeit, eigene Inhalte in das Intranet einzubringen. Über das Redaktionssystem entscheidet die von der Fachbereichsleitung autorisierte Verfasserin bzw. der autorisierte Verfasser, für welchen Personenkreis

innerhalb und außerhalb des eigenen Fachbereichs die Inhalte zugänglich sein sollen. Funktionen zur Suche benötigter Informationen wurden durch das Presse- und Informationsamt (Amt 13) fortlaufend weiter entwickelt. Die Fachbereiche werden bei der Umsetzung von Inhalten von dort methodisch unterstützt.

- | | |
|---|--|
| <p>⇒ Fachbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte ergreifen die Initiative - Beschäftigte und IV-Personen | <p>⇒ Amt 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - Methodische Unterstützung - Moderation von Gruppen- oder Projektarbeit |
|---|--|

Wissensmanagement-systeme

Reicht die bestehende, allgemein zugängliche technische Unterstützung nicht aus, können spezielle **Wissensmanagementsysteme** helfen. Einige Fachbereiche arbeiten bereits mit Anwendungen, die sie entweder (mit Unterstützung von Amt 18) selber programmiert haben oder die sie als Software von Fremdherstellern eingekauft haben. Ein Wissensaustausch zwischen zz. gebräuchlichen Systemen und damit zwischen Fachbereichen ist zz. in der Regel nicht möglich, wäre aber Voraussetzung für ein verwaltungsweites Wissensmanagement.

Im Rahmen des Projektes zur Einrichtung eines Service-Centers für die Stadt Bochum wird aktuell federführend vom Zentralen Projektmanagement geprüft, welche datenbankbasierten Wissensmanagementsysteme für eine verwaltungsweite Anwendung in Frage kommen könnten. Neben dem konkreten Wissensbedarf für ein Service-Center ermöglichen diese Lösungen dann auch eine (zusätzliche) fachbereichsspezifische Nutzung zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer.

Marktüblich sind Anwendungen, die Suchmaschinen aus dem Internet ähneln. Diese Systeme sind in der Regel „lernfähig“, d.h. sie erkennen bei der Suche z.B. besonders wichtige oder besonders nützliche Inhalte und bieten diese vorrangig an. Module, die eine Kommunikation unter den Nutzern ermöglichen, gehören ebenfalls zum Standard wie eine detaillierte Rechteverwaltung in Bezug auf die Einstellung von Inhalten und den Zugriff zur Suche.

Auch die geplante sukzessive Einführung eines elektronischen Dokumentenmanagementsystems (DMS), verbunden mit der Nutzung der elektronischen Akte, bietet Möglichkeiten der Nutzung zur Wissensbewahrung und zum Wissenstransfer. Das Einführungskonzept dazu wird derzeit in Projektarbeit vom Zentralen Projektmanagement erarbeitet.

Unerlässlich und unabhängig von der Art des gewählten Systems ist eine Qualitätssicherung der Inhalte, die vom Fachbereich organisiert werden muss.

- | | |
|--|--|
| <p>⇒ Fachbereich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten - Beschaffung über Amt 18 | <p>⇒ Amt 11</p> <ul style="list-style-type: none"> - ggf. vorab Lösung organisatorischer Fragestellungen (Geschäftsprozesse) |
|--|--|

Wikis

Die Funktion so genannter Wikis ist durch die Internet-Anwendung „Wikipedia“ bekannt. Wesentlich ist, dass alle Nutzerinnen und Nutzer sich an der Erstellung von Inhalten beteiligen können und sollen. Das System „lebt“ von einem regen Austausch und einer (auch kritischen) Würdigung und ständigen Fortentwicklung der Inhalte. Der Bezug zu ver-

waltungsweit geltende Regeln wird soweit möglich durch Verlinkung auf Original-Texte, z.B. im Intranet, hergestellt. Ursprung und Entwicklung der Einträge sind durch eine Historie von allen nachvollziehbar. Eine Beschränkung der Rechte zur Einstellung, Veränderung oder Kommentierung von Inhalten ist technisch möglich, widerspricht aber dem Grundgedanken des Wiki.

Sinnvoll ist ein Wiki zum fachspezifischen, kollegialen Austausch in einer Gruppe, die in der Gesamtheit für die Inhalte und deren Fortentwicklung verantwortlich zeichnet und sich laufend „kümmert“.

In einigen Bereichen werden Wikis bereits erfolgreich erprobt.

⇒ **Fachbereich**

- Führungskräfte ergreifen die Initiative unter Beteiligung der Beschäftigten
- Beschaffung über Amt 18
- Alle Nutzerinnen und Nutzer wirken mit

⇒ **Amt 11**

- ggf. vorab Lösung organisatorischer Fragestellungen (Geschäftsprozesse)

6. Ausblick

Das hier beschriebene Vorgehen und die beschriebenen Maßnahmen sind ein Einstieg in die praktische Umsetzung des Themas Wissensbewahrung und Wissenstransfer. Die Projektgruppe wird sich weiterhin in Abständen (ca. halbjährlich) zusammensetzen, um den Fortschritt in der Praxis zu reflektieren und das Vorgehen und die einzelnen Maßnahmen weiter zu entwickeln.

Das Interne Fortbildungsangebot bietet über das Westfälisch-Märkische Studieninstitut für-kommunale Verwaltung Seminare für Führungskräfte an, die für das Thema Wissensbewahrung und Wissenstransfer sensibilisieren und Wege aufzeigen, mit der Situation umzugehen. Geplant ist, das Thema aus der Sicht der Beschäftigten in Seminare zur Vorbereitung auf den Ruhestand aufzunehmen.

Dieser Leitfaden wurde in Projektarbeit erstellt. Mitglieder der Projektgruppe sind:

Carsten Uebel (Organisations- und Personalamt)

Heinz Siepmann (Organisations- und Personalamt)

Hans-Martin Olschowy (Organisations- und Personalamt)

Wolfgang Justen (Organisations- und Personalamt ab 08/2013)

Ulrike Waltenberg (Steuerungsunterstützung Dezernat VII / Organisations- und Personalamt bis 07/2013)

Bärbel Sprave (Organisations- und Personalamt ab 08/2013)

Susanne Schomburg (Dez. VII – Stabsstelle Arbeitsschutz, Arbeitssicherheit und Gesundheit im Betrieb)

Dirk Leistner (Dez. VII – Stabsstelle Zentrales Projektmanagement)

Gabriele Fuchs (Volkshochschule Bochum)

Claudia Evers (Gleichstellungsstelle, bis 06/2013)

Birgitta Gronau (Gleichstellungsstelle, ab 07/2013)

Wolfgang Knop (Personalrat)

Martin Biewald (Personalrat)

Ramona Kusch (Schwerbehindertenvertretung)

Claudia Grahner (Organisations- und Personalamt)

Anlage 1:

Checkliste: Erstellung einer Wissenslandkarte (Wissensstrukturkarte)

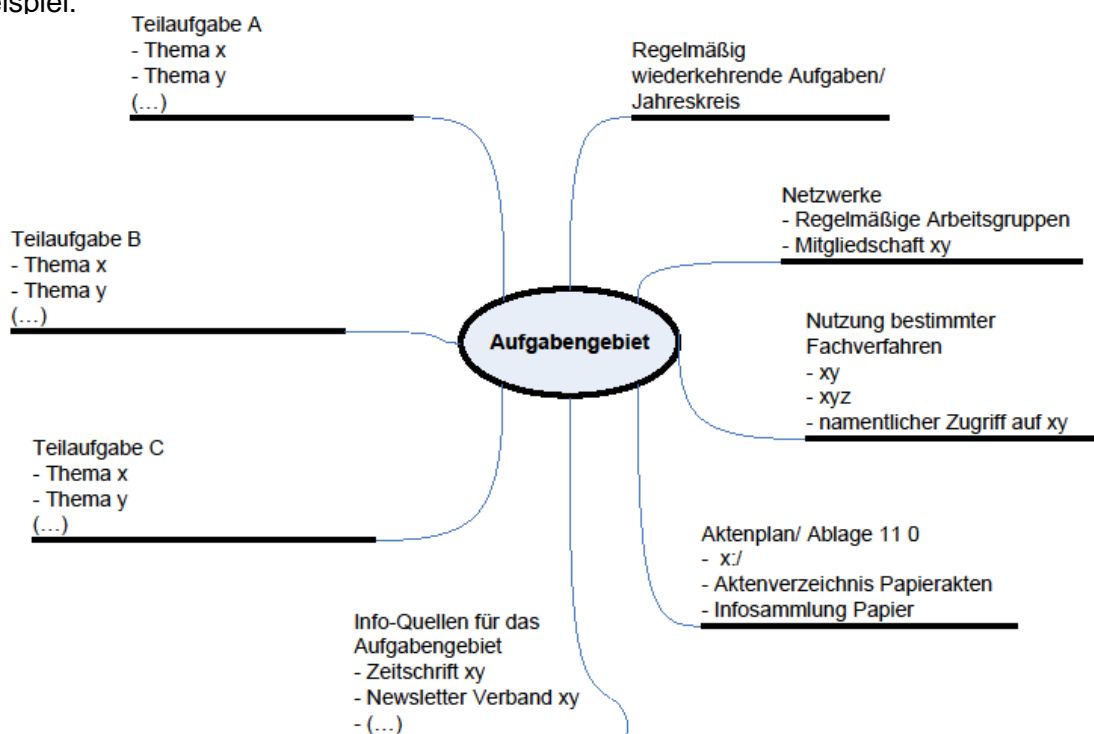
Eine Form der Wissenslandkarte ist die Wissensstrukturkarte. Die graphische Darstellung zeigt die Schwerpunkte des Aufgabengebietes und ggf. die Teilaufgaben mit den dazugehörigen, maßgeblichen Wissensgebieten. Bei der Vorbereitung von Prozessen und Maßnahmen zum Wissenstransfer können so besonders wichtige Wissensgebiete identifiziert werden.

Die Wissenslandkarte und das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte sind an einigen Stellen inhaltsgleich und bauen aufeinander auf: Im Protokoll stehen die aktuellen Basisinformationen zum Zeitpunkt der Übergabe im Vordergrund, die Wissenslandkarte gewährt einen Überblick über die relevanten Wissensgebiete des Aufgabengebietes.

Die Erstellung einer Wissenslandkarte kann durch den Wissensträger allein, im Gespräch zwischen Wissensgebendem und Wissensnehmendem oder in der Gruppe erfolgen. Eine übliche Technik ist das Mind Map, das auch technikunterstützt erstellt werden kann.

Nr.	Fragestellungen, Vorgehen	
1	<u>Was sind die Schwerpunkte des Aufgabengebietes?</u> - Auswertung der Stellenbeschreibung und des Anforderungsprofils und des Protokolls zur Übergabe der Dienstgeschäfte (soweit vorhanden) - Berücksichtigung des (aktuellen) Aufgabenwandels	
2	<u>Untergliedern sich die Schwerpunkte weiter?</u> - Gibt es Teilaufgaben, die einen speziellen Wissensbedarf haben?	
3	<u>Welche Wissensgebiete gehören jeweils zu den Teilaufgaben?</u> - Besondere Rechtskenntnisse? - Wissen über fachbereichsinterne Regelungen? - Besondere Vorgehensweise?	

Beispiel:



Anlage 2:

Vordruck: Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte

Zu jeder Stelle gibt es Basisinformationen, die man unbedingt wissen muss, um die Arbeit aufnehmen zu können. Alle Beschäftigten, die einen Aufgabenbereich bzw. eine Stelle verlassen, sind verpflichtet, die wichtigsten Informationen im „**Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte**“ zusammenzustellen. Jeder soll sich darauf verlassen können, dass das Protokoll ausgefüllt wird und für die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger am ersten Arbeitstag bereit liegt. Das Übergabeprotokoll ist die Basis für weitere Maßnahmen zum Wissenstransfer bei Stellenwechseln.

- ⇒ Die Führungskräfte achten darauf, dass das Übergabeprotokoll auch wirklich bereitgestellt wird und helfen ggf. beim Ausfüllen. Oft gelingt es anderen besser, die wirklichen Basisinformationen aus der Menge aller möglichen Informationen herauszuarbeiten.
- ⇒ Alle können bereits jetzt für ihre Stelle bzw. ihren Aufgabenbereich ein Übergabeprotokoll anfertigen und es von Zeit zu Zeit anpassen. Das ist schon vor einem Stellenwechsel nützlich, u.a. bei der Übergabe an eine Vertretung vor Urlaubsantritt.
- ⇒ Das Organisations- und Personalamt erinnert die Fachbereiche bei einem anstehenden Personalwechsel an das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte, sobald bekannt wird, dass ein Stellenwechsel ansteht.
- ⇒ Wenn möglich, kann und soll die ehemalige Stelleninhaberin bzw. der ehemalige Stelleninhaber der bzw. dem Nachfolgenden das Protokoll in einem persönlichen Gespräch erläutern.

Kopf (Angaben zur Stelle aus dem Dienstverteilungsplan)

Datum
Organisationseinheit
Stellennummer
Hauptfunktion/ Nebenfunktion
Aufgabenbeschreibung
Jetziger Stelleninhaber
Künftiger Stelleninhaber (soweit bekannt)

Bitte ergänzen Sie den nachfolgenden Fragenkatalog, wie Sie das für sinnvoll halten! Sie können dem Übergabeprotokoll auch Anlagen beifügen (z.B. Listen und Übersichten zu Arbeitsaufträgen und Projekten).

Führungsaufgabe

(Die Grundsätze zum Umgang mit sensiblen Daten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ausschließlich zur Wahrnehmung der Führungsaufgabe genutzt werden, sind selbstverständlich zu beachten.)

- Wo finden sich Unterlagen zur dienstlichen Beurteilung (Aufzeichnungen zum Ergebnis des Beurteilungszwischengesprächs, ggf. auf Grundlage des Beurteilungsvordrucks; ausgefüllte Beobachtungsbögen „in Papier“ oder auf Laufwerk H:/) und zur leistungsorientierten Bezahlung LOB (Feststellung der erbrachten Leistung, Leistungsminderung der MA, Festlegung der Leistungskriterien, Gewichtung der Leistungskriterien, Ergebnisse der Zwischengespräche, Zielvereinbarungen mit MA, Ergebnisse aus vorherigem Zeitraum)
- Welche Informationen gibt es zum Leistungs- und Belastungsstand der unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

- Wie werden Arbeitsprozesse und – aufträge organisiert (schriftliche Vereinbarungen o.Ä., Abstimmung innerhalb des Amtes, Einbindung von Hierarchien)?
- Stehen aktuell wichtige organisatorische oder personelle Änderungen in der Organisationseinheit bzw. im Amt an?
- Gibt es zu bestimmten Fragestellungen Dissenz mit dem PR?

Fachaufgabe

- Was ist aktuell das wichtigste fachliche Thema bzw. was muss aktuell bis wann erledigt und/oder entschieden sein?
- Wo finden sich die Unterlagen dazu (Aktenplan, Aktenverzeichnis, elektronisches Verzeichnis)?
- Welches Thema steht in Kürze an? Wann? Mit welchem Zeithorizont?
- Was ist wiederkehrend zu regeln, zu organisieren, zu initiieren?
- Gibt es eine Wiedervorlage? Wo?
- In welchen Arbeitsgruppen/Gremien ist die/der Stelleninhaber/in präsent? In welcher Rolle (z.B. Mitglied, Leitung)?
- Welche Fachanwendungen werden genutzt?
- Welches sind im Arbeitsalltag aus der Perspektive der Stelleninhaberin bzw. des Stelleninhabers die Hauptaufgaben, wie laufen sie ab?
- Welche Schnittstellen gibt es zwischen den Aufgaben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern innerhalb des Amtes?
- Welche Schnittstellen gibt es zwischen den Aufgaben und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und anderen Ämtern bzw. externer Ansprechpartner außerhalb der Stadtverwaltung?
- Welches sind die hauptsächlichen Informationsquellen für fachliche Fragen?
- Welche vom bisherigen Stelleninhaber für wichtig erachtete Themen konnten bisher nicht platziert werden und warum?

Persönliche Anmerkungen (optional):

- Was hat mir auf der Stelle besonders genützt? Gibt es Optimierungspotenziale?

Datum, Unterschrift

Anlage 3:

Checkliste: Vorgespräch zur Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln

Ein Gespräch zur Vorbereitung und Begleitung von Stellenwechseln, die absehbar sind, sollte bereits ca. 1 Jahr vor dem Zeitpunkt erfolgen. Persönliche Pläne der Beschäftigten, den Dienst vorzeitig zu verlassen, sollten (soweit bekannt) in die Überlegungen einbezogen werden. Bei ungeplanten Stellenwechseln sollte das Gespräch gesucht werden, sobald der Wechsel bekannt wird. Das Gespräch führen die **zuständige Führungskraft** und die **Beteiligten des Fachbereichs** mit **Amt 11**, soweit die Aufgaben und Entscheidungszuständigkeiten nicht von Amt 11 auf den Fachbereich übertragen wurden.

Der Kontakt zu Amt 11 wird über die Organisatorinnen und Organisatoren hergestellt, die für den Bereich und die Stelle zuständig sind (Amt 11, Abteilung 11 1 Bereichssachbearbeitung, Organisation und Personaleinsatz bzw. Sachgebiet 11 11 Personalentwicklung und Personaleinsatz).

Bei einem absehbaren **Ausscheiden von Führungskräften** kommt Amt 11, soweit zuständig, auf die Fachbereiche zu und initiiert das Vorgespräch im Rahmen der Beratung zum weiteren Vorgehen aus organisatorischer und personeller Sicht. Aus den Daten zur Personalstruktur, die Amt 11 auswertet, geht oft nicht der Zeitpunkt des tatsächlichen Ausscheidens hervor. Ein vorzeitiger Austritt kann geplant, aber noch nicht bei Amt 11 beantragt worden sein oder die Summe der restlichen Urlaubstage und Überstunden verschiebt den Austritt auf einen Zeitpunkt Wochen vor Erreichen der Altersgrenze. Die Fachbereiche sind daher aufgerufen, in diesen Fällen von sich aus mit Amt 11 Kontakt aufzunehmen, damit die Beratung rechtzeitig beginnen kann. Damit wird einem ggf. erforderlichen Antragsverfahren nicht vorgegriffen.

Nr.	Fragestellungen	
1	<u>Bedarf für Wissensbewahrung identifizieren</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bleibt das Aufgabengebiet unverändert bestehen? - Welche Wissensgebiete sind relevant? - Wie wichtig ist Erfahrungswissen für die optimale Erledigung der Aufgaben? 	
2	<u>Wissensnehmende identifizieren</u> <ul style="list-style-type: none"> - Gibt es Vereinbarungen zur Nachfolge, d.h. wird die Stelle wieder besetzt? - Gibt es jemanden im eigenen Bereich, der die Aufgabe ganz oder teilweise (ggf. vorübergehend) übernehmen wird? - Hat die/der Stelleninhaber/in aktuell eine Vertretung? 	
3	<u>Motivation der Teilnehmenden</u> <ul style="list-style-type: none"> - Sind Wissensgebende und Wissensnehmende bereit, aktiv Maßnahmen zu gestalten und sich einzubringen? - Gibt es Widerstände gegen Maßnahmen zur Wissensbewahrung und wie kann man denen begegnen? - Kann die/der Wissensgebende sich vorstellen, auch nach Berufsende Maßnahmen zum Wissenstransfer zu unterstützen? - Unterstützen die Führungskräfte die Beteiligten? 	
4	<u>Zeitpunkt des Stellenwechsels, Zeitrahmen für Maßnahmen</u> <ul style="list-style-type: none"> - Kann der Stellenwechsel langfristig geplant werden oder muss ad hoc gehandelt werden? - Wann genau scheidet die/der Wissensträger/in aus (einschließlich Resturlaub, Zeitkonto-Stunden etc.)? 	

Nr.	Fragestellungen	
	<ul style="list-style-type: none"> - Welcher Zeitrahmen steht für Maßnahmen höchstens zur Verfügung? - Kann man zeitlich gesehen Gelegenheiten zum persönlichen Austausch zur Weitergabe von Erfahrungswissen schaffen oder ist das ausgeschlossen? 	
5	<p><u>Grundlagen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Informationen zur Stelle gibt es (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, stellenbezogenes Einarbeitungskonzept, Aufgabenbeschreibung u.v.m.) - Gibt es bereits ein Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte? - Gibt es eine Wissenslandkarte? - Gibt es Dokumentationen zum Fachwissen? 	
6	<p><u>Maßnahmen</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Welche Maßnahmen kommen in Frage? - Was kann der Fachbereich selber organisieren und durchführen, wann ist die Unterstützung des Amtes 11 gefragt? - Wie ist, ausgehend von der Gesamtsituation, das gemeinsame Vorgehen? - Wer macht was? 	

Anlage 4:

Konzept: Einführung und Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte (Einarbeitungskonzept)

1. Einarbeitung - warum?

Mit Hilfe einer zielgerichteten, individuellen Einarbeitung soll all denen, die ein Sachgebiet oder eine Führungsstelle neu übernehmen, der **Einstieg in den neuen Tätigkeitsbereich** erleichtert werden. Einarbeitung ist ein wichtiger Baustein des Wissenstransfers und stellt fachlich und menschlich die Weichen für die weitere Zusammenarbeit. Für die Einarbeitung sollte mindestens die gleiche Sorgfalt gelten wie für die Personalauswahl. Für einige Fachbereiche ist das gängige Praxis. Dort hat sich bereits die Erkenntnis durchgesetzt, dass die aufgewandte Zeit sich auszahlt: Eine gute Einarbeitung ermöglicht den neuen Kolleginnen und Kollegen, sich bald im neuen Umfeld wohl zu fühlen und schnell die volle Leistung zu bringen.

Für extern eingestellte Beschäftigte soll die Phase der Einarbeitung auch dazu genutzt werden, über den Horizont des eigenen Sachgebiets bzw. der eigenen Führungsstelle hinaus nützliche Informationen sowie Verständnis für Zusammenarbeit und Zusammenhänge innerhalb der Verwaltung zu vermitteln.

2. Wer ist für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zuständig?

Zuständig für die Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist die/der direkte Vorgesetzte. Sie/er begleitet die Orientierungsphase in den ersten Arbeitstagen auf der neuen Stelle und erstellt zusammen mit der neuen Mitarbeiterin bzw. dem neuen Mitarbeiter einen individuellen Einarbeitungsplan.

3. Was geschieht in der Orientierungsphase?

In den ersten Tagen steht die **Orientierung** am neuen Arbeitsplatz und in der neuen Organisationseinheit im Vordergrund. Eine Checkliste, die individuell nach den Gegebenheiten der Stelle und des Umfeldes ergänzt werden kann und soll, unterstützt die/den direkte/n Vorgesetzten bei der Planung dieser Phase.

Der Informationsbedarf bei externer Stellenbesetzung ist dabei in der Orientierungsphase sicherlich weiter zu sehen als bei einem Stellenwechsel langjähriger Verwaltungsmitarbeiterinnen und Verwaltungsmitarbeiter. Er knüpft individuell an die Informationen an, die die/der externe Bewerber/in bereits im Rahmen der Bewerbung und des Auswahlverfahrens gesammelt bzw. von der Stadt Bochum erhalten hat.

4. Wie macht man einen individuellen Einarbeitungsplan?

Das Anforderungsprofil der Stelle bildet im Abgleich mit den Kompetenzen, die die Neubesetzung mitbringt, die Basis für einen individuellen Einarbeitungsplan. Das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte, das die vorherige Stelleninhaberin bzw. der Stelleninhaber hinterlassen hat, gibt ebenfalls wichtige Hinweise dazu. Der Entwurf des Einarbeitungsplans, den die bzw. der direkte Vorgesetzte erstellt, ist mit allen abzustimmen, die an der Einarbeitung beteiligt sein werden (z.B. als Patinnen und Paten oder als Ansprechpersonen für bestimmte Fragen). Die bzw. der direkte Vorgesetzte stimmt dann im Rahmen der Orientierungsphase den individuellen Einarbeitungsplan mit der neuen Stelleninhaberin bzw. dem neuen Stelleninhaber.

Der individuelle Einarbeitungsplan enthält folgende Elemente:

- Einarbeitungszeitraum: Die Einarbeitung beginnt in der Regel dann, wenn der/die Stelleninhaber/in die neue Stelle antritt, das Ende soll realistisch von der Führungskraft festgelegt werden. In manchen Fällen kann es sinnvoll sein, Maßnahmen zur Einarbeitung be-

reits in die Zeit zwischen Auswahlentscheidung und Arbeitsbeginn in der neuen Organisationseinheit zu legen, z.B. wenn ein jährlich stattfindendes Netzwerktreffen oder eine besonders wichtige Fortbildung in diese Zeit fallen würde. Die Teilnahme an solchen Terminen würde im Rahmen einer Hospitation erfolgen. Dafür ist selbstverständlich eine Einigung zwischen dem abgebenden und dem annehmenden Fachbereich erforderlich.

Bei einer zeitlich begrenzten parallelen Besetzung von Stellen wird die gemeinsame Zeit für eine strukturierte Einarbeitung nach Einarbeitungsplan genutzt.

- Einarbeitungsziele: Hier soll die direkte Führungskraft konkret benennen, welche Ziele mit der Einarbeitung jeweils erreicht werden sollen, d.h., welches Wissen bzw. welche Kompetenzen nach der Einarbeitungszeit realistisch in Bezug auf das Anforderungsprofil vorhanden sein sollen.
- Maßnahme/ Aufträge: Die direkte Führungskraft soll hier beschreiben, auf welchem Wege das Einarbeitungsziel erreicht werden soll. Hier soll der Einstieg in die wichtigsten Fachaufgaben beschrieben werden, ggf. auch eine Reihenfolge, in der sich der/die Neue sinnvollerweise neue Kenntnisse aneignen soll. Auch die Teilnahme an bestimmten Projekten und Arbeitskreisen, der Besuch interner oder externer Fortbildungen oder eine Hospitation z.B. in einem Querschnittsbereich innerhalb oder außerhalb der neuen Organisationseinheit kann als Maßnahme zur Einarbeitung benannt werden.

Für Verwaltungsfremde gibt es eine Anzahl von speziellen internen Fortbildungsmaßnahmen, die einen Einstieg in die öffentliche Verwaltung erleichtern. Für Führungskräfte sind die Führungskräftebildungen, die verpflichtend mit Übernahme der Funktion zu besuchen sind, ein Bestandteil der Einarbeitung, ersetzen aber nicht einen individuellen Einarbeitungsplan.

- Patenschaft: Die Aneignung des Wissens zur Erledigung der Fach- und Führungsaufgaben geschieht in der Einarbeitungszeit durch Anleitung, Selbststudium (Gesetzestexte, Fachliteratur, Vorgänge, Akten u.v.m.) und durch eigenes Tun. Sinnvoll ist es, dass die/der direkte Vorgesetzte dem neuen Stelleninhaber dazu Patinnen bzw. Paten zur Seite stellt, die sich als gleichgestellte, erfahrene Kolleginnen und Kollegen in der Aufgabenerledigung auskennen und die zeitlich befristet eine Anleitung übernehmen können und das auch wollen. Auch hier sollte sich der zeitlich begrenzte Mehraufwand rechnen: Die Lücke, die durch die Neubesetzung geschlossen werden soll und die in der Regel bis zur Wiederbesetzung zu einer Mehrbelastung der Kolleginnen und Kollegen geführt hat, schließt sich so schneller.

Patin bzw. Pate für die Einarbeitung im Bereich der Führungsaufgaben ist immer die nächsthöhere Führungskraft, ggf. unterstützt durch die Vertretung der neuen Führungskraft.

- Termine: Das individuelle Einarbeitungskonzept soll verbindliche Termine für Anfang und Ende der Einarbeitungszeit, die Erreichung von Einarbeitungszielen, für konkrete Maßnahmen und Feedbackgespräche enthalten.

Zur Planung der Orientierungsphase und zur Erstellung individueller Einarbeitungspläne können die beigefügten Checklisten und Muster genutzt werden.

5. Wie erfährt man, ob die Einarbeitung erfolgreich verläuft?

In der Einarbeitungszeit sollen **regelmäßig Feedbackgespräche** mit der/dem direkten Vorgesetzten geführt werden. In diesem Rahmen lernen die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter, ihre Aufgaben richtig einzuschätzen, Schwerpunkte ihrer Arbeit zu erkennen und auf schwierige Situationen richtig zu reagieren. Feedback-Gespräche sollen jedoch nicht nur dazu dienen, Unklarheiten aufzuklären, sondern auch Aufschluss darüber zu gewinnen, ob die Mitar-

beiterinnen und Mitarbeiter mit ihren Aufgaben zurecht kommen, ob sie über- oder unterfordert sind, ob die Arbeit ihnen Spaß macht oder ob sie noch zusätzliche Informationen oder Schulungen benötigen. Wenn nötig, kann das individuelle Einarbeitungskonzept als Ergebnis der Gespräche ergänzt oder geändert werden. Das Abschlussgespräch nach Ende der Einarbeitungszeit kann als MAG geführt werden.

Bestandteil der Einarbeitung von Führungskräften sollte die Durchführung erster Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergesprächen (MAG) sein, um grundlegende Fragen der Zusammenarbeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern festzulegen. Das MAG kann als Einzel- oder Gruppengespräch durchgeführt werden. Das Gruppengespräch dreht sich um die Aufgabe, die Aufgabenerfüllung und die Arbeitsbedingungen, Fragen der Zusammenarbeit (z.B. wie wollen wir uns gegenseitig informieren?) u.v.m. Im Einzelgespräch stehen Fragen der persönlichen Zusammenarbeit und der persönlichen Entwicklung und Qualifizierung im Vordergrund. Weitere Informationen zum MAG gibt es u.a. im Führungskräftehandbuch im Intranet.

6. Welche Arbeitshilfen bietet dieses Konzept?

- Checkliste für die Vorbereitung des Arbeitsbeginns
- Checkliste für das Einführungsgespräch am ersten Arbeitstag
- Muster für die Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans
- Checkliste für Feedbackgespräche

Einarbeitungskonzept:

Checkliste zur Vorbereitung des Arbeitsbeginns

Zuständig für die Vorbereitung des Arbeitsbeginns ist die/ der direkte Vorgesetzte.

Wann/ bis wann ist es zu tun?	Was ist zu tun?	Erledigt am ... von
Bis zum Ausscheiden der vorherigen Stelleninhaberin/ des vorherigen Stelleninhabers	Übergabeprotokoll vom vorherigen Stelleninhaber anfertigen lassen und für Nachfolgende/n bereit legen.	
Nach Auswahlentscheidung bis ca. 1 Woche vor Arbeitsbeginn	Entwurf eines Einarbeitungskonzeptes machen bzw. vorhandenes Einarbeitungskonzept an zukünftige Stelleninhaberin/ zukünftigen Stelleninhaber anpassen, ggf. zusammen mit Patinnen und Paten	
Nach Bekanntwerden des Arbeitsbeginns bis ca. 1 Woche davor	Termin der Arbeitsaufnahme der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vormerken, eigene Zeit für Begrüßung und Einführungsgespräch frei halten.	
Nach Bekanntwerden des Arbeitsbeginns bis ca. 1 Woche davor	Personenkreis festlegen, mit dem die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekannt gemacht werden müssen, Termine zur Vorstellung vereinbaren.	
1 – 3 Wochen vor Arbeitsbeginn (ggf. zusammen mit IVP)	Arbeitsplatz vorbereiten <ul style="list-style-type: none"> - PC-Anschluss, -ausstattung; e-Mail-Adresse - Telefonanschluss - Türschild, Türschlüssel, Namensschild - Büromöbel, Büromaterial - Ggf. Vordrucke für die Erledigung von Formalitäten bereit halten 	
Beginn mit Vorbereitung des Auswahlverfahrens, Fertigstellung 1 – 3 Wochen vor Arbeitsbeginn	Informationsunterlagen zur Stelle zusammenstellen z.B. <ul style="list-style-type: none"> - Stellenbeschreibung/ Anforderungsprofil - allgemeine Dienstanweisungen, die für den Arbeitsplatz wichtig sind - ggf. schriftlich fixierte Zielvorgaben für den Arbeitsplatz 	
Planung 1 – 3 Wochen vor Arbeitsbeginn, Durchführung nach Arbeitsbeginn	Unterweisung im Sinne des Arbeitsschutzes/ der Arbeitssicherheit, die vor Beginn der Tätigkeit erforderlich sind ¹ , planen (z.B. Unfallgeschehen, Brandschutz, Gefährdungsbeurteilungen, Unfallkassen)	
Fertigstellung zwischen Auswahlentscheidung und Arbeitsbeginn (ggf. mit Unterstützung der Patinnen und Paten)	Entwurf des individuellen Einarbeitungsplans erstellen <ul style="list-style-type: none"> - Einarbeitungszeit - Einarbeitungsziele - Maßnahmen/ Aufträge - Paten finden und deren Aufgabe festlegen - Termine festlegen für Einarbeitungsmaßnahmen und Feedbackgespräche 	

¹ Vgl. Dienstanweisung zur Umsetzung arbeitsschutz-/ arbeitssicherheitsrechtlicher Bestimmungen der Stadt Bochum, zu finden im Intranet

Einarbeitungskonzept:

Checkliste für das Einführungsgespräch am ersten Arbeitstag

Stichwort	
Begrüßung durch den direkten Vorgesetzten, kurze gegenseitige Vorstellung	
Vorstellen/ bekannt machen mit dem nächsthöheren Vorgesetzten und den Kolleginnen und Kollegen	
Erläuterung der generellen fachlichen Aufgaben und Ziele der Organisationseinheit	
Erläuterung der Ziele der Aufgabenerledigung im Gesamtsystem, Selbstverständnis des Amtes, fachspezifisches Leitbild	
Organisatorische Gliederung der Organisationseinheit bzw. des Fachbereichs	
Persönliche Vorstellung der Kolleginnen und Kollegen	
Informationen über den Arbeitsplatz und wichtige Arbeitsgeräte (z.B. Drucker, Kopierer, Telefax)	
Absprachen zur Erreichbarkeit erläutern	
Unterweisungen im Sinne des Arbeitsschutzes	
Aushändigen von Informationen und Unterlagen zum eigenen Aufgabenbereich (Stellenbeschreibung, Aufgabenbeschreibung, Projektlisten etc.)	
Erläuterung zu den Befugnissen der Stelle (Unterschriften, Anordnungsbefugnis etc.)	
Aushändigung des Protokolls zur Übergabe der Dienstgeschäfte, erstes Gespräch darüber	
Aushändigung des Entwurfs für einen individuellen Einarbeitungsplan	
Vorstellung der Patinnen und Paten der Einarbeitung	
Verabredung eines Termins zur Aufstellung des Einarbeitungsplans	
Aushändigen einer Einstiegsaufgabe	
<i>(ggf. weitere wichtige Punkte)</i>	

Einarbeitungskonzept:

Muster für die Erstellung eines individuellen Einarbeitungsplans

Zuständig für die Erstellung des individuellen Einarbeitungskonzeptes ist die/der direkte Vorgesetzte. Die *kursiv* dargestellten Fragestellungen und Anmerkungen sollen das Ausfüllen erleichtern. Der Vordruck ist im Führungskräftehandbuch und im Vordruckverzeichnis V:/ verfügbar.

Allgemeine Einarbeitungsziele	In der Einarbeitung soll die/der neue Stelleninhaber/in folgende Ziele erreichen: <i>(Fragestellung: Was soll die/der „Neue“ nach der Einarbeitungszeit realistisch können?)</i>		
Einführungsgespräch	<i>(ggf. nach Checkliste)</i>	Termin TT.MM.JJJJ	
Einarbeitungszeitraum	<i>(von TT.MM.JJJJ ... bis TT.MM.JJJJ)</i>		
Feedbackgespräche	Termin 1, Termin 2, (...)		
Einarbeitungsziel	Maßnahme/ Aufträge	Patenschaft	Termine
<i>(Welches – Ziel bzw. Teilziel soll erreicht werden? S. Zielbeschreibung oben)</i>	<i>(Fragestellung: Welche Maßnahme wird umgesetzt bzw. welche Aufgabe wird bearbeitet, um das Einarbeitungsziel zu erreichen?)</i>	<i>(nächsthöhere/r Vorgesetzte/r bzw. Paten aus der Gruppe der Kolleginnen und Kollegen)</i>	<i>(Fragestellung: Bis wann soll die Maßnahme umgesetzt bzw. die Aufgabe erledigt sein? Welche Termine gibt es schon jetzt mit den Paten?)</i>
Fortbildungsbedarf	Thema		Termin
Internen Fortbildungen	<i>(z.B. verpflichtende Führungsf Fortbildungen)</i>		
Externe Fachfortbildungen			

Einarbeitungskonzept:

Checkliste für Feedbackgespräche im Rahmen der Einarbeitung

Stichwort	
Wird der Einarbeitungsplan eingehalten?	
Welche Einarbeitungsziele sind bereits erreicht?	
Welche Ziele sind gefährdet?	
Wie klappt die Zusammenarbeit mit den Patinnen und Paten?	
Gibt es Anregungen und Ideen zur Änderung von Abläufen und Vorgehensweisen?	
Welche Termine müssen noch abgestimmt werden?	

Anlage 5:

Checkliste: Moderierte Übergabegespräche planen und durchführen

Eine Möglichkeit besonders zur Bewahrung von Erfahrungswissen ist die Durchführung von vorbereiteten, strukturierten, moderierten und dokumentierten Gesprächen zwischen ausscheidenden Beschäftigten und denen, die künftig deren Aufgaben übernehmen.

Für eine Unterstützung (Vorbereitung und Moderation der Gespräche, ggf. Unterstützung der Dokumentation) kommen Personen in Frage, die fundierte Kenntnisse in der Moderation solcher Gespräche mitbringen und Verwaltungserfahrung haben, das können sein:

- eine/n Beschäftigte/r des Fachbereichs
- ein/e Mitarbeiter/in des Amtes 11
- ein/e Mitarbeiter/in eines anderen Fachbereichs
- eine externe Begleitung (z.B. Beschäftigte des Studieninstitutes)

Grundlagen der moderierten Gespräche sind

- der Entwurf für das Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte
- weitere Informationen zur Stelle (Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil, Aufgabenbeschreibung)
- bereits dokumentiertes Faktenwissen (z.B. Geschäftsprozesse, Info-Sammlungen)

Vorbereitung und Durchführung der Gespräche erfolgen mit dem Ziel, insbesondere Erfahrungswissen sichtbar zu machen und weiterzugeben. Bestehende Lücken bei der Dokumentation von Fachwissen können aufgedeckt werden (ggf. als Anregung für Maßnahmen zur Bewahrung von Faktenwissen).

Die Moderatorin/ der Moderator plant zusammen mit dem Fachbereich die Gespräche Schritt für Schritt auf den Einzelfall bezogen (s. Checkliste). Gemeinsam geplant wird auch die Dokumentation der Gespräche, ggf. IT-gestützt. Die Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aktiv am Wissenstransfer beteiligt sind, ist wichtiges Element der Planung, da von dem Wissensbedarf und der Persönlichkeit der Akteurinnen und Akteure Aufbau und Durchführung der Gespräche abhängt. In Ausnahmefällen kann die Moderatorin bzw. der Moderator damit beauftragt werden, die Gespräche zu führen und für die Nachfolgenden zu dokumentieren.

Das Organisations- und Personalamt unterstützt die Fachbereiche im Rahmen eigener personeller und finanzieller Möglichkeiten.

Wann/ bis wann ist es zu tun?	Was ist zu tun?	Beteiligte
	Entscheidung treffen: Sind moderierte Gespräche ein Mittel der Wahl? Entscheidend ist u.a. die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (MA): <ul style="list-style-type: none"> - Sind Wissensgebende und Wissensnehmende bereit, die Maßnahme aktiv zu gestalten? - Was braucht es, um evtl. Vorbehalte abzubauen? - Unterstützen die Führungskräfte die Maßnahme? 	FB mit MA
	Entscheidung treffen: <ul style="list-style-type: none"> - Ist eine Begleitung erforderlich? - Wer soll begleiten? (FB-) interne Unterstützung oder externe Unterstützung? 	FB mit Amt 11

	Rahmen beschreiben: <ul style="list-style-type: none"> - Wie viel Zeit bleibt bis zum Ausscheiden der/des MA? - Wie viele Gespräche können maximal stattfinden (organisatorisch und – bei externer Begleitung – finanziell gesehen)? 	FB mit MA
	Vorgespräch führen mit folgenden Unterlagen: <ul style="list-style-type: none"> - (Entwurf) Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte - Stellenbeschreibung, Anforderungsprofil etc. - Dokumentiertes Faktenwissen (z.B. Geschäftsprozesse, Verfahrensvorschriften etc.) - Auswahl der Wissensgebiete, die in den Gesprächen vertieft betrachtet werden sollen (auf Grundlage des Entwurfs zum Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte oder eine dafür angefertigten Wissenslandkarte) 	FB mit MA und Moderation
	(Externe) Moderation verpflichten	Amt 11, ggf. FB
	Moderation/ Gesprächsleitfaden vorbereiten und abstimmen Themen/ Anknüpfungspunkte für das Gespräch können sein: <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungsstrategien/ Entscheidungswege - (ungeschriebene) Regeln für die Beteiligung und Zusammenarbeit mit anderen innerhalb und außerhalb der Verwaltung - „Netzwerk“ (Ansprechpersonen innerhalb und außerhalb der Verwaltung, Haltung zueinander, Umgang miteinander) - Vertiefung und Ergänzung wichtiger Themen aus dem Entwurf „Protokoll zur Übergabe der Dienstgeschäfte“ um Erfahrungswerte, Meinungen und Haltungen - Beschreibung der Erfahrungen bei der Erledigung bestimmter Prozesse/ Prozessschritte, größte Risiken, positive und negative Erfahrungen - „Größter Erfolg“/„Größter Flop“ - Persönliche Tipps zum Wissenserwerb, Erstellen eines Wissensbaums nach der Biografie des Wissensgebenden - Persönliche Erfahrungen mit der eingesetzten Technik 	Moderation mit MA und FB
	Dokumentation planen und abstimmen <ul style="list-style-type: none"> - Wer dokumentiert in welchem Dateiformat? - Wo werden die Dateien abgelegt (Zusammenhang mit bestehenden Wissensdokumentationen) - Gibt es die Möglichkeit, Tonaufnahmen anzufertigen? 	Moderation mit MA und FB
	Organisatorisches <ul style="list-style-type: none"> - Wo, wann, wie lange finden die Gespräche statt? 	Moderation mit MA und FB