



Das System der internen Kontrollen im Umgang mit dem Wissenstransfer bei Führungskräftewechsel

Prüfbericht

**Prüferinnen:
Irmgard Prader und Elena Eccher**

Bozen, im Dezember 2017

Anschrift / Indirizzo

Prüfstelle / Organismo di valutazione
39100 Bozen – Bolzano, Freiheitsstraße 66 – Corso Libertà
Tel.: 0471 402 212
Fax: 0471 260 114
E-mail: pruefstelle@landtag-bz.org
Mail: organismodivalutazione@consiglio-bz.org
PEC: pruefstelle.organismovalutazione@pec.prov-bz.org
Internet: www.landtag-bz.org/de/pruefstelle.asp
Internet: www.consiglio-bz.org/it/organismo-di-valutazione.asp

Aus Gründen der Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen die männliche Form gewählt, es ist jedoch immer auch die weibliche Form mitgemeint.



INHALTSVERZEICHNIS

I. Normativer Kontext und Ziel der Erhebung	4
II. Begründung und Gegenstand der Erhebung.....	4
III. Umfang und methodischer Ansatz.....	7
IV. Sachverhaltsdarstellung	10
A. Wissenstransfer beim Führungskräftewechsel in Abteilungen, Bereichen und Ämtern.....	10
B. Die strategische Ausrichtung des Wissenstransfers in der Landesverwaltung.....	14
V. Bewertung und Empfehlungen	16
VI. Follow-up	18

I. Normativer Kontext und Ziel der Erhebung

Gemäß Art. 24, Abs. 1, Buchstabe a) des LG Nr. 10/1992 überwacht die Prüfstelle die Funktionsweise des Systems der internen Kontrollen (im folgenden IKS genannt) innerhalb der Landesverwaltung. Ein System der internen Kontrollen umfasst alle Formen von Überwachungsmaßnahmen, die unmittelbar oder mittelbar in die Arbeits- und Betriebsabläufe integriert sind und von den Führungskräften und den Mitarbeitenden durchgeführt werden. Ziel ist die Absicherung der Prozesse durch die Erfassung und Steuerung der bestehenden Risiken. In öffentlichen Institutionen dient das IKS insbesondere dem Schutz der öffentlichen Ressourcen sowie der Feststellung bzw. Vermeidung von Missbräuchen und Fehlern bei der Verwendung öffentlicher Mittel¹. Insbesondere soll ein IKS für die Sicherung der Vermögenswerte – zu denen auch Know-how und Human Resources zählen – vor Verlust, Missbrauch und Schaden eine angemessene Sicherheit bieten.

Die Prüfung ist Gegenstand des Jahresarbeitsprogramms 2017 der Prüfstelle.

Ziel der Prüfung ist die Bewertung des Wissenstransfers bei Führungskräftewechsel betreffend:

- die strategische Konzeption und Organisation des Wissenstransfers,
- den Ist-Stand der vorhandenen Aktivitäten im Hinblick auf den systematischen Umgang mit Wissenstransfer,
- die Verfügbarkeit und Nutzung von Wissen in der Organisation sowie die zentralen Rahmenbedingungen wie Führung, Kultur und Informationstechnik,
- die Zweckmäßigkeit des Einsatzes von ausgewählten Instrumenten des Wissenstransfers,
- die Identifizierung von Barrieren als auch von förderlichen Faktoren für einen erfolgreichen Wissenstransfer.

Nach eingehender Bewertung wird ein Bericht zum Stand bzw. zum Reifegrad des IKS beim Wissenstransfer in der Landesverwaltung erstellt und, soweit notwendig und sinnvoll, Optimierungsvorschläge ermittelt.

II. Begründung und Gegenstand der Erhebung

Dem Aufbau, dem Erhalt und der Verteilung der Ressource Wissen wird in den Unternehmen große Aufmerksamkeit geschenkt. Seit kurzem ist Wissensmanagement gar explizit als Teilanforderung in den Zertifizierungsverfahren nach ISO 9001:2015 vorgesehen. Im Normkapitel 7.1.6 „Wissen der

¹ Zum Thema siehe auch den Bericht der Prüfstelle „Das System der internen Kontrollen in der Landesverwaltung“, Oktober 2015

Organisation“ werden vier grundlegende Anforderungen formuliert, die den systematischen Umgang mit Wissen verlangen:

- Das Wissen, das eine Organisation benötigt, um den normalen Betrieb aufrechtzuerhalten, ist zu bestimmen.
- Das notwendige Wissen muss aktuell gehalten und ständig weiterentwickelt werden.
- Es muss so weitergegeben werden, dass es in der Organisation wirksam werden kann.
- Um auf externe Rahmenbedingungen und Trends antworten zu können, muss neues Wissen erlangt werden.

Diese Anforderungen gelten in gleichem Maße für die öffentliche Verwaltung, die jedoch einige Besonderheiten aufweist. Zu den Kernaufträgen der Verwaltung gehört eine rechtskonforme und jederzeit nachvollziehbare Leistungserbringung. Die meisten Aufgaben sind relativ genau geregelt, sodass für ihre Erfüllung ein kleiner Ermessens- und Handlungsspielraum bleibt. Überdies sind öffentliche Verwaltungen gesetzlich verpflichtet, diese Tätigkeiten zu dokumentieren und die dazugehörigen Informationen zu archivieren.

Obwohl damit grundsätzlich ebenfalls Wissen bewahrt wird, genügt diese Praxis den Ansprüchen an ein umfassendes Wissensmanagement² nicht. Denn neben den regulatorischen Vorgaben spielen in der täglichen Verwaltungstätigkeit auch individuelle Erfahrungen und Kenntnisse eine wichtige Rolle. Dabei handelt es sich nicht nur um spezielles Fach- und Methodenwissen oder Kenntnisse über bestimmte Sachverhalte, sondern vor allem auch um das so genannte implizite Wissen, das meistens nicht dokumentiert und schwer übertragbar ist (Wissen über bestimmte Personen, Gruppen, Netzwerke, Kommunikationskanäle, ungeschriebene Gesetze, besondere Gepflogenheiten, Tabu-Themen, Konfliktpotenziale usw.). Dieses spezifische Wissen ist oft an Einzelpersonen und besonders an Führungskräfte gebunden und nicht im System für alle Anspruchsgruppen nutzbar. Das wird zum Problem, sobald die betreffende Person aus dem Dienst ausscheidet oder ihren Arbeitsplatz wechselt. Der Verlust von Wissen müsste aus diesem Grund in jedem IKS als hoch gewichtetes Risiko erscheinen. Und dies nicht nur in Bezug auf aktuelle, sondern auch auf längst abgeschlossene, geschichtlich relevante Geschäftsfälle.

² Siehe hierzu:

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K.: Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource nutzen, Gabler Verlag, Wiesbaden, 2006

Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Forschung des Landes Berlin: Wissen managen mit Konzept, August 2015

Arbeitsgruppe „Daten, Informationen, Wissen“ (DIW), Bundesland Mecklenburg-Vorpommern: Wissensmanagement in M-V, 2014

Xiaoming C.; Kaushik V. P. / University of Luton, UK: Issues of Knowledge Management in the Public Sector, in: *Electronic Journal of Knowledge Management* Volume 1 Issue 2, 2003, S. 25 - 33

Brauchli Stefan, Die Kunst, Wissen zu bewahren, in: *kommunalmagazin.ch*, Nr. 5, Oktober/November 2015

Bumiller, M.; Hübler, M.; Simen, J.: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, Innovationsstiftung Bayerische Kommune - Bayerische Akademie für Verwaltungs-Management GmbH, München, 2015

Das Problem des Wissensverlusts durch ausscheidende Experten wird in den kommenden Jahren dramatisch an Bedeutung gewinnen. Hierfür sind vor allem drei Faktoren ausschlaggebend.

Der demografische Wandel wird zu einem bedeutenden Rückgang der Erwerbspersonen führen. Dadurch wird es immer schwerer, Transferprozesse mit einer längeren Übergangszeit zu initiieren, in der Vorgänger und Nachfolger zusammenarbeiten.

Die radikale Veränderung der Arbeitswelt in den vergangenen zwei Jahrzehnten hat zu einem signifikanten Anstieg der Fluktuationsraten geführt. Dadurch kommt es in den Organisationen zu einem unkontrollierten Abfluss von Wissen.

Globalisierung und technischer Fortschritt führen zu neuen internetbasierten Kommunikationsformen. Der Wissensaustausch findet daher immer stärker virtuell statt. Dies verändert die Anforderungen an die Inhalte und Methoden des Wissenstransfers. Dennoch bleibt für den Erwerb von Expertenwissen der persönliche Kontakt zwischen Menschen entscheidend und für den Erwerb von Erfahrung die häufige Übung.

Schon aus der Analyse der demographischen Struktur des leitenden Personals der Landesverwaltung ergibt sich die Organisation des Wissenstransfers als zentrale Aufgabe. Unter der Annahme, dass das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei 65 Jahren liegt, werden nämlich bis zum Jahr 2022 44 Führungskräfte - also ein knappes Fünftel der Gesamtheit - aus der Verwaltung ausscheiden. In den darauffolgenden 5 Jahren wird sich der Trend möglicherweise verschärfen, da voraussichtlich weitere 60 leitende Beamten in den Ruhestand treten werden. Damit wird die Landesverwaltung in 10 Jahren fast die Hälfte der zurzeit aktiven Führungskräfte verlieren.

Die hohe Zahl an wahrscheinlichen Ruhestandsantritten, wozu noch die Stellenwechsel sowie die Pausen im aktiven Berufsleben hinzukommen, lässt die Einführung eines systematischen Wissensmanagements für die Qualitätssicherung innerhalb der Verwaltung besonders relevant erscheinen.

Durch einen systematischen Wissenstransfer³ bei Personalwechsel werden folgende Ziele erreicht:

Nutzen für die Organisation:

- Verringerter Verlust von Wissen

³ Siehe dazu:

Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013

Schweikert, Markus: Strukturierter Wissens und Erfahrungstransfer in: *Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 2017, S. 143 - 146

Handlungsfeld Wissenstransfer, in: *Verwaltung der Zukunft - Praxisreport mit Beispielen für eine moderne Personalpolitik*, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin, 2017, S. 123 - 124

Hentschke, Irene: Wissensweitergabe bei ausscheidenden Dienstkräften, Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen des Landes Berlin, Juli 2008

Wissenstransfer bei Personalwechsel in der Behörde für Inneres und Sport, Hansestadt Hamburg, 2010, <http://www.hamburg.de/contentblob/2698460/.../data/download-wissensmanagement.pdf>

- Analyse der Erfahrungen und des Wissens aus Sicht der ausscheidenden oder wechselnden Person
- Schnellere und bessere Einarbeitung des neuen Stelleninhabers

Nutzen für den Nachfolger:

- Klarheit über Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche
- Klarheit über Strategien und Prioritäten des Vorgängers
- Besseres Erkennen, Aufbau und Nachhaltigkeit von Netzwerken

Nutzen für die ausscheidende Führungskraft:

- Würdigung des Wissens und der Erfahrungen.

III. Umfang und methodischer Ansatz

Laut Landesgesetz Nr. 10/1992, Art. 3, Abs. 1 gliedert sich die Führungsstruktur der Südtiroler Landesverwaltung in Generalsekretariat, Generaldirektion, Ressorts, Abteilungen, Ämter. Absatz 2 sieht für besonders komplexe Bereiche die Möglichkeit der Schaffung von Funktionsbereichen innerhalb der Ressorts oder Abteilungen vor.

In den letzten eineinhalb Jahren haben laut Übersicht der Abteilung Personal - Amt für Verwaltungspersonal, 12 Abteilungen, 8 Ämter sowie 2 Bereiche ihren Direktor definitiv gewechselt.

Der Grund für den Dienstaustritt war bei den Direktoren vorwiegend der Antritt des Ruhestandes. Einige Führungskräfte haben innerhalb der Landesverwaltung ihren Kompetenzbereich gewechselt.

Den Zielsetzungen dieses Audits folgend, hat man sich methodisch für eine qualitative Teilerhebung in Form von mündlichen Einzelinterviews entschieden. Dies, um der Komplexität und Ganzheit des Wissenstransfers in seinem alltäglichen, lokalen und subjektiven Führungskontext in der Südtiroler Landesverwaltung gerecht zu werden.

Anhand eines standardisierten Leitfadens wurden die Interviewpartner in Einzelinterviews zu ihren persönlichen Erfahrungen befragt bzw. durch ihre Erfahrungsberichte geleitet⁴.

Nach einem umfassenden Literaturstudium und der Strukturierung der Themen des Wissenstransfers wurden in einem offenen Brainstorming mögliche Fragen gesammelt, in einem nächsten Schritt auf ihre Eignung hin überprüft und gegebenenfalls aussortiert. Die übrig

⁴ Dies immer vor dem Hintergrund, dass jedes Interview wechselseitige Kommunikation- und ein gemeinsamer Interaktionsprozess von erzählender und interviewender Person ist und somit direkter Einfluss auf die Ergebnisse genommen werden kann. Entsprechend reflektiert und kontrolliert wurde dieser Einfluss gehandhabt.

gebliebenen Fragen wurden dann inhaltlich den Schwerpunktthemen zugeordnet. Im letzten Schritt wurden die geprüften und sortierten Fragen im Leitfaden eingeordnet⁵.

Dem Prinzip „Vom Allgemeinen zum Speziellen“ folgend, gliedert sich der Leitfaden für das Interview der Führungskräfte in fünf Bereiche:

1. Einstieg
2. Strategische Konzeption und Organisation auf Abteilungs-, Bereichs- bzw. Amtsebene
3. Methoden und Rahmenbedingungen des Wissenstransfers
4. Inhalte des Wissenstransfers
5. Erfahrungen, Bewertungen sowie Ausblick

Die Fragen sind zum Großteil offene Fragen, um die individuellen, vielschichtigen Wissenstransfer-Situationen möglichst breit abzubilden. Zur rückblickenden Reihung der im Wissenstransfer übermittelten Inhalte wurde in Anwendung der Methode der gestützten Erinnerung eine geschlossene Frage mit vierteiliger Antwort-Skala (0-1-2-3) verwendet, auch um das psychologische Phänomen der Tendenz zur Mitte zu minimieren.

Um eine möglichst authentische Darstellung des Sachverhaltes in all seinen Facetten zu erhalten, wurden die Interviewpartner vorab nur sehr grob über den Inhalt des Gesprächs informiert. Der Leitfaden wurde vorher nicht zugeschickt. So antwortete der Interviewte nicht mit einem vorbereiteten Statement, sondern entwickelte seine Darstellung des Geschehens in der Situation des Interviews.

Die Interviews fanden in den Büros der jeweiligen Führungskräfte bzw. in den Räumlichkeiten der Prüfstelle für die in den Ruhestand getretenen Führungskräfte statt.

Das Gespräch mit der Führungskraft führten zwei Mitglieder der Prüfstelle im Team, um die Subjektivität der einzelnen Interviewerin zu neutralisieren. Ein Gespräch dauerte im Schnitt eineinhalb Stunden.

Die Auswertung und Darstellung der Ergebnisse der Interviews erfolgte entsprechend den Zielen der Erhebung in aggregierter Form. Dies wurde den Interviewpartnern am Beginn des jeweiligen Gesprächs mitgeteilt.

Dem Ansatz der qualitativen Sozialforschung folgend, hat man bei der Festlegung der Gesprächspartner aus der Grundgesamtheit der Abteilungs-, Bereichs- und Amtsdirektionen, in

⁵ Siehe auch: Die SPSS-Methode der Leitfadengestaltung in: *Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*, Cornelia Helfferich, Wiesbaden, 2005

denen es in den letzten eineinhalb Jahren zu einem definitiven Wechsel an der Spitze gekommen ist, eine bewusste Fallauswahl getroffen, welche die Heterogenität des Untersuchungsfeldes repräsentiert.

Ziel war es, ein möglichst breites Spektrum in Bezug auf die Gründe für das „Auflassen“ der Direktion (Pensionierung, neuer Aufgabenbereich) sowie in Bezug auf die „Herkunft“ der neuen Direktoren (Beauftragung des bisherigen Stellvertreters, Ermittlung über einen Wettbewerb und von außen kommend, Ermittlung über einen Wettbewerb und aus anderen Bereichen innerhalb der Verwaltung kommend) abzudecken. Folgende Strukturen wurden ausgewählt:

- Landeszahlstelle
- Funktionsbereich Brandschutz
- Abteilung 32 Forstwirtschaft
- Abteilung 35 Wirtschaft

Die statistische Repräsentativität stellte bei der Auswahl der befragten Führungskräfte kein Kriterium dar. Ebenso wurde die Sprachgruppe nicht berücksichtigt.

In seiner Rolle als Supervisor der Führungskräfte (LG 10/1992, Art. 4/bis) sowie gleichzeitig zuständiger Abteilungsdirektor für die Personalentwicklung, sei es für die Führungskräfte wie für die Mitarbeiter, ist der Generaldirektor erster Ansprechpartner zum Thema Wissenstransfer.

Die Ausführungen zu Methode, Gestaltung des Interviewer-Leitfadens sowie Durchführung und Rahmenbedingungen des Gesprächs treffen auch auf das Gespräch mit dem Generaldirektor zu. Der Unterschied liegt im Inhalt des Leitfadens. Seiner Rolle und seinem Aufgabenbereich entsprechend sind die Fragestellungen strategischer und organisatorischer Natur. Sie beziehen sich auf die Koppelung des Wissenstransfers an strategische Planungsinstrumente, auf die organisatorische Verankerung des Wissenstransfers sowie auf die Bereitstellung standardisierter praktischer Hilfsmittel für die Führungskräfte.

Bei der Wahrnehmung der gegenständlichen Bewertung orientiert sich die Prüfstelle an den IIA (Institute of Internal Auditors) - Richtlinien⁶, in Bezug auf die internen Prüfungen. Die IIA Standards legen die Grundprinzipien fest, wie die Audit- und Kontrollaktivitäten abzuwickeln sind.

⁶ Es handelt sich um die „Internationale Standards für die berufliche Praxis der Internen Revision 2017 Mission, Grundprinzipien, Definition, Ethikkodex, Standards“ herausgegeben von DIIR - Deutsches Institut für Interne Revision e. V., Frankfurt am Main, Institut für Interne Revision Österreich (IIA Austria), Wien sowie dem Schweizerischen Verband für Interne Revision (IIA Switzerland), Zürich.

IV. Sachverhaltsdarstellung

A. Wissenstransfer beim Führungskräftewechsel in Abteilungen, Bereichen und Ämtern

1. Einstieg

Das Ziel der Einstiegsfragen war es, die Interviewpartner über die generellen und allgemein geläufigeren Themen Wissen und Wissenssicherung an das spezielle Thema des Wissenstransfers heranzuführen und Vertrauen aufzubauen.

Grundsätzlich unterscheiden die befragten Führungskräfte zwischen technischem Wissen, Erfahrungswissen und Führungswissen. Sie bewerten die Wertschätzung, die das technische Wissen erfährt, sowie dessen Niveau zwar höher als jenes des Führungswissens, jedoch mit Potential nach oben. Auch für das Führungswissen wünschen sie sich mehr Wertschätzung. Von den technischen Sektoren wird kritisch angemerkt, dass das Angebot an spezifischen Kursen innerhalb der Landesverwaltung klein ist.

Wissenssicherung und Wissensweitergabe wird sehr personenabhängig wahrgenommen, sei es von der Bereitschaft wie vom ablauforganisatorischen Aspekt her. Eine organisationsweite Systematik wird vermisst. Wissenssicherung und Wissensweitergabe gehören des Weiteren zu jenen Themen, welche zwar als strategisch bedeutsam wahrgenommen werden, jedoch dem Zeitdruck des Tagesgeschäftes zum Opfer fallen.

2. Strategische Konzeption und Organisation auf Abteilungs-, Bereichs- bzw. Amtsebene

In diesem Gesprächsabschnitt sollte erhoben werden, inwiefern der Wissenstransfer Teil der Gesamtstrategie der Abteilung, des Bereichs bzw. des Amtes ist, inwieweit er sich an den Prozessen der Organisationseinheit orientiert und wie organisiert die Wissensweitergabe abgelaufen ist.

Die Direktoren, welche aufgrund von Pensionierung aus dem Amt ausgeschieden sind, haben sich frühzeitig, d.h. teilweise bis zu zwei Jahre vorher, auf jeden Fall aber ab dem Zeitpunkt der Kenntnis über den definitiven Ruhestandstermin intensiv um die Nachfolge gekümmert. Zusammen mit dem jeweils zuständigen Landesrat wurde das Auswahlverfahren definiert und in die Wege geleitet. Diesbezüglich wurde die Notwendigkeit geäußert, die entsprechenden Auswahl- bzw. Ernennungsverfahren zügiger abzuwickeln, um den Nachfolger frühzeitig zu benennen und so die

Agenden noch in der Amtszeit des scheidenden Direktors vollständig und ohne großen Zeitdruck übergeben zu können.

In allen untersuchten Fällen orientierte sich der Wissenstransfer inhaltlich am Tagesgeschäft, eine Analyse des erfolgskritischen Wissens⁷ wurde nicht bewusst vorgenommen. Die Prozesse der Organisationseinheit stellen am ehesten den strategischen Leitfaden für den Wissenstransfer dar, während sich der Performanceplan erst dahingehend etablieren muss. Eine generell offene Wissenskultur in der gesamten Abteilung und der kontinuierliche Wissenstransfer an den Stellvertreter stellen für die befragten Führungskräfte eine optimale Ausgangssituation für einen effizienten Wissenstransfer dar, auch in dem Falle, dass der bisherige Stellvertreter nicht zum neuen Direktor ernannt wird. In der Regel erfolgte der Wissenstransfer nicht in einem geplanten Prozess, sondern war in die täglichen Routinen eingebettet.

3. Methoden und Rahmenbedingungen des Wissenstransfers

Was die Methoden des Wissenstransfers anbelangt, ist vorauszuschicken, dass sich keiner der Gesprächspartner vorab bewusst mit möglichen Methoden beschäftigt hat. Vielmehr hat man sich intuitiv entschieden. Die befragten Direktoren haben ihr Wissen mittels Übergabegesprächen⁸, Storytelling⁹, Tandem¹⁰, Mentoring¹¹ bzw. Kombinationen daraus aktiv weitergegeben¹².

Das Tandem wurde von allen Gesprächspartnern als ideale Transfermethode bewertet. Jene Direktoren, die so in das Amt eingeführt wurden, berichteten sehr positiv vom schrittweisen Erarbeiten des Tagesgeschäftes, von der Weitergabe des informellen Wissens passend zum vorliegend Fall, von der Möglichkeit, jederzeit Fragen stellen zu können sowie von der Weitergabe des Wissens in „verdaubaren“ Portionen, parallel zur täglichen Routine.

⁷ Es handelt sich dabei um das für das Erreichen künftiger Zielsetzungen der Verwaltung unerlässliche Wissen.

⁸ „In Übergabegesprächen treffen der Vorgänger und sein Nachfolger zusammen, um gemeinsam die Kernaufgaben des Ersteren durchzusprechen, seine Unterlagen zu sichten und wichtige Dokumente zu übergeben.“ Zitiert nach Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, S. 145

⁹ „Das Ziel des Storytellings ist das Verfassen einer informativen, kompakten und für die Empfänger interessanten Lerngeschichte, die in der gesamten Organisation weitergegeben wird. Das Ergebnis ist ein Erfahrungsdokument, welches für alle Mitarbeitenden zugänglich ist.“ Zitiert nach <http://www.implicit-mitarbeiterwissen.de/methoden/storytelling-erfahrungsgeschichte/>

¹⁰ „In einem Tandem übernehmen ein erfahrener und ein unerfahrener Mitarbeiter gemeinsame Aufgaben. So eignet sich der jüngere Wissensnehmer im Laufe der Zeit die Kenntnisse des älteren Wissensgebers an. Dieser kann sich dann nach und nach aus der Verantwortung zurückziehen.“ Zitiert nach RKW Kompetenzzentrum, Toolbox Fachkräftesicherung, http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/service/09_Wissenstransfer_090826.pdf

¹¹ „Beim Mentoring wird ein erfahrener Kollege (Mentor) einem Mitarbeiter mit neuen Aufgaben (Mentee) als Pate zu Seite gestellt. Die beiden erfüllen keine gemeinsame Aufgabe, vielmehr kann sich der Jüngere mit allen Fragen an seinen Mentor wenden.“ Zitiert nach RKW Kompetenzzentrum, Toolbox Fachkräftesicherung, <http://www.fachkraefte-toolbox.de/fachkraefte-halten/erfahrungs-und-wissenstransfer/5-patenschaftenmentoring/>

¹² Für detaillierte Informationen siehe Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, S. 133 ff

Alle Befragten waren sich einig, dass der für den Wissenstransfer zur Verfügung stehende Zeitrahmen die Methode beeinflusst. Insofern plädierten sie geschlossen für eine rechtzeitige Bestimmung des Nachfolgers, im Idealfall 4-5 Monate vor dem Austritt des Amtsinhabers. So ist eine umfangreiche, tiefgehende Begleitung des Nachfolgers möglich, die auch den umfassenden Transfer von Erfahrungs- und Führungswissen erlaubt.

Der Aufbau eines starken Stellvertreters über die Jahre hinweg sowie die Schaffung einer offenen Wissenskultur in der gesamten Organisationseinheit stellen einen weiteren wesentlichen Erfolgsfaktor dar, der vor allem dann risikominimierend wirkt, wenn nur ein kurzer Übergabezeitraum möglich ist. Durch die breite Verteilung des Wissens auf die gesamte Führungsebene bzw. auf leitende Mitarbeiter sowie den starken Einbezug des Stellvertreters gekoppelt mit einem gut strukturierten, aktuellen, digitalen Dokumentenmanagementsystem kann sich die Übergabe, im Extremfall, auf zentrale technische Inhalte beschränken.

Unabhängig von den angewandten Methoden haben alle Gesprächspartner die Rolle der IT (Workflows, Data Warehouse, Content Management, Wikis...) für einen effizienten Wissenstransfer betont. In diesem Bereich fühlt man noch Nachholbedarf.

Einen effizienten Wissenstransfer fördern in den Augen der Führungskräfte weiters vorhandene Prozessbeschreibungen, aktuelle, sortierte Infos sowie klar identifizierte Wissensträger.

Betreffend den Einsatz einer externen Moderation, um vor allem die Artikulation von Erfahrungswissen zu erleichtern, ist man einhellig der Meinung, dass dafür keine Notwendigkeit besteht. Man empfinde den Einbezug einer dritten Person als Zeitverlust sowie als Störung, welche die Weitergabe von vertraulichen Inhalten behindern würde. Keiner der Interviewpartner hat eine Moderation weder in Betracht gezogen, noch in Anspruch genommen.

4. Inhalte des Wissenstransfers

Um eine grobe Einschätzung über die transferierten Inhalte zu erhalten, wurden den Gesprächspartnern 13 verschiedene Inhaltskategorien genannt, welche sie ad hoc auf einer 4-teiligen Skala von 0 (nicht angesprochen) bis 3 (sehr große Wichtigkeit) bewerteten. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass man sich beim Wissenstransfer -in absteigender Reihenfolge- vor allem auf die Weitergabe von möglichen Konfliktpunkten, der wichtigsten Aufgaben und Tätigkeiten, der strategischen Ausrichtung, der wichtigsten Erfahrungen im Positiven und Negativen, von Infos zu Gremien und Arbeitsgruppen sowie der Dokumentation inklusive Dokumentenmanagementsystem konzentrierte.

Sehr geringe Wichtigkeit kam den Themen Qualitätssicherung, Empfehlungen an den Nachfolger sowie der Beschäftigung mit der eigenen Rolle als Führungskraft zu. Einige Gesprächspartner erklärten das damit, dass man die „neuen“ Direktoren nicht beeinflussen wollte und dass diese als Stellvertreter genügend eigene Erfahrung als Führungskraft gesammelt haben.

Die Stellenbeschreibungen der Mitarbeiter wurden im Rahmen der Besprechung der Dokumentenablage kurz angerissen, genauso wie die schriftlichen Dokumente, die übergeben wurden.

5. Erfahrungen, Bewertungen sowie Ausblick

Alle Gesprächspartner beurteilen den durchlaufenen Prozess des Wissenstransfers positiv und gelungen. Dies auch im Hinblick auf die Verfügbarkeit der für die Arbeit erforderlichen Daten und Informationsquellen. Auch was die in wenigen Fällen noch offen gebliebenen Punkte betrifft, so werden ausschließlich technische Themen genannt. Diese bedürfen einer besonderen Vertiefung durch die neue Führungskraft. Erfahrungswissen¹³ wurde teilweise auch ganz bewusst nicht weitergegeben, um der neuen Führungskraft einen unvoreingenommenen Start zu ermöglichen.

Diesen positiven Erfahrungen steht der mehrfach geäußerte Wunsch nach einem längeren Übergabezeitraum entgegen. Dieser wird als Hebel für einen noch besseren Wissenstransfer gesehen. Dasselbe gilt für die strukturierte Wissensweitergabe, die als sehr wichtig und als Idealfall angesehen wird, im Sinne einer bewussten Vorgangsweise, Konzentration auf Wesentliches sowie der Effizienz. Eine Checkliste würde einen brauchbaren Leitfaden durch die wichtigen Themen darstellen.

Insgesamt haben die befragten Führungskräfte -auch in Bezug auf ihre bisherigen Erfahrungen in der Landesverwaltung, falls vorhanden-, Wissenstransfer als ein Thema erlebt, das vollkommen (OB und WIE) dem guten Willen jeder Führungskraft überlassen wird. Es ist keine Standardisierung erkennbar, weder von Seiten der ausscheidenden-, noch von Seiten der neu übernehmenden Direktoren.

Die Schätzungen über die für den Wissenstransfer effektiv verwendete, aggregierte, reine Arbeitszeit bewegen sich zwischen zwei Wochen und drei Monaten. Das maßgebende Element dabei ist die Länge des Zeitraumes, in dem der Nachfolger bekannt ist.

¹³ „Erfahrungswissen ist sehr stark an die Person gekoppelt, durch persönlich erlebte, bedeutsame Erlebnisse entstanden, im Handeln manifestiert und daher schwer zu verbalisieren, sowie dementsprechend schwer zu erfassen und weiterzugeben.“ Zitiert nach Erlach, Ch.; Orians, W.; Reisach, U.: Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel, Hanser Verlag, München, 2013, S. 52

Für eine reibungslose Amtsübergabe zwischen dem ausscheidenden Direktor und seinem Nachfolger sprechen die interviewten Führungskräfte folgende Empfehlungen aus:

- Verankerung der Pflicht des Wissenstransfers bei Beendigung des Dienstverhältnisses im Arbeitsvertrag der Führungskräfte. (Mehrfachnennung)
- Rechtzeitige Bestimmung der nachfolgenden Führungskraft, um so frühzeitig Klarheit über die weitere Entwicklung für alle Mitarbeiter zu schaffen. (Mehrfachnennung)
- Der Wissenstransfer sollte noch in der aktiven Zeit der ausscheidenden Führungskraft erfolgen.
- Ermöglichen von Tandem und learning by doing über einen Zeitraum von mindestens 2 Monaten. (Mehrfachnennung)
- Bereitstellung einer Checkliste, um einen strukturierten Wissenstransfer zu ermöglichen. (Mehrfachnennung)
- Besonders wenn die neue Führungskraft von außen kommt, sind strukturierte, systematische Übergabetermine zu planen.
- Eine breit aufgestellte mittlere Führungsebene, die gemeinsam Verantwortung trägt und an welche kontinuierlich Wissen transferiert wird, ist die Basis für einen reibungslosen Führungskräftewechsel. (Mehrfachnennung)
- Grundsätzlich sollten alle Führungskräfte eine eigene Ausbildung in Verwaltung und Führung durchlaufen müssen, nach dem Muster des Staates.

B. Die strategische Ausrichtung des Wissenstransfers in der Landesverwaltung

Der Generaldirektor vertritt die Meinung, dass der Wissenstransfer für die Führungskräfte der Landesverwaltung ein wichtiges Thema darstellt. Einen Beweis dafür liefern beispielsweise die Vorschläge der Arbeitsgruppe „Auswahl und Supervision der Führungskräfte“¹⁴, die sich intensiv mit der Problematik der Sicherstellung des Wissenstransfers bei Ruhestandsanztritt der Führungskräfte beschäftigte. In den Überlegungen wird die Wichtigkeit des Erfahrungswissens unterstrichen, welches oft unbewusst und deshalb schwer kommunizierbar ist.

¹⁴ Die Arbeitsgruppe wurde im Rahmen des Projektes „Verwaltungsinnovation 2018“ errichtet. Das Projekt wurde am 15. Oktober 2014 gestartet, mit dem Ziel, eine gut funktionierende Organisation, effiziente Prozesse und einen gezielten und ökonomischen Einsatz der Mittel zu erreichen.

Laut Aussage des Generaldirektors sind die derzeitigen Möglichkeiten, als neue Führungskraft einen schnellen Überblick über die wichtigen Themen zu gewinnen, eher mangelhaft. Es gibt keine spezifische Ausbildung für neue Führungskräfte, demzufolge der Wissenstransfer den Vorgesetzten überlassen bleibt. In nächster Zeit ist auf jeden Fall die Einführung einer Grundausbildung für Führungskräfte vorgesehen, wobei die ersten Kurse bereits im Jahr 2018 stattfinden sollen.

Das Intranet ist laut Generaldirektor eine wichtige Plattform für den zentralen Wissenserwerb für neue Führungskräfte, wobei zurzeit als spezielles Instrument für Führungskräfte nur das Führungsinformationssystem zur Verfügung steht. Auf Copernicus¹⁵ laufen einige wichtige Lernplattformen auf Open-Source-Basis; zudem werden von verschiedenen Abteilungen Wikis genutzt, wo sich Informationen strukturiert und detailliert ablegen und auffinden lassen. Geografische und territoriale Informationen, welche für die technischen Ämter relevant sind, werden über verschiedene Browser bereitgestellt.

In der Erfahrung des Generaldirektors werden in der Landesverwaltung weder Best-Practice-Lösungen, noch schlechte Erfahrungen abteilungsübergreifend/ ämterübergreifend für einen effizienten Wissenstransfer genutzt. Als wichtige Instrumente für einen erfolgreichen Wissenstransfer nennt er das Mentoring und das Tandem.

Auf die Frage, inwieweit der Wissenstransfer an den Performanceplan gekoppelt werden sollte, antwortet der Generaldirektor, dass ein gut gemachter Performanceplan eine klare Übersicht der ausgeübten Tätigkeiten geben kann. Er stellt ein wichtiges Instrument für die Objektivierung des Wissens dar, welches einen idealen Aufhänger für die technischen Aspekte des Wissenstransfers bilden kann.

Das Amt für Personalentwicklung wird sich in Zukunft der strategischen Personalplanung widmen, und sich insbesondere mit folgenden Themen beschäftigen: von der Weiterbildung zu den Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs, vom Arbeitsklima zur Work-Life-Balance. Ein Schlüsselprojekt wird die Errichtung einer Kompetenzdatenbank der Mitarbeitenden sein. In gewisser Weise sollte das Amt die zentral verantwortliche Stelle für den Wissenserwerb bzw. -transfer auf Führungsebene darstellen; es sollte sich insbesondere um die Bildung und das reibungslose Funktionieren von Mentoring- und Coachpools kümmern.

Das Angebot einer strukturierten, systematischen Wissensweitergabe wird auch von Seiten des Generaldirektors als Hauptanliegen bezeichnet. Nur mittels eines solchen Instruments könne man eben sicherstellen, dass die Verwaltung durchgängig wissensbasiert und effizient arbeitet. Bisher

¹⁵ Es handelt sich um ein Lernmanagementsystem, welches das Lehren und Lernen, die Zusammenarbeit und Kommunikation in Teams flexibel, allen zugänglich, ortsunabhängig und Kosten sparend ermöglicht.

hat es keine systematischen Hochrechnungen gegeben, wie viele Führungskräfte pro Jahr die Verwaltung verlassen, jedoch befinden sich die diesbezüglichen Daten zurzeit in Ausarbeitung.

Zusammenfassend weist der Generaldirektor darauf hin, dass Wissenstransfer ein zentrales Thema bildet, das zu verfolgen ist. Wissenstransfer wird einen Block des sich im Aufbau befindlichen Projektes zum Qualitätsmanagementsystem ausmachen, welches bestehende und neue Instrumente zur Verbesserung der Qualität der gesamten Leistungen der Landesverwaltung vereinen wird.

V. Bewertung und Empfehlungen

Im Allgemeinen kann festgestellt werden, dass beim Wissenstransfer zwischen Führungskräften in der Landesverwaltung kaum interne Kontrollen vorgenommen werden.

Der Reifegrad bzw. der Effektivitätslevel des IKS in Bezug auf den Wissenstransfer kann auf der Grundlage der vorangegangenen Sachverhaltsdarstellung und einer professionellen Einschätzung, als informell bewertet werden¹⁶.

Um den Reifegrad zu verbessern, sollten die folgenden Empfehlungen in den nächsten 2 Jahren umgesetzt werden.

Angesichts der zentralen Relevanz des erfolgskritischen Wissens für die Zukunft der Landesverwaltung, sollte der strukturierte Wissenstransfer Teil der personalpolitischen Strategie werden. Dieser sollte somit eine permanente Aufgabe der Führungsebene sein, sodass auch ein plötzliches Ausscheiden einer Führungskraft keine schwer zu schließende Lücke hinterlässt.

Dieser permanente Prozess erreicht beim Dienstaustritt von Führungskräften seinen Höhepunkt, beginnt aber keinesfalls erst dann. Innerhalb der Organisation sollte der Wissenstransfer deshalb eine feste Struktur haben. Operativ gehört diese Aufgabe in die Personalentwicklung, strategisch sollte sie auf der Ebene der Generaldirektion angesiedelt sein.

Auf strategischer Ebene sollte der systematische Wissenstransfer in ein umfassendes Qualitätsmanagement eingebettet sein. In diesem Sinne wird die Empfehlung ausgesprochen, das von der Generaldirektion vorangetriebene Projekt des Qualitätsmanagementsystems weiter zu verfolgen. In diesem Rahmen ist es zweckmäßig, ein strategisches Konzept für den systematischen Wissenstransfer und seine Implementierung zu entwickeln. Wesentliche Aspekte sollten dabei die rechtzeitige Namhaftmachung der nachfolgenden Führungskraft, die Methoden des

¹⁶ In der Literatur (siehe z. B. Handbuch der Internen Revision, Amling/ Bantleon, ESV-Verlag, 2007) wird auf ein 5-stufiges Reifegrad - Modell für ein IKS Bezug genommen, welches die Ebenen unzuverlässig, informell, standardisiert, gesichert/überwacht und optimiert verwendet. Dabei wird das Vorhandensein folgender Parameter geprüft: Kontrollmaßnahmen, Kontrolldurchführung, Prozessdokumentation, IKS - Verantwortlicher, IKS - Softwareunterstützung, Bericht über IKS an Führungspersonen.

Wissenstransfers, vorzugsweise jene des direkten Austausches¹⁷, die digitale Unterstützung, sowie die Verankerung der Pflicht des Wissenstransfers im Arbeitsvertrag der Führungskräfte bilden. Die Umsetzung der Bestimmungen zur digitalen Verwaltung, insbesondere jener zur Dokumentenverwaltung¹⁸, ist im Hinblick auf die vollständige Integration der strukturierten Ablageaktivitäten in die alltägliche Verwaltungsarbeit unentbehrlich. Dies um die Bereitstellung des Wissens lückenlos zu gewährleisten sowie die Möglichkeiten zur Auffindung desselben zu optimieren. In diesem Sinne sollte eine ständige Überwachung der Umsetzung der digitalen Dokumentenverwaltung in den Organisationseinheiten begonnen werden.

Die für 2018 von der Generaldirektion angekündigte Grundausbildung für neu ernannte Führungskräfte wird positiv zur Kenntnis genommen. In diesem Zusammenhang wäre es sinnvoll, die Ausbildung auf die Stellvertreter auszudehnen.

Im weiterführenden Sinne sollte eine Organisationskultur geschaffen werden, in welcher die kontinuierliche Verteilung des Wissens auf das gesamte mittlere Management, die Stellvertreter sowie die Wissensträger der Organisationseinheit zur guten Praxis wird. So kann risikomindernd auf den Erhalt der Leistungsfähigkeit auch im Falle von unvorhersehbarem Ausscheiden von Experten eingewirkt werden.

Für die praktische Umsetzung des Wissenstransfers zwischen den Führungskräften sollten diesen einige konkrete Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden. In erster Linie sollte ein zentraler Ansprechpartner im Amt für Personalentwicklung bestimmt werden, welcher speziell ausgebildet, den Führungskräften für Rückfragen, Tipps und auch als Moderator im Transfergespräch zur Verfügung steht. Parallel dazu sollte kurzfristig auf der zentralen Plattform des Führungskräfteinformationssystems (FIS) eine Checkliste bereitgestellt werden. Dies um das Transfergespräch zu strukturieren (inkl. Zeitplan) und auf wesentliche Inhalte zu fokussieren, wie beispielsweise strategische Ausrichtung, Rolle der Führungskraft, Aufgaben und Tätigkeiten, Kontakte und Netzwerke, Gremien und Arbeitsgruppen, Dokumentation inkl. Ablagestruktur, positive und negative Erfahrungen sowie Empfehlungen, ungeschriebene Gesetze, mögliche Konfliktpunkte, Maßnahmen zur Qualitätssicherung.

Was die Methoden des Wissenstransfers anbelangt, so haben sich aus der konkreten Erfahrung der befragten Führungskräfte jene als besonders zielführend erwiesen, die den direkten Austausch fördern, -bestenfalls „on the job“-, und hierfür Rahmenbedingungen schaffen. Der Nachfolger wird Schritt für Schritt und in ständiger fachkundiger Begleitung der scheidenden Führungskraft an das

¹⁷ Art. 13/bis (Ständige Weiterbildung der Führungskräfte) des L.G. 10/1992, eingefügt durch L.G. 9/2017 sieht vor, dass die im Dienst stehenden Führungskräfte bei der Ausbildung neuer Führungskräfte miteinbezogen werden. Dies gilt auch für Maßnahmen im Bereich Coaching und Mentoring von Führungskräften.

¹⁸ Siehe Rundschreiben des Generaldirektors Nr. 6 vom 12. Juli 2016 zum Performance-Plan 2017-2019, 2. Gemeinsame Ziele der Organisationseinheiten für das Jahr 2017.

Tätigkeitsfeld, seine Herausforderungen, Partner und Umfeldbedingungen herangeführt. Es wird daher empfohlen, die rechtlichen Voraussetzungen zu schaffen, um die Wissenstransfermethode des Tandems zu ermöglichen.

VI. Follow-up

Ein Follow-up zu den obgenannten Empfehlungen soll nach Ablauf von 2 Jahren erfolgen.

Irmgard Prader

Elena Eccher