Zukunftsorientierter Wissenstransfer

Wege und Methoden zur Verstetigung des kommunalen Bildungsmanagements

Annette Hexelschneider

Schlüsselwörter:
Wissen, Wissenstransfer, Verstetigung

Materialien

Kommunales Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

ISA

Abstract

Wissen und dessen passende Anwendung ermöglichen erfolgreiche Arbeit. Das gilt auch für Wissen aus Projekten, also die Projektergebnisse und für im Projekt erworbenes Erfahrungswissen. Wie können diese Wissenswerte nachhaltig überführt werden? Diese Materialsammlung stellt Wege und Methoden vor. Basierend auf den Grundlagen von Wissenstransfer wird das geeignete Herangehen beleuchtet und es werden Methoden und Formate des Wissenstransfers vorgestellt.

Annette Hexelschneider

Expertin für wirkungsvolles Wissen. Sie vermittelt die Kompetenzen, zielorientiert Fachwissen und Daten zu filtern, verständlich visuell aufzubereiten und nachhaltig zu transferieren.

Kontakt: www.wissendenken.com

Inhaltsverzeichnis

1. Warum Wissenstransfer? ... 3
2. Wissenstransfer für die Zukunft des kommunalen Bildungsmanagements ... 3
2.1 Grundlagen – Fokus Begriffe ... 3
2.2 Strategie – Fokus Herangehen ... 4
2.2.1 Wer soll erreicht werden? ... 5
2.2.2 Womit beginnen? ... 6
2.2.3 Mehr Gelingensbedingungen ... 7
2.2.4 Hürden ... 7
2.3 Methoden – Fokus vielfältig nutzbar ... 8
2.3.1 Implizites Wissen fließen lassen ... 10
2.3.2 Externalisiertes Wissen kombinieren ... 11
2.3.3 Anwendungsszenario Expert Debriefing ... 13
2.4 Wirksamkeit für Nachhaltigkeit erreichen ... 15
3. Infokasten: Transfererfahrungen für die kommunale Praxis ... 16

Zukunftsorientierter Wissenstransfer - Wege und Methoden zur Verstetigung des kommunalen Bildungsmanagements

1. Warum Wissenstransfer?

Um Projekte, wie z.B. „Bildung integriert“, auf kommunaler Ebene nachhaltig zu verstetigen, ist die Aufbereitung und Sichtbarmachung des erarbeiteten Wissens ein wichtiger Baustein. Auch das in Projekten ‚nebenbei‘ erworbene Erfahrungswissen kann in Zukunft leistungsrelevant sein. Für die Wissenswertschöpfung aus beziehungsweise nach Projekten bedarf es eines zukunftsorientierten Wissenstransfers. Diese Materialsammlung unterstützt dabei.

Der Beitrag möchte Antworten auf folgende Fragen geben: Wie gelingt es, unser Projektwissen effektiv und effizient weiterzugeben? Welches Wissen sollte wie weitergegeben werden? Wie kann nützliches Wissen und wirksamer Wissenstransfer zur Nachhaltigkeit der entwickelten Strukturen im DKBM beitragen?

2. Wissenstransfer für die Zukunft des kommunale Bildungsmanagements

2.1 Grundlagen - Fokus Begriffe

Wovon sprechen wir, wenn wir von Wissenstransfer reden? Zuerst einmal denken wir an Wissen. „Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Dies umfasst sowohl theoretische Erkenntnisse als auch praktische Alltagsregeln und Handlungsanweisungen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen und ist im Gegensatz zu diesen jedoch immer an Personen gebunden. Es wird von Individuen konstruiert und repräsentiert deren Erwartungen über Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge.“ (Probst u.a 1998)

Den Weg von Zeichen über Wissen zu Kompetenz begleitet Wissenstransfer:

Zeichen + Syntax* = Daten

+ Bedeutung = Information
+ Vernetzung = **Wissen**
+ Anwendungsbezug = Können
+ Wollen = Handeln
+ richtig Handeln = **Kompetenz** (North 2002)

Wissen lässt sich in viele Arten einteilen. Dies muss man beim Transfer beachten und den Transfer darauf abstimmen. Hier eine Auswahl an **Wissensarten**:

» persönliches Wissen von Mitarbeitenden, Teamwissen, Wissen der Organisation,
» praktisches Wissen, theoretisches Wissen,
» Beziehungswissen, Prozesswissen, Wissen um Sachverhalte, Wertewissen, …
» explizites Wissen, implizites Wissen.

Explizites Wissen ist Wissen, das wir ausdrücken und kommunizieren können. Eine spezielle Herausforderung für den Transfer ist **implizites** Wissen. Dies ist stilles, verinnerlichtes Wissen. Es steckt im Können und in stark verdichteter Expertise. „Wurde eine Handlung erfolgreich vollzogen (z.B. das Fahren eines Fahrrads) und kann dieser Handlungserfolg nicht kausal auf explizites Wissen zurückgeführt werden, so wird die Existenz impliziten Wissens unterstellt.“ (Polanyi 1966/1983) Das Wissen, Fahrradfahren zu können, ist nicht ganz einfach transferierbar. Doch machbar ist es. Sehr viel schwieriger wird es, eine viel größere und vielleicht komplexere Expertise aus einem langjährigen Projekt zu transferieren. Besonders, wenn diese Expertise in wirkungsvollen inneren Schemata stark ver-

*Lehre vom Bau des Satzes

dichtet wurde. Der damit verbundenen Herausforderung muss man sich bewusst werden. Denn Wissenstransfer beinhaltet „den Prozess des Erfassens, Sammelns und Teilens von explizitem oder implizitem Wissen, inklusive Fähigkeiten und Kompetenzen.“ (EU 2007) Und er muss eine „ausreichende Grundlage für die Wiederverwendung von Wissen“ schaffen. Nur so erzielt man Nachhaltigkeit. (Thiel, 2002)

Dafür müssen Nutzerinnen und Nutzer das Wissen

» kennen,
» es nutzen dürfen, wollen, können,
» und es in ihre Arbeit integrieren.

Wissenstransfer kann **direkt** von den Wissensgeber*innenn zu Wissensnehmer*innen weitergegeben werden. Oder **indirekt** über Wissenszwischenwirtinnen und -wirte, falls kein direkter Kontakt möglich ist oder über Speicherorte als externalisiertes Wissen, (verschriftlicht, als Video als Einstellungen von Software u. ä.). Dies kann bedeuten, Wissen wird **einmalig oder mehrmals, punktuell oder kontinuierlich** transferiert**.**

Explizites und implizites Wissen

Kommen wir dabei noch einmal auf die Herausforderung von impliziten Wissen zurück. Dieses Wissen kann in **unterschiedlichen Kombinationen** weitergegeben werden. Es muss dazu nicht immer unbedingt externalisiert werden. Das Modell der „Wissensspirale“ veranschaulicht es:

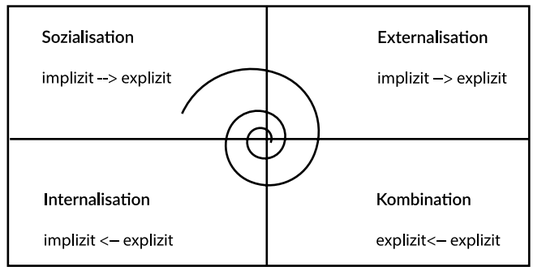


Abbildung 1: Wissenspirale
Quelle: Nonaka, Takeuchi 1997

Das bedeutet unter anderem, Sozialisation (zum Beispiel Job Shadowing) kann zum Transfer von in Handlungen beobachtetem Wissen führen.

Die Wissensspirale ist als Kreislauf gedacht. Man kann das Modell aber auch als Erinnerung an die beiden enthaltenen Wissensarten und deren Umwandlung punktuell nutzen.

Anlässe, die die Weitergabe im Zuge des Projektendes nötig machen, können zum Beispiel sein:

» Personalwechsel,
» Aufgaben im kommunalen Bildungsmanagement verändern sich (z.B. neue Handlungsfelder aufgrund von kommunalpolitischen Veränderungen, neue Projektstellen)
» oder das Bildungsnetzwerk erweitert sich (z.B. neue Bildungspartner, neue Landesprogramme). (ISA, 2021)
» Projektende

Eine Verständigung der Akteurinnen und Akteure im Wissenstransfer des kommunalen Bildungsmanagements zu Schlüsselbegriffen kann wertvoll sein, um gemeinsame Grundlagen zu finden und den Nutzen sichtbarer zu machen. Wenn wir wissen wovon wir reden im Wissenstransfer und was wir darauf aufbauend wofür tun wollen, treten wir sensibilisiert der Zielerreichung näher. Besonders wichtig ist dies bei vielen unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren in verschiedenen Ämtern, Ressorts, der Bildung, der Zivilgesellschaft. Das klingt aufwendig, muss es aber nicht sein. Sensibilisierung kann bereits mit wenig Zeit erfolgen. Im engeren Kreis der Verantwortlichen könnte man auf Selbstverständlichkeiten in Bezug auf Wissen schauen und auf Wissensarten, um die es geht. Darauf aufbauend könnte man sich im weiteren Kreis der Beteiligten leichter verständigen. Eine überschaubare Investition an Zeit, die sich auszahlt.

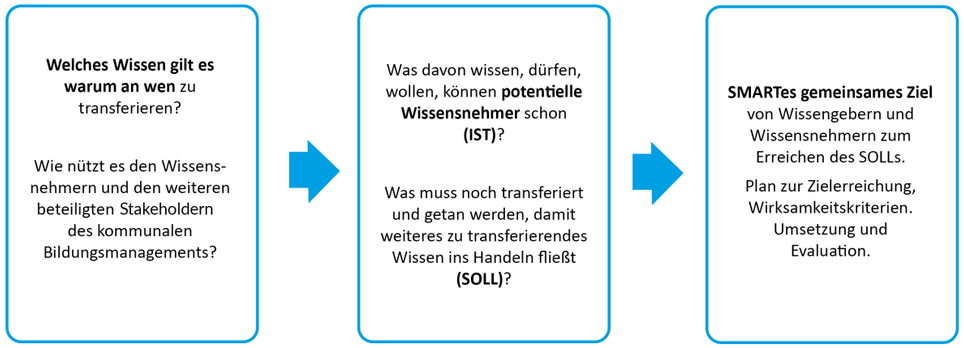


Abbildung 2: Herangehen an Wissenstransfer
Quelle: eigene Abbildung

2.2 Strategie - Fokus Herangehen

Wie geht man an Wissenstransfer im kommunalen Bildungsmanagement heran? Wesentlich ist für den Erfolg, die Ausgangssituation für Wissenstransfer beispielsweise in einer Kommune, einer Bildungslandschaft oder der Zivilgesellschaft gründlich zu erkunden, damit man möglichst weder Chancen noch Risiken für die Zukunft übersieht. Wesentlich ist danach auch, logisch auf den Erkenntnissen zur Situation aufzubauen mit einem SMARTen zukunftsorientierten Ziel für den Wissenstransfer. Dies hilft zu fokussieren, um es auch zu erreichen. Die genaue Kenntnis der vielfältigen Beteiligten, ihrer Bedürfnisse, ihres Vorwissens und ihres Platzes ist von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Tipp: Im oben gezeigten Weg wird von den motivierten Projektmitarbeitenden im DKBM ausgegangen. Wenn dieses Modell später auf Wissenstransfer im generellen Arbeitsalltag übertragen werden soll, gilt es natürlich auch zu betrachten, wie man andere Wissensgeber zur Weitergabe motivieren kann.

2.2.1 Wer soll erreicht werden?

Doch betrachten wir nun die potentiellen Wissensnehmenden. Und wir betrachten auch die weiteren Beteiligten, sei es, dass ihre Zustimmung, Ihre Unterstützung in der Kommune und gegebenenfalls darüber hinaus notwendig sind oder dass sie indirekt mit beteiligt sind. Hier hilft es, sogenannte **Personas** zu erstellen. Eine Persona ist eine Kurzbeschreibung zum Beispiel einer konkreten Wissensnehmerin oder einer typischen Vertreterin der Wissensnehmer oder Beteiligten. Man führt sie sich damit alle für den Wissenstransfer wesentlichen Charakteristika als Teil der Ausgangsbedingungen vor Augen:

Gründliche Erkundung der Ausgangssituation

So erkennt man, was an Informationen noch fehlt, um Chancen zu nutzen und eventuelle Risiken zu minimieren. Und man erkennt, was es beim Wissenstransfer zu beachten gilt. Benötigt man die Zustimmung von Beteiligten und muss man sie noch überzeugen, erkennt man mit diesem geführten Nachdenken, wie dies gelingen kann.

	Name: Geschlecht: Alter: Position: Wissensnehmerin/Beteiligte (wie?): Beziehung zu anderen Beteiligten:
Arbeitsaufgaben:	Herausforderungen in der Arbeit:
Vorwissen:	Zukünftiger Nutzen, den ihr der Wissenstransfer bietet (auch Motivation zur Beteiligung):
Bisherige Erfahrungen in der Zusammenarbeit:	

Abbildung 3: Beispiel Persona. Die Auswahl spezifischer gelisteter Charakteristika ist situativ verschieden.
Quelle: eigene Abbildung

Tipp: Entstehen mehrere Persona, macht es Sinn, sie alle in eine Gesamtübersicht, eine Wissenslandkarte (S. 12) zu geben, um Beziehungen untereinander, Einflüsse und Wechselwirkungen zu erkennen.

Achtung, nutzen Sie konkrete Personen für die Personas und auch ansonsten gilt strikter Datenschutz und nur die zum Datenschutz passende Verwendung im Rahmen einer konkreten Wissenstransferaufgabe.

2.2.2 Womit beginnen?

Erkennt man einen **umfangreichen Wissenstransferbedarf,** ist ein detaillierter Überblick zuerst einmal ein wichtiges Arbeitsmaterial. Danach gilt es, herauszufinden, was strategisch zuerst angegangen werden sollte. Hier Beispiele dafür:

Wie ein guter Start gelingen kann

1. Ein Ansatz könnte sein, schnelle Erfolge, **‚quick wins'**, zuerst umzusetzen. Zum Beispiel wenn schon handlungsfähiges externalisiertes Wissen vorhanden ist. Dafür braucht es ‚nur' noch eine einfach verständliche und nutzbare Übersicht (Tabelle, Wissenslandkarte, S. 12). Und diese muss den Wissensnehmern und Wissensnehmerinnen gut bekannt gemacht werden.

Schnell umsetzbare Erfolgserlebnisse stiften unmittelbaren Nutzen und motivieren alle, die daran an einen Anteil haben. Außerdem lässt sich so testen, was wie einfach möglich ist.

2. Ein weiterer Startpunkt kann sein, ein **großes Risiko** umgehend zu vermeiden oder zu minimieren, zum Beispiel ein nahendes Wissensverlustrisiko.

3. Auch die Stärke der **Leistungsbeeinflussung** des Wissens in der Zukunft des DKBM kann die Entscheidung erleichtern, womit man zu transferieren beginnt.

Diese Überlegungen ermöglichen nicht nur großen Wissenstransferbedarf in machbare Teiltransfers zu zerlegen, sie helfen auch **Aufwand und Nutzen** von Anfang zu beobachten und in ein günstiges Verhältnis zu bringen.

Sich anbietende Synergien zu nutzen, kann außerdem eine lohnenswerte Strategie sein, Aufwand und Nutzen auszubalancieren. Ein Beispiel: Eine Wissenslandkarte (siehe 2.3.2 Externalisiertes Wissen kombinieren), die nach außen den Überblick über externalisiertes Wissen gibt, wird auch intern zur Einarbeitung oder Übergabe bei Stellenwechsel genutzt und in einem der Einsatzszenarien aktuell für alle sie Nutzenden gehalten.

Hat man das Gefühl, dass Aufwand und Nutzen des Wissenstransfers in einem ungünstigen Verhältnis stehen, lohnt es sich zurückzublicken.

» Wie kam es dazu?
» Was waren Einflussfaktoren?
» Wie lässt sich der Aufwand reduzieren?
» Wie lässt sich der Nutzen erhöhen?
» Was erzeugt das Gefühl, immer wieder von vorn zu beginnen? Ist das Gefühl Realität? Kann man zumindest einige Schritte ‚haltbarer' machen, um nicht ‚ganz zurück auf Los zu gehen'?

Ist der Rückblick nicht so leicht im Kopf machbar, kann beim nächsten Wissenstransfer ein einfaches Protokoll, eine Zeitleiste mit Annotationen helfen. Damit notiert man unter einer Zeitachse einfach und knapp die Schritte im jeweiligen Wissenstransfer, die Teilnehmenden, Methoden, Aufwand, Nutzen, was gut lief und was nicht. So werden Verbesserungsmöglichkeiten sichtbar.

Tipp: Und man kann diese Visualisierung auch gleichzeitig nutzen, um sich zu diesen Erfahrungen mit den vielfältigen Handelnden im DKBM zu verständigen: Das sind unsere ersten Erfahrungen mit (einer) Wissenstransfer(reise). Wie sehen Sie das? Was können wir tun, um künftigen Wissenstransfer noch für uns alle zu optimieren?

Den Aufwand kann man unter Umständen auch reduzieren, wenn man voneinander lernt. Womit waren andere Mitarbeitende in der Kommune oder in der Bildungslandschaft in Veränderungsprozessen oder in Wissenstransfers nicht erfolgreich und womit waren sie erfolgreich? Kann man davon etwas von vornherein vermeiden oder nachnutzen?

2.2.3 Mehr Gelingensbedingungen

Ausreichende **Motivation**, Wissen zu geben und zu nehmen sowie Wissenstransfer zu unterstützen, ist neben der dafür notwendigen Kapazität selbstverständlich ein großer Motivator. Hilfreich kann es ein, sich neben den naheliegenden Motivationsfaktoren weitere vor Augen zu führen.

In der Forschungsliteratur zu Wissensmanagement und Wissenstransfer zeigt sich außerdem, dass Wechselseitigkeit, also ein wechselseitiges Geben und Nehmen motiviert. Und das muss nicht einmal direkt zwischen zwei Menschen passieren, sondern erstreckt sich auch auf Teams und darüber hinaus.

Eine weitere wichtige Gelingensbedingung ist **Vertrauen** in das Wissen und die Menschen.

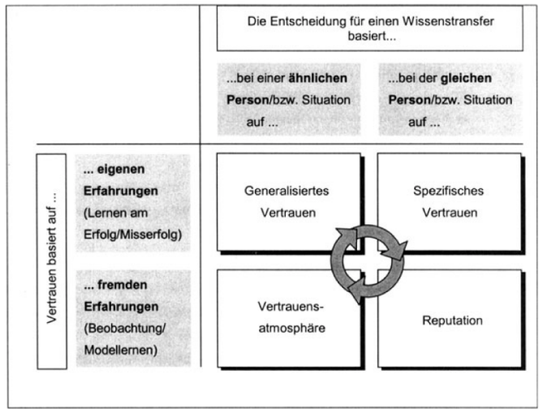


Abbildung 5: Vertrauenstypen
Quelle: Thiel 2002, in Anlehnung an Ripperger 1998

Entscheidend ist im Wissenstransfer auch, **wie gut** man sein **Wissen weitergeben** kann. Wie gut kann man etwas erklären, skizzieren, visualisieren, aufbereiten? Wichtig ist es auch zu überlegen, wie sich die Wissensnehmenden das zu transferierende

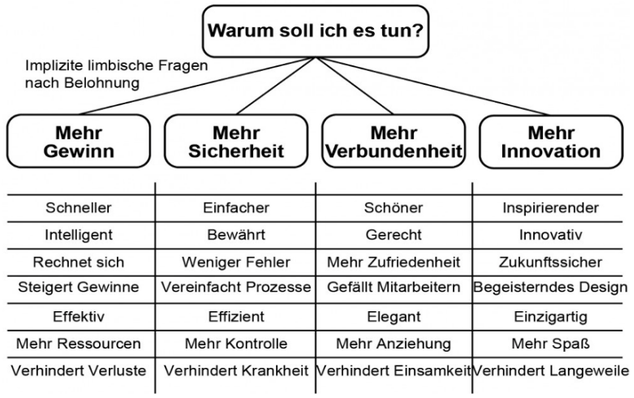


Abbildung 4: Der sogenannte ‚Limbic Pitch', also ein Appell an das limbische System
Quelle: Hermann-Ruess 2013

Wissen aneignen und in Handeln überführen können. Ist das allein möglich oder braucht es Begleitung? Manchmal kann hier etwas mehr Lern-Unterstützung entscheiden über den Erfolg des Wissenstransfers.

Wie kann ein Wissenstransfer gelingen?

Tipp: Schwierigkeiten beim Geben und Nehmen werden eventuell manchmal zuerst als Unwillen gedeutet. Doch vielleicht ist es das gar nicht der Fall und es braucht nur etwas didaktische Unterstützung zum Geben von Wissen und zum Nehmen, also Unterstützung für die Aufbereitung von Wissen und das Lernen.

2.2.4 Hürden

Nicht berücksichtigte oder nicht berücksichtigbare Gelingensbedingungen können zu Hürden werden. Außerdem können auch unterschiedliche Organisationsformen den Handelnden im Wissenstransfer hinderlich werden. Dessen muss man sich gewärtig sein und entweder die Bedingungen anzupassen versuchen oder sein Vorgehen.

Wird zu viel Veränderung durch den Wissenstransfer gefordert wird, kann das unter Umständen zum Scheitern führen:

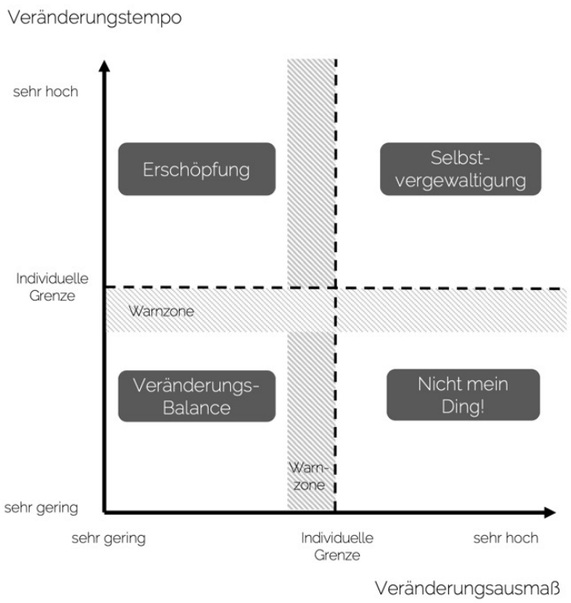


Abbildung 6: Veränderungsbalance
Quelle: Koch 2018

Ein Ausweg könnte eine kleinere Dimensionierung des Wissenstransfer sein. (siehe 2.2.2. Womit beginnen?)

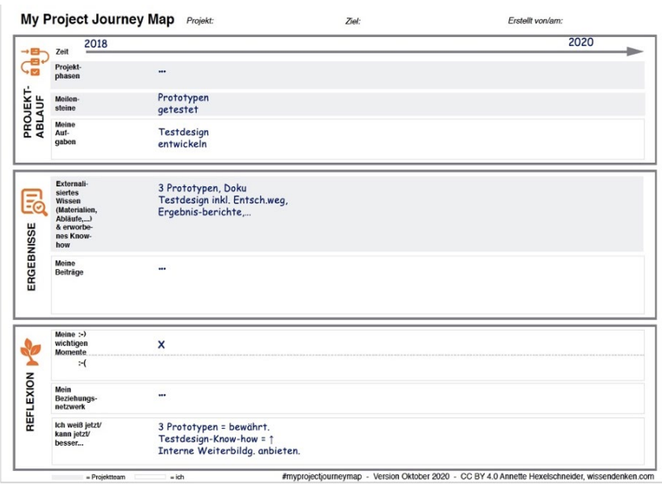


Abbildung 7: Eine Variante einer persönlichen Projektreise
Quelle: Hexelschneider 2020

Man sollte sich auch ehrlich eingestehen, wenn Wissenstransfer im eigenen Verantwortungs- und Einflussbereich nicht oder nicht ausreichend möglich ist. Dass muss nicht bedeuten, für immer aufzugeben. Situationen verändern sich oder etwas wird später doch möglich.

2.3 Methoden - Fokus vielfältig nutzbar

Basierend auf den in 2.2. vorgestellten Schritten ist zu Beginn zu analysieren, **welches Wissen vorhanden ist.** „Vorhanden“ bezieht sich dabei einerseits auf die Weitergabe und andererseits auf das Vorwissen der Wissensempfänger. Das klingt naheliegend. Und doch ist dieses genaue Hinschauen wichtig, denn das ist zusätzlich gelebte Wertschätzung. Und man spart sich außerdem Energie, wenn man auf etwas aufbauen kann.

Dafür verschafft man sich am besten einen Überblick über das vorhandene Wissen. Erkenntnisse dafür können Datei-Analysen, Interviews, Umfragen, Workshops erbringen.

Tipp: Sehr nützlich kann es sein, sich auch das im Projekt entstandene Wissen zuerst noch einmal vor Augen zu führen und weiterem Wissen auf die Spur zu kommen. Mit wenig Aufwand ist das mit der Visualisierung der Projektreise (der eigenen, der des Teilprojektes, der des Gesamtprojektes oder einer Kombination, siehe Abbildungen 7-9) möglich. Man kann diese Visualisierung kontinuierlich oder im Rückblick erstellen.

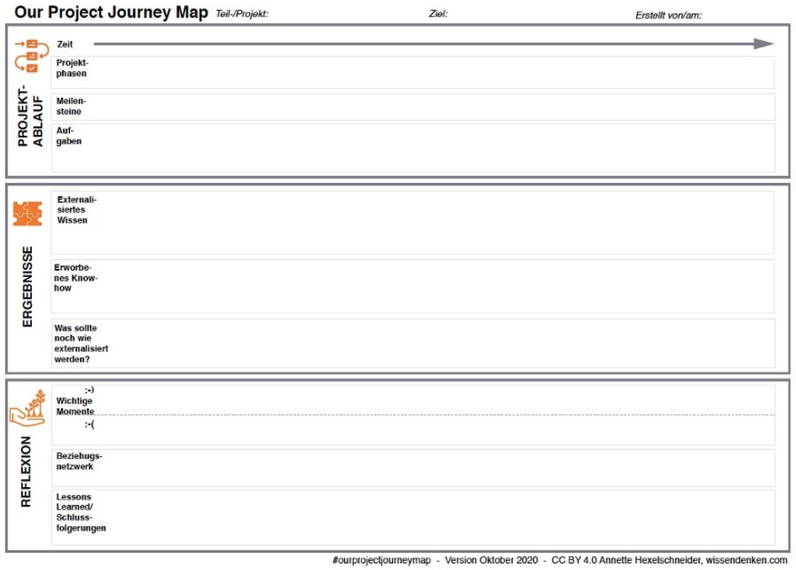


Abbildung 8: Eine Variante der Projektreise eines Teilprojektes oder des gesamten Projektes
Quelle: Hexelschneider 2020

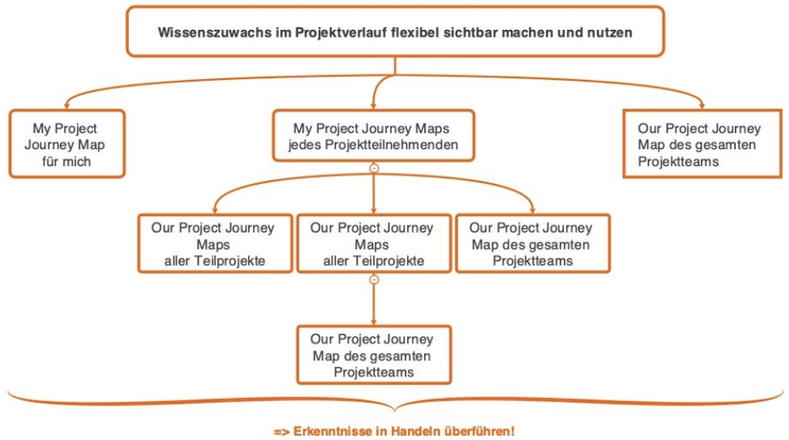


Abbildung 9: Mögliche Kombinationen von Projektreisen
Quelle: Hexelschneider 2020

Mit ausreichend Überblick und Details zur Situation (siehe auch 2.2 Strategie - Fokus Herangehen) kann man **geeignete Methoden auswählen und nutzen**. Geeignet bedeutet in Bezug auf

- die Wissensart,
- alle im Wissenstransfer Handelnden,
- das SMARTe Ziel/die Zukunft,
- den machbaren Aufwand, die vorhandene Infrastruktur
- und gegebenenfalls notwendiger Moderation, Begleitung.

Im Folgenden wird eine Auswahl leicht nutzbarer Methoden vorgestellt.

Tipp: Notieren Sie sich bei der Lektüre was davon schon im Projekt genutzt/erstellt wurde, also bereits vorhanden ist. Und reflektieren Sie, welche Methoden oder Formate für diese drei Wissenstransfervarianten (2.3.1, 2.3.2, 2.3.3) außerdem schon im Projekt erarbeitet wurden.

2.3.1 Implizites Wissen fließen lassen

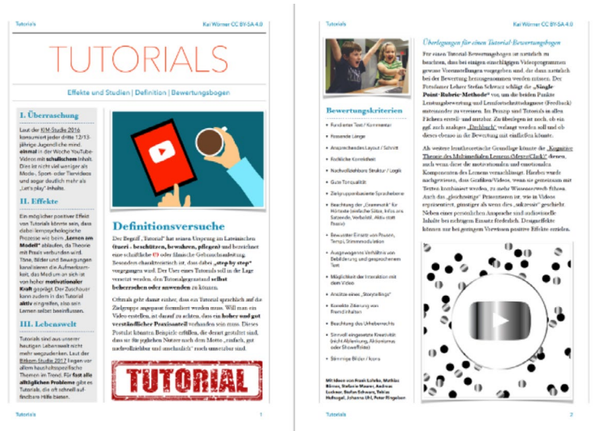
Die Methoden können einzeln hilfreich sein oder in Kombinationen mit den hier gelisteten Methoden oder anderen.

Hospitation (Job Shadowing)	Verschieden Varianten sind möglich: Nutzung bei » bestimmten Aufgaben » oder generell über einen kurzen » oder längeren Zeitraum. Vorher wird geklärt, ob mit Fragen unterbrochen werden darf oder zu einem bestimmten Zeitpunkt Fragen gestellt werden. Die Reflexion und Dokumentation als Lerntagebuch und/oder teilweise Verschriftlichung hilft den aktuell Wissenehmenden und kann zusätzlich für weitere Wissenstransfers genutzt werden.
Mentoring, kollegiale Beratung	Mentoring und kollegiale Beratungen erlauben situativ benötigten Wissenstransfer. Interessant für alle kann in der kollegialen Beratung auch eine Besprechung oder ein kleiner Workshop sein, in der/dem verschiedene Mitarbeitende zu einem Thema, einer Herausforderung kollegial beraten und so viele Sichtweisen und viel Wissen einbringen beziehungsweise ihre verdichtete Expertise etwas fließen lassen können.
Expertinnen-, Experten-Sprechstunden Anwendergruppen Working out Loud	Sprechstunden geben Raum, kontinuierlich Wissen fließen zu lassen. Sie können auch nebenbei Ideen für weiteren nützlichen Wissenstransfer zum Beispiel zu Software mit Screencasts erzeugen, siehe unten. Anwendergruppen von bestimmten Arbeits- oder Planungsmethoden oder Software sind ein einfacher und niedrigschwelliger Ansatz, Wissen kontinuierlich fließen zu lassen. Das 12-Wochenprogramm Working Out Loud (WOL) ermöglicht einer Gruppe von 3 – 5 Personen (WOL-Circle), ein persönliches Ziel zu erreichen und persönlichen Fähigkeiten zu stärken. Dabei fließt auch Wissen und ‚haltbare' Vernetzungen entstehen innerhalb der Gruppe und nach außen. Mehr siehe https://de.wikipedia.org/wiki/Working_out_loud
Videos, Screencasts	Verdichtete Expertise oder schriftlich nur schwer vermittelbares Wissen kann allein oder in Kombination mit Verschriftlichungen auch mit Videos oder Screencasts transferiert werden. Hierbei ist es sinnvoll, sie in kleine Arbeitsaufgaben zu teilen. Damit kommt man schnell an das benötigte Wissen. Dies senkt die Hemmschwelle, hineinzuschauen. Ein guter Überblick über diese Angebote kann zu einem reibungslosen Zugang und stärkerer Nutzung führen.

2.3.2 Externalisiertes Wissen kombinieren

Nicht zu unterschätzen ist der Wissenstransfereffekt, den man mit zielorientierten Kombinationen von externalisiertem Wissen erreichen kann (siehe unter anderem auch 2.2.3 Mehr Gelingensbedingungen).

Und auch hier können Kombinationen von Methoden (den hier und zuvor genannten und weiteren Methoden) deren Wirkung intensivieren.

1seiter, 2seiter	Hiermit lässt sich schnell überblickbares erstes Musswissen weitergeben. Wird mehr benötigt, verlinkt man auf mehr. **Tipp:** Eine darauf aufbauende Kombination von 1- oder 2seitern zu einem Thema kann ein hilfreicher schneller Zugang zu verschiedenen Unterthemen/Aspekten sein. Beispiele finden Sie hier für 1seiter: www.wissendenken.com/visuelle-kommunikation/komplexes-fachwissen/one-pager/ und hier für 2seiter: www.wissendenken.com/visuelle-kommunikation/quick-reference-card/ Abbildung 10: Beispiel 2seiter Quelle: BayernEdu 2019 
Checklisten	Passgenaue Varianten von Checklisten helfen, Fehler zu vermeiden und sicher geleitet vorzugehen. Sie können » Arbeitsschritte mit Vorgaben auflisten » oder Fragen und Bedenkenswertes » oder sogar zusätzlich mit einer Bewertung weiterhelfen. Beispiele finden Sie hier: www.wissendenken.com/visuelle-kommunikation/komplexes-fachwissen/wirksame-checklisten/
Glossar/A-Z	Ein Glossar oder ein A-Z kann schon mit den Begriffen und dem Wissen dazu zu einem Thema weiterhelfen. Wird es verlinkt zu weiteren Wissensquellen, erhöht man den Nutzen. Ein Beispiel wäre der exakte Inhalt von verwendeten Begriffen im kommunalen Bildungsmanagement. Wovon sprechen wir, wenn wir von … reden.

Wissenslandkarten	Sie kartographieren Wissen. So unterstützen sie Mitarbeitende, Teams, Organisationen beim Verstehen und Nutzen des Wissens, das zur Verfügung steht. Sie zeigen Wissensressourcen oder Expertinnen und Experten. So unterstützen sie den Zugang oder die Einarbeitung oder einen Stellenwechsel. Wissenslandkarten visualisieren und geben einen Überblick und Details durch die Verortung der Inhalte auf der Karte. Mit Farben, Formen und Icons können weiterhin verschiedene Informationsebenen kodiert werden. Wichtig für den Erfolg ist, dass die Wissenslandkarte übersichtlich und logisch gestaltet ist. Farben werden einheitlich eingesetzt, genauso Icons, Rahmen, Linienstärken. Jede Wissenslandkarte ist nur so gut, wie sie aktuell ist. Der Rückschluss: sie muss leicht aktualisierbar sein. Und es benötigt jemanden, die/der dafür verantwortlich ist. Idealerweise ist dies in einen ohnehin stattfinden Prozesse eingebunden. So gerät es nicht in Vergessenheit. **Tipp:** In den Projektmaterialien des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements finden sich vielfältige Tabellen oder Prozessüberblicke. Diese könnten auch als einzelne, verlinkte, für alle gute zugängliche Wissenslandkarten den Weg bahnen zu dazugehörigen Wissensressourcen.

Der Untergrund einer Wissenslandkarte ist zum Beispiel eine Abbildung, die den Zugang zu Wissensressourcen erleichtert.

Abbildung 11: Wissenslandkarte NASA
Quelle: NASA 2014

Oder ein Prozessablauf wird verlinkt. Hier ein unverlinktes schematisches Beispiel.

Verlinken könnte man von den Kästen aus zu Wissensressourcen wie zum Beispiel Checklisten, Screencasts und mehr.

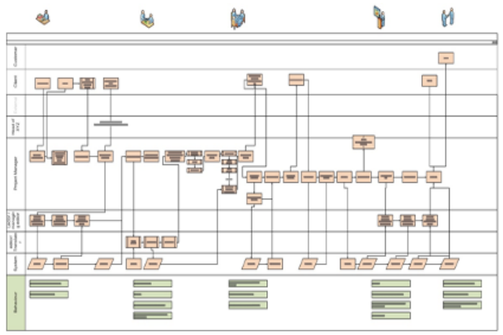
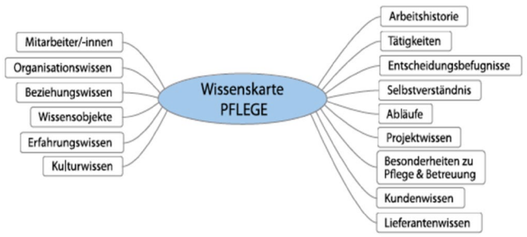


Abbildung 12: Schwimmbahnen-Diagramm
Quelle: Maassen 2014



Auch eine MindMap oder Baumdiagramme oder Organisationscharts (genutzt für die inhaltlichen Strukturen von Wissen) sind hilfreich.

Abbildung 13: Übergabe Pflegedienstleitung, erste Ebene sichtbar
Quelle: Staflinger/Hexelschneider 2014

2.3.3 Anwendungsszenario Expert Debriefing

Für den umfassenden Transfer bei Stellenwechsel werden

» mehrere Wissenstransfermethoden genutzt
» oder eine übergreifende Wissenstransfermethode.

Hier folgt jeweils ein Beispiel dafür.

Abbildung 14 ist eine Kombinationen von Methoden. Diese zeigt auch ein nützliches Prinzip, je nach Situation und Möglichkeit, bereits zeitig zu beginnen.

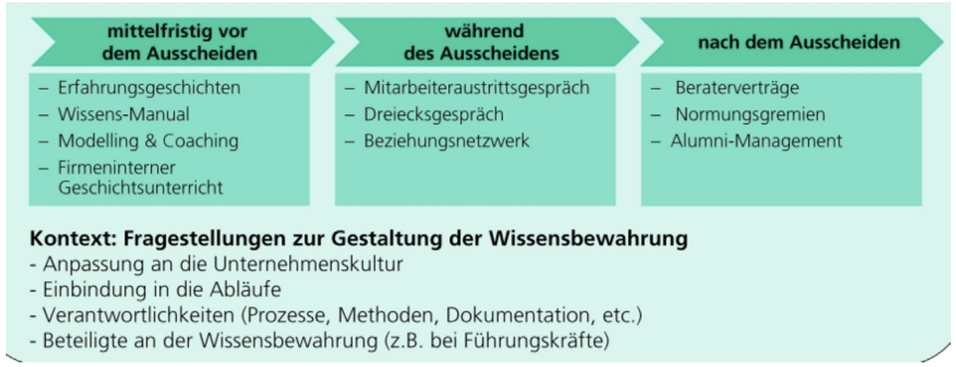
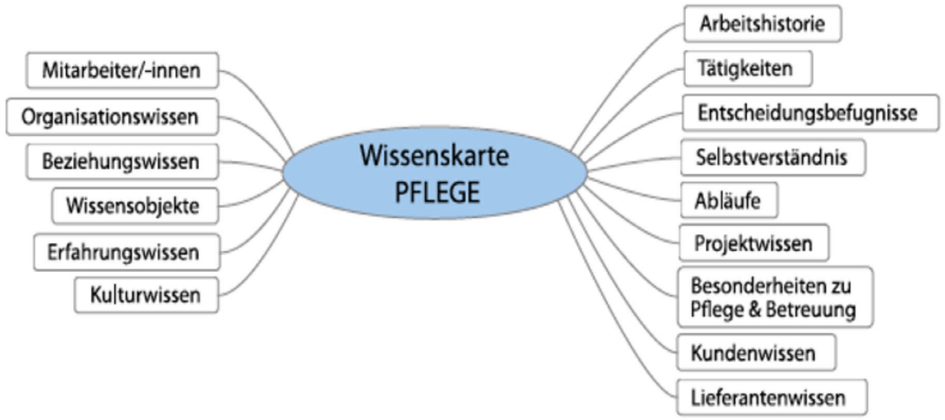


Abbildung 14: Wissensstafette ProWis
Quelle: Fraunhofer,o.J.

Und hier folgt noch ein Beispiel einer übergreifenden Methode der Arbeiterkammer Oberösterreich, aufbauend auf der Methode Transferwerk© von Grit Terhoeven. Die vollständig aufgeklappte Wissenslandkarte finden Sie in der frei zugänglichen Quelle.



WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen
Ideen für das Haus

Knotenbezeichnung	Beschreibung der Verbesserungsmaßnahme	Wie?	Bis wann?	Verantwortliche/-r	Priorität	Status

WISSEN Pflege – PFLEGE Wissen
Transfermaßnahmen

Knotenbezeichnung	Beschreibung der Transfermaßnahme	Wie?	Bis wann?	Verantwortliche/-r	Priorität	Status

Abbildung 15: Wissenskarte PFLEGE
Quelle: Staflinger/Hexelschneider 2014

Der Übergabeprozess von Wissensgeberin/Wissensgeber zu Wissensnehmerin/Wissensnehmer wird moderiert begleitet. Nach einer Vorbereitungsphase wird die Wissenslandkarte erstellt und zu vorhandenen Begleitmaterialien verlinkt. Ist mehr Transfer mit weiteren Methoden notwendig, wird das als Aufgabe in einer Tabelle protokolliert und entsprechend priorisiert umgesetzt. Entstehen bei der Übergabe Ideen für Verbesserungen in der Organisation, werden sie ebenfalls protokolliert und priorisiert – lohnenswerte Synergien entstehen.

2.4. Wirksamkeit für Nachhaltigkeit erreichen

Wissenstransfer ist nur so gut wie seine Wirkung. Für die Nachhaltigkeit des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements gilt es, die Wirkung (siehe 2.2 Strategie - Fokus Herangehen) von Anfang im Blick zu haben und zu kontrollieren. In den Plan zur Zielerreichung des Wissenstransfer nimmt man Wirksamkeitskriterien und deren Erreichung auf. Der Umsetzung folgt die Evaluation. Hier kann man sicher auf entsprechende Erfahrungen aus dem Projektmanagement aufbauen.

So könnten zum Beispiel für eine Übergabe Messgrößen und Wirksamkeitskriterien definiert werden. Beispielsweise wird unter anderem die Zahl der benötigten Hospitationen (Job Shadowing) definiert. Mit der Erreichung soll dann - auch in Kombination mit anderen Transfermethoden - die Wirkung erzielt werden, dass man sich sicher fühlt im Umgang mit Stakeholderinnen und Stakeholdern.

Neben bereits in der Bildungsarbeit bewährten Evaluationsmethoden können auch Befragungen zur stärksten positiven Veränderung durch den Wissenstransfer einen Erfolg und seine Kriterien erkennbar machen.

Im Wissenstransfer erwerben **alle dabei Mitarbeitenden Know-how zum Wissenstransfer.** Dies ermöglicht, den weiteren Wissenstransfer im kommunalen Bildungsmonitierung immer besser zu gestalten und dazu zu motivieren. Dieses Know-how nützt auch im weiteren Berufsalltag in der Kommune. Eine Chance, die man als zusätzliches Ergebnis von Wissenstransfer erhält.

3. Infokasten: Transfererfahrungen für die kommunale Praxis

Erkenntnisse der Teilnehmenden des Lerncluster kreisfreie Städte und Kreise („Zukunft gestalten - aber wie? Nachhaltigkeit und Wissenstransfer im kommunalen Bildungsmanagement“), Mai 2021 (Auswahl an Zitaten aus den Themeninseln)

Themeninsel 1: Wissen sichern und transferieren

Was hat sich bereits in ihrem Arbeitsalltag bewährt?

» Extern Informationen sichern (Newsletter etablieren, Jahresberichte mit konkreten Praxisbeispielen, Internetseite, auch analoge Wege wie Print, Veröffentlichungen)
» Intern Informationen sichern (Zeit- und Thementabelle mit Schlagwörtern, täglicher Austausch über den aktuellen Aufgabenbereich, ‚Fahrstuhlgespräche‘, informelle Wege nutzen, vernünftige Vertretungsstruktur auf- und ausbauen, Tandemstrukturen einsetzen, rechtzeitige Planung und Umsetzung des Personalwechsels)

Was sind Gelingensfaktoren?

» Nutzen von Wissenstransfer muss bekannt und akzeptiert sein
» animierte Dokumentationen (Video, Comic, Podcast, etc.) zum Beispiel über die Genese des Bildungsberichts
» rechtzeitige Planung und Umsetzung des Personalwechsels, Mentoring bei Personalwechsel
» Bildungskonferenzen, Fachtage

Themeninsel 2: Von der Projektstelle in die Struktur

Wie gelang/gelingt es Projektwissen weiterzugeben, so dass es schnell Nutzen entwickelt und keine/wenig zusätzliche Last ist?

» schriftliche Informationen (Sachverhalte, Kontakte, Strukturen)
» Kollegen und Kolleginnen sind in den Arbeitsprozess mit einbezogen

Was sind Gelingensbedingungen?

» Entscheiderinnen und Entscheider müssen Promotoren des Projektes sein, auch hinsichtlich der Verstetigung
» kleinteilige, niedrigschwellige Infos
» viele Gespräche führen, dranbleiben, Produkte präsentieren und öffentlich machen
» Lernen im und mit dem Team
» Erfolgserlebnisse zu Beginn für neue Personen
» Öffentlichkeitsarbeit in eigener Sache betreiben
» Politik, Fachöffentlichkeit reagiert positiv auf etablierte Strukturen

Was sind Herausforderungen?

» Schnittstellen, Unklarheiten, ob die Struktur überhaupt in der Struktur verstetigt wird, an wen Wissen weitergeben?
» persönliche Einarbeitung bei langer Lücke
» Prozesse verstehen, etablierte Regeln und Gepflogenheiten erfahren im Prozess
» fehlenden Teamstruktur
» neue Projekte (zum Beispiel Bildungskommune) können Verstetigung erschweren

Themeninsel 3: Nachhaltige Formate für den öffentlichen Diskurs

*Wer sind Stakeholder*innen im öffentlichen Diskus?*

» Städte und Gemeinden, Politik (Bürgermeisterinnen, Bürgermeister, Landrätinnen, Landräte), weitere Ämter
» Fachdezernent*innen, Verwaltungsvorstand, Ausschuss für Schule und Bildung
» Schulen und Bildungspartner, externe Bildungspartner wie Stiftungen und Träger

Gefahr: Rollback hin zu hierarchischen Strukturen durch Corona-Management.

Welche Bedürfnisse haben sie?

» Akzeptanz und Wertschätzung in der Öffentlichkeit
» hohe Öffentlichkeitswirksamkeit
» die Gesamtstrategie der Kommune soll getragen und erwähnt werden

Was sind Ziele und Gelingensfaktoren?

» Arbeit auf Augenhöhe mit Akteur*innen, die in einer Sache zusammenkommen
» Chance: Protokolle als Zeit- und Personengeschichte nutzen
» Relevanz: Ein Thema ist unter anderem relevant, wenn auch andere Regionen damit schon ‚leuchten‘. Das Thema muss geeignet sein zum ‚Glänzen‘ nach außen.
» Öffentlichkeitsarbeit, Newsletter als partizipative Formate

Was fehlt noch?

» Stakeholderinnen/Stakeholder mit Einfluss auf Entscheidungsträger/Entscheidungsträgerinnen
» Schlüsselpersonen, um die Themenrelevanz deutlich zu machen, digitale versus ‚echte‘/hybride Formate und die Kompetenz dafür
» singuläre Leuchtturmprojekte

Anmerkung der Autorin:

Es entsteht vielleicht die Frage „Ist das Informationstransfer? Ist das Wissenstransfer?“

Eine Antwort darauf ist: Wenn wir davon ausgehen, dass „Informationen Bausteine des Wissens“ sind, „können sie

» eine **Wissens-Struktur** ergänzen, indem sie vorhandenes Wissen konkretisieren und somit zu einem Teil der Struktur werden.
» die **Glaubwürdigkeit einer Wissens-Struktur** (bzw. eines Teils von ihr) **bestätigen** und damit den Glauben an deren Richtigkeit stärken oder Zweifel an der Wissens-Struktur aufkommen lassen bzw. nähren.
» **zu einer Überarbeitung der bestehenden Wissens-Struktur führen**, indem beispielsweise neue Wissensbereiche - im Sinne eines „Dazulernens“ - angelegt oder vorhandene Bereiche grundlegend modifiziert oder reduziert werden.“ (Thiel 2002)

Literatur

» Horta, A., Weinke, U. (ohne Jahr) Wien mags wissen. Die Wissensstrategie der Stadt Wien. https://www.fh-ooe.at/fileadmin/user_upload/linz/fakultaet/aktuelles/public-management-impulse/docs/fhooe-linz-horta-weinke-2014.pdf Zugriff am 16.5.2021

» Mittelmann, A. (2017) Wissensmanagement und Change Management - ein siamesisches Zwillingspaar, in: Wimmer, Petra Hrsg.) (2017) Wissen schafft Neues. Beiträge zu den Kremser Wissens-management-Tagen 2016, Krems: Edition Donau-Universität Krems, S. 115-125. https://www.artm-friends.at/am/publications/2017_Mittelmann_WIMA2016_wm-cm_siamesisches_Zwillingspaar.pdf Zugriff am 16.5.2021

» Mittelmann, A., Vollmar, G. (2020) Wissensmanagement-KompetenzkatalogWissensmanagement-Kompetenzkatalog der Gesellschaft für Wissensmanagement. https://www.gfwm.de/kompetenzkatalog-wissensmanagement/ Zugriff am 16.5.2021

» Liesch, D., Vollmar, G. (Hrsg.) (ohne Jahr) DAS FREIE WISSENSMANAGEMENT – „STANDARDWERK“ https://wissensmanagement.open-academy.com Zugriff am 16.5.2021

Quellen

» BayernEdu (2019) DiBiS-Downloads. https://bayernedu.net/index.php/2018/03/25/alle-dibis-downloads-auf-einen-blick/ Zugriff 2019

» Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs (European Commission), Directorate-General for Research and Innovation (European Commission) (2007) Improving knowledge transfer between research institutions and industry across Europe. Auswahl und Übersetzung ERA Portal Austria. The Knowledge-Sharing Platform

» Fraunhofer (o.J.) Methode zur Wissensbewahrung. Wissensstafette ProWis. http://www.prowis.net/prowis/?q=wm-methoden/methode-zur-wissensbewahrung.html Zugriff am 28.4.2017

» Hermann-Ruess, A. (2013) Erfolgreich überzeugen mit der Limbic Pitch. in: business-netz.com. http://www.business-netz.com/Kommunikation/Erfolgreich-ueberzeugen-mit-der-Limbic-Pitch Zugriff am 16.7.2018

» Hexelschneider, A. (2020) Wissenszuwachs in Projekten effizient erkennen. Mit Project Journey Maps Erfahrungswissen sichtbar machen, in: projektmagazin, Ausgabe 24/2020 https://www.projektmagazin.de/artikel/wissensmanagement-journey-map Zugriff am 16.5.2021

» Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW, Institut für soziale Arbeit e. V. (2021) Einladung Lerncluster kreisfreie Städte und Kreise. Thema: „Zukunft gestalten – gewusst wie! Nachhaltigkeit und Wissenstransfer im kommunalen Bildungsmanagement“ 6.5.2021, Münster

» Koch, A. (2018) Change mich am Arsch: Wie Unternehmen ihre Mitarbeiter und sich selbst kaputtverändern, Berlin: Econ Verlag

» Maassen, H. (2014) Swimlane diagram – a great tool for alignment and process planning. In: SAP User Experience Group. https://experience.sap.com/

» NASA (2014) NASA's interactive Knowledge Map

» Nonaka, I., Takeuchi, H. (1997) Die Organisation des Wissens - Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Aus dem Engl. von Friedrich Mader, Frankfurt am Main: Campus-Verlag,

» North, K. (2002) Wissensorientierte Unternehmensführung - Wertschöpfung durch Wissen. Gabler Verlag.

» Polanyi, M. (1966/1983) The Tacit Dimension, Gloucester, MA: Peter Smith (Originally: Doubleday & Company, Garden City, N.Y., 1966)

» Probst G., Raub S., Romhardt K. (1998) Wissen Managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt am Main: Springer Gabler

» Staflinger, H., Hexelschneider, A. (2014) PflegeWISSEN ist im Fluss. 30 Methoden für Wissenstransfer in der Pflege. Kammer für Arbeiter und Angestellte Oberösterreich als Lead-Partnerin im EU-geförderten INTERREG-Projekt „PFLEGE: Ein Arbeitsmarkt der ZUKUNFT – Grenzüberschreitende Kompetenzentwicklung in der Pflege“. https://wissendenken.com/wp-content/uploads/2018/01/HB_Wissenspflege_Nachdruck2017.pdf Zugriff am 16.5.2021

» Thiel, M. (2002) Wissenstransfer in komplexen Organisationen Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices. Inaugural-Dissertation zur Erlangung des Grades Doctor oeconomiae publicae (Dr. oec. pubi.) an der Ludwig-Maximilians-Universität München, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Impressum
Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW
Institut für soziale Arbeit e. V.
Friesenring 40
48147 Münster
info@transferagentur-nordrhein-westfalen.de

V.i.S.d.P.
Dr. Mario Roland

Redaktion
Saskia van den Berg
Kirsten Althoff

Layoutentwicklung
pars pro toto, Agentur für Kommunikation
www.pars-pro-toto.de

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

ISA