

HOCHSCHULE FÜR ÖFFENTLICHE  
VERWALTUNG UND FINANZEN LUDWIGSBURG

**Wissenstransfer bei geplantem Stellenwechsel von  
Experten in der öffentlichen Verwaltung**

**Masterthesis**

zur Erlangung des Grades eines  
Master of Arts (M.A.)

vorgelegt von

Steffen Kircher  
Obere Kanalstraße 25-1  
74081 Heilbronn

Studienjahr 2012 / 2013  
Masterstudiengang Public Management

Erstgutachterin: Prof. Dr. Claudia Schneider  
Zweitgutachterin: Dr. Sabine Horst

für

Jana, Paul und Theo

**Abstract**

Die Arbeit untersucht den Wissenstransfer bei einem geplanten Stellenwechsel von Experten in der öffentlichen Verwaltung. Aufgrund der demografischen Entwicklung und dem heute schon spürbaren Fachkräftemangel ist es wichtig die Ressource Wissen in den Mittelpunkt des organisationalen Handelns zu stellen. Das Ziel der Arbeit ist es, ein Instrument für die praktische Anwendung bereitzustellen, mit dessen Hilfe Wissen effektiv und effizient vom Vorgänger auf den Nachfolger übertragen werden kann. Ein aus der Theorie abgeleitetes Übergabeprogramm wird in einer baden-württembergischen Behörde evaluiert. Die so gewonnenen Ergebnisse stellen die Wirkung und Praxisrelevanz dieser Maßnahme zum Wissenstransfer dar.

## Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis .....	VI
Tabellenverzeichnis .....	VII
Kapitel 1: Einleitung.....	1
1.1 Problemstellung .....	1
1.2 Ziele .....	3
1.3. Aufbau der Arbeit.....	3
Kapitel 2: Die Begriffe Wissen und Wissenstransfer .....	4
2.1 Der Wissensbegriff.....	4
2.1.1 Wissensdimensionen .....	7
2.1.2 Wissensebenen – individuelles und kollektives Wissen.....	8
2.2 Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit .....	9
2.3 Komponenten des Wissenstransfers .....	10
2.3.1 Wissensabgabe .....	12
2.3.2 Transferprozess.....	14
2.3.3 Wissensaufnahme .....	17
2.4 Vorhandene Verfahren des Wissenstransfers bei Stellenwechsel .....	19
2.5 Entwicklung eines Modells zum Wissenstransfer .....	20
Kapitel 3: Methodisches Vorgehen .....	24
3.1 Untersuchungsdesign.....	24
3.2 Das Untersuchungsfeld.....	29
3.3 Das Übergabeprogramm.....	32
3.4 Definition und Bewertung der Wirkkriterien des Übergabeprogramms .....	34
3.5 Erhebungsverfahren.....	39
3.5.1 Fragebogen zur Stressmessung.....	40
3.5.2 Leitfadengestützte Interviews.....	42
3.5.3 Wochenprotokoll der Experimentalgruppe .....	44
3.6 Auswertemethodik.....	45
3.6.1 Auswertung des Fragebogens zum Stressempfinden .....	45
3.6.2 Inhaltsanalyse der Interviews nach Mayring.....	47
3.6.3 Inhaltsanalyse der Wochenprotokolle .....	49

3.7 Bewertung der angewendeten Methoden .....	50
3.8 Bewertung nach Standards der Evaluation .....	52
Kapitel 4: Ergebnisse.....	55
4.1 Das subjektive Stressempfinden.....	55
4.2 Bewertung der Einarbeitungszeit.....	58
4.3 Wissenserwerb.....	63
4.4 Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe .....	68
4.5 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse .....	71
Kapitel 5: Diskussion und Ausblick .....	72
5.1 Diskussion der Ergebnisse und Geltungsbereich der Arbeit .....	72
5.2 Ausblick.....	74
Literatur- / Quellenverzeichnis .....	VIII
Erklärung des Verfassers .....	XIII
Anhang .....	XIV

**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wissenstreppe.....	5
Abbildung 2: Wissens+Können Treppe .....	6
Abbildung 3: Wissenstransfer .....	11
Abbildung 4: Aufwandsvergleich der Transferformen .....	15
Abbildung 5: Transfermethoden / Wissensdimension / Reichweite .....	16
Abbildung 6: Lernspirale des Individuums. ....	17
Abbildung 7: Modell des Wissenstransfers zum Stellenwechsel von Experten.....	23
Abbildung 8: Untersuchungsdesign .....	28
Abbildung 9: Erstes Wirkkriterium .....	34
Abbildung 10: Zweites Wirkkriterium .....	36
Abbildung 11: Drittes Wirkkriterium .....	37
Abbildung 12: Viertes Wirkkriterium .....	37
Abbildung 13: Verlauf der positiven und negativen Aussagen.....	57
Abbildung 14: Gründe der positiven Bewertung - Kontrollgruppe.....	60
Abbildung 15: Gründe der positiven Bewertung - Experimentalgruppe.....	61

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Das Übergabeprogramm.....	33
Tabelle 2: Auszug aus dem PSQ .....	40
Tabelle 3: Beispiele zum Vergleich des PSQ mit dem verwendeten Fragebogen .....	41
Tabelle 4: Berechnung der Skalen des subjektiven Stressempfindens.....	45
Tabelle 5: Mittelwerte und Standardabweichung bei gesunden Erwachsenen.....	46
Tabelle 6: Auswerteverfahren an einem Beispiel.....	48
Tabelle 7: Ergebnisse der Messung des subjektiven Stressempfindens .....	55
Tabelle 8: Bewertung der Einarbeitungszeit - Kontrollgruppe .....	59
Tabelle 9: Instrumente zum Wissenserwerb der Kontrollgruppe.....	64
Tabelle 10: Instrumente zum Wissenserwerb der Experimentalgruppe .....	66
Tabelle 11: Dauer zur routinierten Aufgabenbearbeitung - Kontrollgruppe .....	69
Tabelle 12: Dauer zur routinierten Aufgabenbearbeitung - Experimentalgruppe.....	69
Tabelle 13: Übersicht der Evaluationsergebnisse.....	71

## Kapitel 1: Einleitung

### 1.1 Problemstellung

In Zeiten, in denen die Emigration industrieller Produktion zunehmend bedrohlich für den Wirtschaftsstandort Deutschland wird, wundert es nicht, dass nach neuen Ressourcen und Produktionsfaktoren gesucht wird.<sup>1</sup> Dadurch rückte die Ressource Wissen in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus und das Thema Wissensmanagement gewann in Wirtschaftsunternehmen an Bedeutung. Der Grund dafür liegt hauptsächlich in der Sicherung und dem Ausbau der Marktstellung durch die Nutzung der Ressource Wissen und gilt als Antwort auf die Herausforderungen, denen sich jedes Unternehmen im Markt stellen muss<sup>2</sup>. Herausforderungen wie der Wandel von der Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft in eine Wissensgesellschaft<sup>3</sup>, der demografische Wandel, die Globalisierung und der dadurch zunehmende Wettbewerb, kürzere Lebenszyklen von Produkten und steigende Risiken erfordern eine erhöhte Anpassungsfähigkeit der Unternehmen. Die Nutzung, die Förderung und die Entwicklung des „human capital“ ist somit ein wichtiger Faktor, um die Produkte und Dienstleistungen so zu gestalten, dass sie intelligent, unverwechselbar, nicht imitierbar und damit konkurrenzlos sind<sup>4</sup>.

Während Unternehmen also stark marktgetrieben sind, stehen in der öffentlichen Verwaltung hoheitliche Maßnahmen und Angelegenheiten des Gemeinwesens in Verbindung mit der Durchsetzung öffentlichen Rechts im Vordergrund<sup>5</sup>.

Den Wandel zur Wissensgesellschaft und den steigenden Informationsgrad bei den Bürgern bekam der öffentliche Sektor ebenso zu spüren. Die verschiedenen Interessengruppen wie Bürger und Politik verlangen effiziente, transparente und kundenorientierte Verfahren und Prozesse. Mit Initiativen wie zum Beispiel dem New Public Management und dem e-Government wird diesen Forderungen aktuell Rechnung getragen. Gleichzeitig fördern diese Maßnahmen in den Verwaltungen das (Selbst-) Verständnis eines modernen

---

<sup>1</sup> Köhler (1998), S. 330.

<sup>2</sup> Hasler Roumois (2010), S. 13

<sup>3</sup> Gerhards / Trauner (2010), S.5

<sup>4</sup> Hasler Roumois (2010), S. 23

<sup>5</sup> Klein (2004), S. 2

Dienstleistungsunternehmens. Dabei stellt sich die Frage, wie weit sich Wissensmanagement-Erkenntnisse aus dem kommerziellen Bereich auf den öffentlichen Sektor übertragen lassen, wenn die Grundmotivation nicht mehr die Sicherung oder Optimierung der Marktposition ist.<sup>6</sup>

Der demografische Wandel unserer Gesellschaft führt bei Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen zu erheblichen Veränderungen. Die Altersstruktur der Erwerbstätigen verändert sich, wobei der Anteil der älteren Mitarbeiter steigt. In den nächsten Jahren wird in den Verwaltungen ein erheblicher Anteil älterer Mitarbeiter ausscheiden. Dadurch droht den Verwaltungen einerseits eine erhebliche Verknappung von Mitarbeitern als Wissensträgern, andererseits ist ein erheblicher Verlust von Wissen zu befürchten.<sup>7</sup> Aus diesen Gründen ist es für den öffentlichen Sektor in Zukunft wichtig, das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erkennen, auszubauen und zu managen.

Das Personalmanagement und das Wissensmanagement sind gefordert, geeignete Strategien zu implementieren, um diesen Entwicklungen zu begegnen<sup>8</sup>. Schnelles und zielgerichtetes Handeln ist notwendig, wie eine Studie von Lang / Hofer<sup>9</sup> zeigt. Sie deckt ein erhebliches Defizit bei der Personalentwicklung in den untersuchten öffentlichen Verwaltungen auf. Eine systematische und strategische Personalentwicklung scheint in den untersuchten Organisationen eher die Ausnahme zu sein<sup>10</sup>.

Im Weiteren ist nicht zu erwarten, dass der in den letzten Jahren vorgenommene Personalabbau rückgängig gemacht wird. Das bedeutet für die Mitarbeiter, flexibler und in mehreren Funktionen und Bereichen tätig zu sein. Um dann die übertragenen Aufgaben erfüllen zu können, ist ein schneller und umfassender Zugriff auf Informationen und der effiziente Erwerb des notwendigen Wissens erforderlich. Dabei steht die Frage im Mittelpunkt, was der neue Mitarbeiter bei der Einarbeitung erlernen und wissen muss, um seine Aufgabe

---

<sup>6</sup> Hasler Roumois (2010), S.13.

<sup>7</sup> Kirschten (2010), S. 230 - 231.

<sup>8</sup> Kirschten (2010), S. 231.

<sup>9</sup> Lang / Hofer (2010), S. 19.

<sup>10</sup> Lang / Hofer (2010), S. 21.

anforderungsgerecht zu erledigen<sup>11</sup>. Genau damit beschäftigt sich die vorliegende Arbeit. Das Wissen und die Erfahrung von ausscheidenden Mitarbeitern soll erhalten und an die Nachfolger weitergegeben werden, damit dieser die Aufgaben ohne Qualitätsverluste weiterführen kann.

## **1.2 Ziele**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Wissenstransfer bei geplantem Stellenwechsel von Experten in einer Verwaltung. Das zentrale Thema ist die Entwicklung, Durchführung und Evaluation eines Übergabeprogramms zum Wissenstransfer vom Vorgänger auf den Nachfolger. Durch eine strukturierte Übergabe soll der Nachfolger seine Aufgaben mit derselben Qualität wie der Vorgänger durchführen. Mit Hilfe von Wirkkriterien wird die durchgeführte Übergabe bewertet. Im weiteren werden diese Ergebnisse mit den Ergebnissen von Personen, die keine strukturierte Übergabe beim Stellenwechsel durchlaufen haben, verglichen (Evaluation).

Die Arbeit verfolgt dabei zwei Ziele. Zum einen wird dargestellt, welche Unterschiede sich bzgl. des Wissenstransfers beider Personengruppen ergeben. Daraus ist ersichtlich, in welcher Art und Weise das entwickelte Übergabeprogramm Vorteile für einen effizienten Wissenstransfer bietet.

Zum anderen wird das Übergabeprogramm selbst bewertet, um Optimierungsmöglichkeiten für die Anwendung in öffentlichen Verwaltungen darzustellen.

## **1.3. Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in fünf Kapitel untergliedert. Nach dem Kapitel 1, der Einleitung, wird im Kapitel 2 auf die für den Wissenstransfer grundlegenden Begriffe eingegangen. Im Mittelpunkt stehen die Definitionen von Wissen, der Wissensaufnahme und der Wissensabgabe von Personen und die bereits vorhandenen Verfahren für einen Wissenstransfer. Aus diesen theoretischen Hintergründen wird ein Modell zum Wissenstransfer entwickelt.

---

<sup>11</sup> Verfürth (2006), S. 91.

In Kapitel 3 werden die Grundlagen für die Untersuchung, der Untersuchungsgegenstand und der Untersuchungsverlauf geschildert. Es wird beschrieben, wie die Evaluation im spezifischen Untersuchungsdesign durchgeführt wird. Im Anschluss werden die angewendeten wissenschaftlichen Methoden und die Auswerteverfahren dargestellt. Die Ergebnisse sind im Kapitel 4 aufgeführt. Es beginnt mit der Auflistung der Einzelergebnisse und endet im Kapitel 4.5 mit der Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse.

Abschließend wird in Kapitel 5 - Diskussion und Ausblick - der Geltungsbereich der Ergebnisse diskutiert und ein Ausblick für weitere Untersuchungen und die Anwendung der Ergebnisse gegeben.

## **Kapitel 2: Die Begriffe Wissen und Wissenstransfer**

### **2.1 Der Wissensbegriff**

Obwohl sich in den letzten Jahrzehnten verschiedene Wissenschaftsdisziplinen wie die Psychologie, die Philosophie oder die Sozialwissenschaften mit dem Wissen beschäftigt haben, ist es nicht gelungen, eine allgemein akzeptierte Definition von Wissen zu formulieren<sup>12</sup>. Weiterhin ist sich die Forschung nicht einig darüber, welche Bedeutung Wissen in einer Organisation hat bzw. welchen Einfluss es auf die Organisation ausübt<sup>13</sup>.

In der Wissensmanagement Literatur herrscht aber Konsens darüber, dass die Begriffe *Daten – Informationen – Wissen* eine Begriffshierarchie darstellen, wobei der jeweils nächste Begriff ein zusätzliches Merkmal bekommt und dadurch komplexer wird<sup>14</sup>. North hat diesen Zusammenhang zwischen Daten, Informationen und Wissen sehr anschaulich als sogenannte Wissenstreppe<sup>15</sup> abgebildet. Die drei oben genannten Begrifflichkeiten wurden von ihm nach unten durch Zeichen und nach oben durch Handeln, Kompetenz und Wettbewerbsfähigkeit ergänzt.

---

<sup>12</sup> Hasler Roumois (2010), S. 36.

<sup>13</sup> Meisenberger (2012), S.235.

<sup>14</sup> Hasler Roumois (2010), S.43.

<sup>15</sup> North (2011), S. 36.

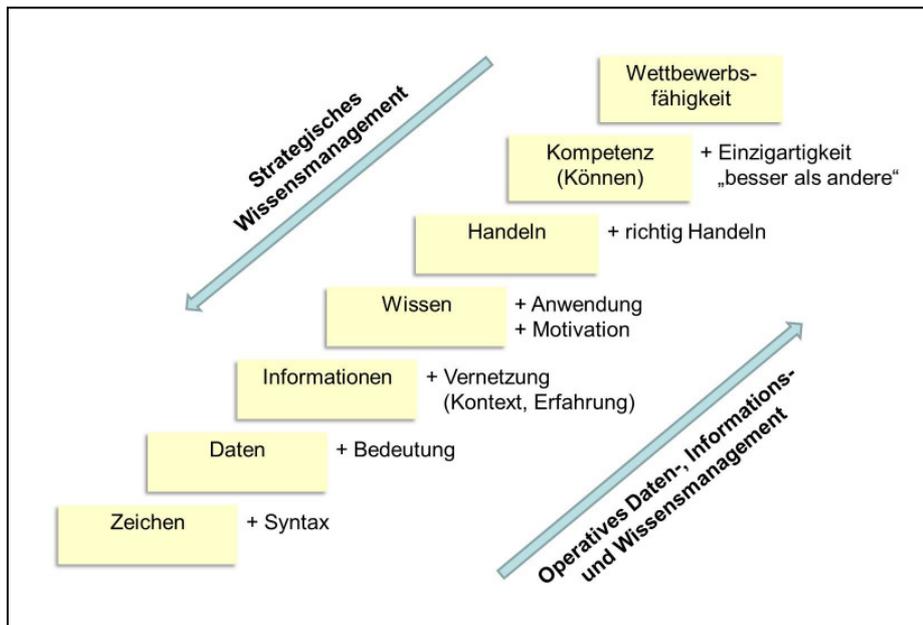


Abbildung 1: Wissenstreppe (in Anlehnung an: North, 2011, S. 36)

Hiernach basiert Wissen auf Zeichen, Daten und Informationen. Zeichen sind die kleinste Einheit des Wissens. Werden diese Zeichen nach bestimmten Regeln (Syntax) zu festen Zeichenverbänden z.B. Buchstaben zu Worten, werden diese als Daten bezeichnet<sup>16</sup>. Zu Informationen werden diese Daten erst, wenn ein Bezug hergestellt wird. So ergibt beispielsweise die Aneinanderreihung von Worten einen Satz mit Aussagekraft. Informationen sind also Daten, die in einem Bedeutungskontext stehen und zur Vorbereitung von Entscheidungen und Handlungen dienen<sup>17</sup>. Diese Informationen sind für Personen nutzlos, wenn sie nicht mit anderen bereits gespeicherten Erfahrungen vernetzt werden können. Aus dieser Sicht ist Wissen der Prozess der zweckdienlichen Vernetzung von Informationen. Wissen entsteht als Ergebnis der Verarbeitung von Informationen. Diese sind sozusagen der Rohstoff, aus dem Wissen generiert wird. Da die Aufnahme der Informationen, z.B. je nach kultureller Herkunft, unterschiedlich interpretiert werden können, ist das dadurch gewonnene Wissen immer in einem bestimmten Kontext zu verstehen<sup>18</sup>.

<sup>16</sup> Kirschten (2010), S. 233.

<sup>17</sup> North (2011), S. 37.

<sup>18</sup> North (2011), S. 37.

Wissen kann somit als die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen, definiert werden<sup>19</sup>. Wissen ist immer kontextgebunden und das Ergebnis eines Lernprozesses, wodurch eine Person ein höheres Handlungspotenzial und auch eine höhere Problemlösungsfähigkeit erreicht<sup>20</sup>.

Die nächste Stufe der Wissenstreppe, das Können, wird erreicht, wenn das Wissen einen Anwendungsbezug erhält. Ergänzt um das „Wollen“ entwickelt sich dieses zum Handeln. Wird im konkreten Problembezug „richtig gehandelt“, so spricht man von Kompetenz. Wird diese Kompetenz als einzigartig angesehen, so kann sich diese zur Wettbewerbsfähigkeit entwickeln<sup>21</sup>.

In dem Prozess der Wissensentwicklung spielen das Individuum und seine Fähigkeiten eine zentrale Rolle. Ab der Stufe der Informationen findet die weitere Entwicklung ausschließlich kognitiv (im Kopf) statt. Folglich sind die Mitarbeiter einer Organisation diejenigen, die Informationen erkennen und sie in den Köpfen zu Wissen verarbeiten.

Eine Weiterentwicklung der Wissenstreppe bietet Hasler Roumois an (siehe Abbildung 2). Dieses Modell der Wissen+Können-Treppe lässt sich sowohl auf die individuelle wie auch auf die organisationale Wissensentwicklung anwenden.

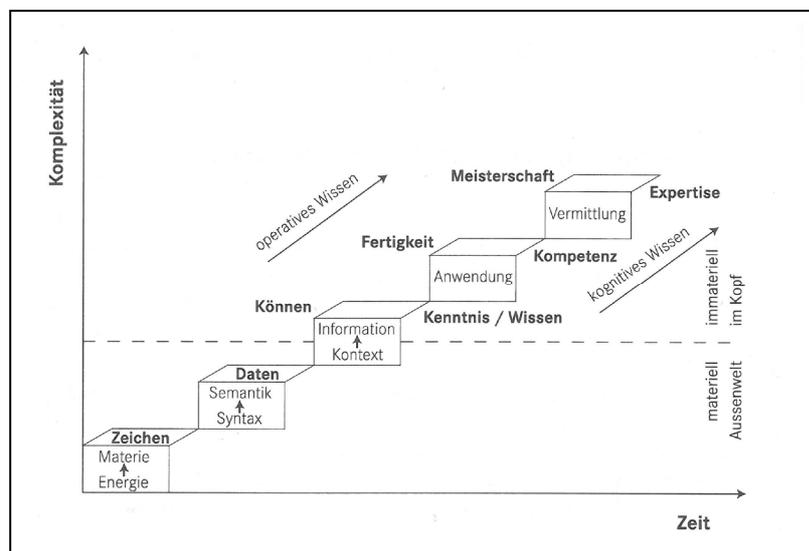


Abbildung 2: Wissen+Können Treppe (in: Hasler Roumois, 2010, S. 44)

<sup>19</sup> North (2011), S. 37 m.w.N.

<sup>20</sup> Kirschten (2010), S. 234.

<sup>21</sup> Kirschten (2010), S. 234.

Das Wissen kann als Produkt des Denkens und des Handelns angesehen werden, hat also einen operativen (handelnden) und einen kognitiven (denkenden) Aspekt. Dem kognitiven Ansatz von Wissen, Kompetenz und Expertise stehen auf der operativen Seite das Können, die Fertigkeit und Meisterschaft gegenüber. Jeder Mensch entwickelt beide Facetten des Wissens. Je nach Tätigkeit kann beim erforderlichen Wissen der kognitive oder eher der operative Aspekt im Vordergrund stehen. Für das Wissensmanagement ist das ein wichtiger Aspekt. Wenn beispielsweise Erfahrungswissen eines in Pension gehenden Mitarbeiters gesichert werden soll, hängt die Wahl der richtigen Maßnahme davon ab, wie groß die jeweiligen Anteile des kognitiven bzw. operativen Wissens sind.<sup>22</sup> Ebenso hängt der Erfolg eines Wissenstransfers bzw. die Wahl der richtigen Maßnahme auch davon ab, in wieweit sich der Wissensträger über sein Wissen bewusst ist.

### **2.1.1 Wissensdimensionen**

Wie oben beschrieben, entsteht das Wissen durch individuelle Lernprozesse und ist damit zunächst nur implizit im Kopf eines Menschen, des Wissensträgers, vorhanden.

Unter dem impliziten Wissen versteht man die Gesamtheit des Wissens, welches eine Person aufgrund ihrer Erfahrung, ihrer Geschichte, ihrer Praxis und ihres Lernens im Sinne von „Know-how“ hat. Erstaunlicherweise muss eine Person nicht unbedingt wissen, dass Sie dieses Wissen hat und sie muss es auch nicht erklären können. So kann zum Beispiel ein erfahrener Kreditsachbearbeiter gewisse Risiken „riechen“, ohne zu wissen, wie er zu dieser Entscheidung gekommen ist.<sup>23</sup> Nonaka und Takeuchi schreiben in diesem Zusammenhang, dass die Handlungen und Ahnungen einzelner für die Organisation keinen Wert darstellen, solange das vorhandene Wissen nicht expliziert und mit anderen geteilt werden kann<sup>24</sup>.

Es ist tief in individuellen Handlungen und Erfahrungen verwurzelt und kann somit nicht von der Person getrennt werden. „Embodied knowledge“ wird häufig

---

<sup>22</sup> Hasler Roumois (2010), S. 43 f.

<sup>23</sup> Wilke (2005), S. 83.

<sup>24</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 22.

als Synonym für diese Wissensdimension verwendet.<sup>25</sup> Bestandteile des impliziten Wissens sind das bewusste Wissen („Ich weiß, dass ich es weiß“), das latente Wissen („Ich ahne, dass ich es weiß“) und das stille Wissen („Ich weiß nicht, dass ich es weiß“). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass implizites Wissen immer kontextgebunden ist. Das bedeutet, dass bei Aufnahme neuen Wissens immer auch der Lernkontext mit abgespeichert wird. Eine Externalisierung des Wissens, d.h. eine Vermittlung des Wissens, ist daher nur möglich, wenn eine analoge Situation hergestellt wird, sodass ein Kontext-Transfer möglich ist. Dies gilt vor allem für die operativen Wissensbestandteile und körperlichen Fertigkeiten wie beispielsweise Fahrrad- oder Skifahren<sup>26</sup>.

Unter explizitem Wissen dagegen werden diejenigen impliziten Wissensbestandteile bezeichnet, die einer Person bewusst und damit kognitiv zugänglich sind. Explizites Wissen kann mündlich, schriftlich oder visuell weitergegeben werden. Dadurch kann das explizierte persönliche Wissen für eine andere Person über Daten zu Informationen werden, die auch das Wissen der anderen Person bereichert. Wissen ist die einzige Ressource, die sich bei Gebrauch vermehrt. Die Teilung und Weitergabe bewirkt keinen Wissensverlust beim Wissensträger. Ganz im Gegenteil, es findet eine Wissensmultiplikation statt.<sup>27</sup>

Für Organisationen, die das Wissen ihrer Mitarbeiter als ökonomische Ressource betrachten, ist nur das explizierte Wissen der Mitarbeiter direkt greifbar. Aus diesem Grund muss sie versuchen, mit verschiedenen Maßnahmen einen möglichst großen Teil des impliziten Wissens in einer Form zu erfassen, die gespeichert werden kann. Dadurch kann das Wissen für die gesamte Organisation verfügbar gemacht werden.

### **2.1.2 Wissensebenen – individuelles und kollektives Wissen**

Das Wissen, implizites und explizites, kann weiterhin in verschiedene Ebenen eingeteilt werden. Die Gesamtheit des Wissens, welches in einer Person gebunden ist, bildet die individuelle Wissensbasis. Der explizite Anteil kann beispielsweise

---

<sup>25</sup> Meisenberger (2012), S. 237.

<sup>26</sup> Hasler Roumois (2010), S. 48 f.

<sup>27</sup> Kirschten (2010), S. 235 m.w. N.

aus Fach-, Kunden- oder Lieferantenwissen und das implizite Wissen kann aus Erfahrungen und persönlichen Einstellungen bestehen.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, das individuelle Wissen auf einer anderen Ebene, z.B. in einer Gruppe oder einer Organisation zu verankern.<sup>28</sup>

Durch die Zusammenarbeit von Personen oder durch Arbeits- oder Projektgruppen bilden sich Regelsysteme aus, welche zum einen die implizite Arbeitsweise von Unternehmen definieren. Dazu gehören Verhaltensregeln, Organisationsprinzipien und Leitlinien. Andererseits erarbeiten solche Teams auch Berichte, Handbücher und Schulungsunterlagen. In beiden Fällen spricht man vom sogenannten kollektiven oder organisationalen Wissen. Dieses ist als relevante und wertvolle Information für die Organisation zu verstehen und ist unabhängig von einzelnen Mitarbeitern verfügbar.<sup>29</sup> Das ist für Organisationen von entscheidender Bedeutung, deren „Produkt“ vor allem vom vorhandenen Wissen abhängig ist.

## **2.2 Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit**

Betrachtet man die Faktoren, welche in der Arbeitswelt den Umgang mit der Ressource Wissen beeinflussen, so finden sich im Wesentlichen die folgenden drei:<sup>30</sup>

- Das arbeitende und denkende Individuum (Mensch - Kompetenz)
- Die strukturierenden Arbeitsprozesse (Organisation - Prozesse)
- Die unterstützenden Arbeitsinstrumente (Technologie - Datenquelle)

Diese Akteure stehen in einem gegenseitigen Bestimmungs- und Abhängigkeitsverhältnis. Geht es bei der Arbeitstätigkeit, also der Erstellung des „Produktes“, vorwiegend um den Umgang mit Daten, die Aktivierung der Wissensressource der Menschen und die Herstellung von Wissensprodukten, spricht man von Wissensarbeit. Die Ausführung von Wissensarbeit ist der Fokus, wo das Handeln der drei Akteure konvergiert. Wissensarbeit kann als System, in

---

<sup>28</sup> Kirschten (2010), S. 236.

<sup>29</sup> Schröder (2003), S.21 f.

<sup>30</sup> Hasler Roumois (2010), S. 71.

dem Mensch, Organisation und Technologie in einem komplexen Beziehungsgefüge interagieren, betrachtet werden.<sup>31</sup>

Verwaltungsarbeit ist Wissensarbeit par excellence. Die klassisch eingreifende Verwaltung hat durch Prävention und durch Reaktion auf Störungen die gesellschaftliche Stabilität und die innere Sicherheit zu gewährleisten. Das Handeln der Verwaltung ist damit auf Ergebnisse und Wirkungen ausgerichtet, die rechtlich vorausgesetzt oder politisch erwünscht sind. Durch praktisches Handeln einerseits, Kommunikation von Entscheidungen oder Informationen andererseits hat die Verwaltung Dinge zu bewirken, welche die gesellschaftliche Selbstorganisation nicht aus sich heraus leistet. Dafür benötigt die Verwaltung Wissen über die Gesellschaft, über das recht- oder unrechtmäßige Verhalten der Bürger, Wissen über das Verwaltungshandeln und seine Wirkung sowie nicht zuletzt das Wissen über sich selbst. Dieses Wissen ist verteilt in den Köpfen der Mitarbeiter (Akteur - Mensch) und in Akten, Gesetzen und Datenbanken (Akteur - Technologie). Sich aber alleine auf die individuellen Wissensträger und auf die Informationstechnologie zu verlassen, reicht nicht aus, um die Verwaltungsprodukte mit konstanter Qualität zu erstellen. Die Ressource Wissen ist vor allem eine organisatorische Angelegenheit (Akteur – Organisation). Die Strukturen der Vernetzung des Wissens und seiner Bereitstellung im Bedarfsfall sind entscheidend.<sup>32</sup>

Organisierte Wissensarbeit nutzt den Prozess des Organisierens, um Wissen zu einer Produktivkraft zu entfalten<sup>33</sup>. Ein Instrument für die Umsetzung dieser Anforderung ist der strukturierte Wissenstransfer vom Vorgänger auf den Nachfolger.

### **2.3 Komponenten des Wissenstransfers**

Unter Wissenstransfer ist die zielgerichtete Übertragung von Wissen von einem Transferpartner (Sender) zu einem anderen Transferpartner (Empfänger) zu verstehen<sup>34</sup>. Die folgende Abbildung zeigt schematisch diesen Transferprozess.

---

<sup>31</sup> Hasler Roumois (2010), S. 71 f.

<sup>32</sup> Lenk / Wengelowski (2004), S. 148 f.

<sup>33</sup> Wilke (1998), S. 21.

<sup>34</sup> Thiel (2002), S. 29 ff.

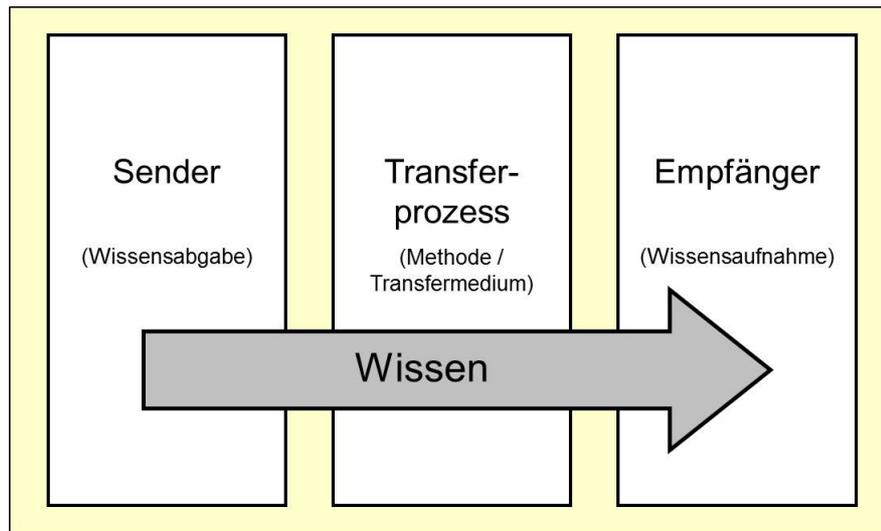


Abbildung 3: Wissenstransfer (in Anlehnung an Kohler, 2008, S. 48)

In einem solchen Prozess gibt es unterschiedliche Faktoren, die das Übertragen des Wissens vom Sender zum Empfänger beeinflussen. Dabei stellen sich folgende Fragen: Ist Sender fähig, sein Wissen so zu artikulieren, dass der Empfänger es als explizites Wissen aufnehmen kann? Ist der Empfänger motiviert, das Wissen aufzunehmen und zu behalten? Stimmen die organisatorischen Rahmenbedingungen für den Transferprozess?<sup>35</sup>

Um den für die Arbeit relevanten Transferprozess optimal zu gestalten, werden die Themengebiete Wissensabgabe (Sender), Transferprozess (Methode / Transfermedium) und die Wissensaufnahme (Empfänger) genauer betrachtet.

<sup>35</sup> Fuchs (2006), S. 36.

### 2.3.1 Wissensabgabe

Grundsätzlich stehen zwei Arten zur Verfügung, das vorhandene Wissen einer Person an einen bzw. mehrere Empfänger weiterzugeben. Einmal in schriftlicher Form, das Wissen wird also kodifiziert, oder in mündlicher Form, das Wissen wird personalisiert weitergegeben.<sup>36</sup>

Beim kodifizierten Wissenstransfer wird Wissen über den Zugriff des Empfängers auf Dokumente bzw. Datenbanken transferiert. In einem solchen Fall wird das Wissen von der sendenden Person expliziert und entsprechend aufbereitet (kodifiziert), um es in schriftlicher bzw. elektronischer Form speichern zu können. Ein Vorteil dieser Transferform besteht darin, dass kodifiziertes Wissen auch bei einem Ausscheiden des Experten im Unternehmen verbleibt. Zudem können erfahrene Mitarbeiter von häufigen Anfragen entlastet und Erfahrungen können einer beliebigen Anzahl von Mitarbeitern durch einfache Verteilung zur Verfügung gestellt werden.<sup>37</sup>

Bei der Produkterstellung fließt auch ein Teil des impliziten Wissens in das Produkt selbst mit ein. Somit ist es expliziert und kann in dieser Form weitergegeben werden.<sup>38</sup> In der Verwaltung steckt also in den bereits bearbeiteten und archivierten Fällen implizites Wissen, das von einem Empfänger aufgenommen werden kann, ohne den Bearbeiter (Sender) selbst zu kontaktieren.

Bei einem personalisierten Wissenstransfer erfolgt der Austausch direkt über interpersonelle Kontakte. Dabei kann es sich um Gespräche oder auch um Transfer durch Nachahmung handeln, indem ein Experte der entsprechenden Einheit zugeordnet wird und eine Zusammenarbeit stattfindet. Die Vorteile der personalisierten Übermittlung gegenüber dem kodifizierten Transfer sind vor allem die größere Flexibilität und Geschwindigkeit. Zudem trägt die höhere Bandbreite<sup>39</sup> des Transfermediums stärker dazu bei, Missverständnisse zwischen

---

<sup>36</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 65 m.w.N.

<sup>37</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 65.

<sup>38</sup> Fuchs (2006), S.38 m.w.N.

<sup>39</sup> Mit der Bandbreite sind die Möglichkeiten der Kommunikation gemeint. Bei Zeichnungen, Skizzen oder Anleitungen ist lediglich die Information dokumentiert. In einem persönlichen Gespräch kann diese Information zusätzlich durch verbale und nonverbale Kommunikation erläutert werden.

den Transferpartnern zu vermeiden.<sup>40</sup> Mit dem Modell der Wissensspirale gehen Nonaka und Takeuchi der Frage auf den Grund, wie eine Organisation das implizite Wissen seiner Mitarbeiter explizieren und so verfügbar machen kann. Es basiert auf den Annahmen, dass neues Wissen durch die Interaktion zwischen implizitem und explizitem Wissen entsteht und eine Wissensumwandlung nur im Rahmen eines sozialen Prozesses zwischen Menschen erfolgen kann.<sup>41</sup>

Hieraus lassen sich vier Formen zur Generierung von Wissen in Abhängigkeit der Wissensdimension, beschreiben:<sup>42</sup>

1. Sozialisation (von implizit zu implizit): Darunter werden Prozesse verstanden, bei denen Mitarbeiter im Rahmen ihrer Zusammenarbeit z.B. durch Abwicklung eines gemeinsamen Projekts mittels Beobachtung, Nachahmung, Erfahrung oder gemeinsamer Tätigkeiten unbewusst voneinander lernen.
2. Externalisierung (von implizit zu explizit): Durch Kommunikation z.B. in Form von Gesprächen zwischen den Teammitgliedern erfolgt eine Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Wissen.
3. Kombination (von explizit zu explizit): Durch Abgleich und Überprüfung von bestehendem explizitem Wissen mit explizitem Wissen anderer Projektmitglieder entsteht z.B. durch Fachgespräche oder Workshops neues Wissen.
4. Internalisierung (von explizit zu implizit): Wird explizites Wissen einer Person z.B. durch Routine verinnerlicht und zu implizitem Wissen dieser Person, spricht man von Internalisierung.

Beim wiederholten Durchlaufen dieser Umwandlungen beginnt ein kontinuierlicher Wissensentstehungsprozess in Form einer Spirale, welcher auf der Ebene des Einzelnen beginnt und über eine kleine Gruppe in die Organisation ausstrahlt und organisationsübergreifend wirken kann.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 65.

<sup>41</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 86 ff.

<sup>42</sup> Kirschten (2010), S. 243.

<sup>43</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 86.

### 2.3.2 Transferprozess

Der Gestaltung des Transferprozesses und den dafür eingesetzten Transfermedien kommt eine wesentliche Aufgabe zu. Mit der Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen kann der Wissenstransfer zwischen dem Sender und dem Empfänger begünstigt werden. Der „Verpackung“ des Wissens durch den Sender kommt dabei eine wichtige Rolle zu. Es können einfach Konversationsprozesse stattfinden oder technologiebasierte Methoden wie Datenbanken eingesetzt werden. Das Ziel ist es, das Wissen ohne Verluste an eine andere Person weiterzugeben.<sup>44</sup>

Ein Aspekt ist die Reduktion der Mehrdeutigkeit der Information (Ambiguität). Beim personalisierten Wissenstransfer kann die Ambiguität nach Thiel reduziert werden, wenn ein sofortiges Feedback möglich ist, verschiedene Kommunikationskanäle zur Verfügung stehen und vielfältige Ausdrucksmöglichkeiten (z.B. natürliche Sprache vs. formalisierte Darstellung) genutzt werden.<sup>45</sup>

Ein weiterer Aspekt für einen geeigneten Wissenstransfer ist die Festlegung gemeinsamer Relevanzkriterien. Denn ein Informationsaustausch setzt voraus, dass die beiden austauschenden Systeme die gleiche Sprache sprechen. Das ist die oft übersehene Hauptarbeit von Teams, Projektmanagement oder interdisziplinärer Kooperation. Wird dieser Schritt nicht beachtet, folgt oft Chaos oder Irrelevanz.<sup>46</sup>

Erfolgt der Wissenstransfer in personalisierter Form bei einer Art Workshop, kann beispielsweise ein Moderator diese Aufgabe übernehmen. Seine Aufgaben sind neben der zielgerichteten Steuerung und Stimulation der Gruppe auch das Klären von Missverständnissen und Störungen.<sup>47</sup> Bei der visuellen Dokumentation der Aussagen und Ergebnisse der Gruppe stellt er gleichsam eine Art Konsens her und verringert damit auch die Ambiguität des zu transferierenden Wissens.

Nicht zuletzt muss auch der Aufwand für den Transferprozess beachtet werden. Bei der jetzt folgenden Ausführung spielt die Art des zu transferierenden Wissens

---

<sup>44</sup> Haghirian (2005), S. 167 f.

<sup>45</sup> Thiel (2002), S. 65 m.w.N.

<sup>46</sup> Wilke (2005), S. 81 f.

<sup>47</sup> Vahs (2009), S. 483.

keine Rolle. Für einen Sender ist der Aufwand für einen kodifizierten Transferprozess sehr gut abschätzbar und einmalig. Der Aufwand ist in bestimmter Höhe zu leisten, unabhängig davon, von wie vielen Mitarbeitern das Wissen genutzt wird. Er muss sein Wissen lediglich so aufbereiten, dass es von dem Empfänger bzw. den Empfängern aufgenommen werden kann. Sehr viel schneller ist der mündliche Wissenstransfer, allerdings fällt er bei jeder Nachfrage an. Dadurch kann der Aufwand für den Sender sehr viel schwerer abgeschätzt werden.<sup>48</sup>

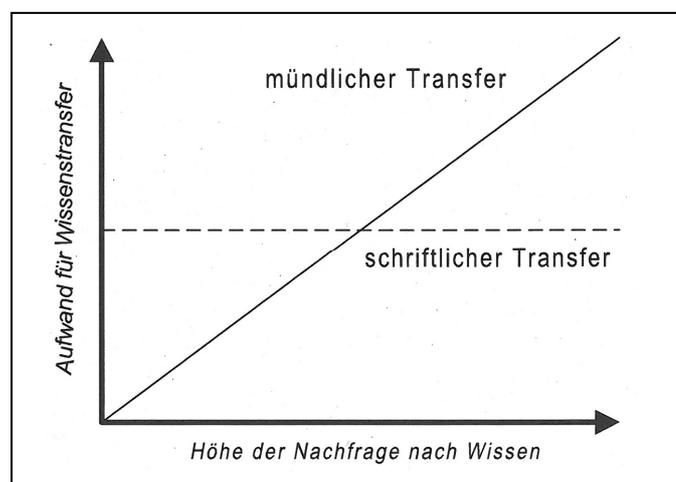


Abbildung 4: Aufwandsvergleich der Transferformen (in: Trittman / Mellis, 1999, S. 67)

Die geringere Bandbreite beim kodifizierten Transfer lässt sich durch einen hinreichend hohen Kodifizierungsaufwand ausgleichen. Somit weisen beide Grundformen die gleiche Effektivität auf. Welche Form nun ökonomische Vorteile bringt, ergibt sich aus der Nachfragehöhe.<sup>49</sup>

Die Relevanz des zu vermittelnden Wissens in Bezug auf die geeignete Transfermethode und Transfersituation haben Almeida und Grant in einer Studie untersucht. In ihrer Untersuchung stand der internationale Wissenstransfer in global agierenden Unternehmen im Zentrum. Durch Interviews mit Fach- und Führungskräften dieser Unternehmen haben sie Methoden identifiziert, welche sich besonders gut für den Transfer einer bestimmten Wissensart und

<sup>48</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 67 f.

<sup>49</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 67 f.

Wissensdimension eignen. Ein persönlicher Wissenstransfer in Gesprächen oder durch gemeinsames Arbeiten ist adäquat für die Verteilung von implizitem Wissen, welches schwer kodifizierbar ist. Diese Methode hat eine besonders große Bandbreite und das Erfahrungs- und Fachwissen kann damit transferiert werden. Andere Methoden wie Telefonate, Emails oder Berichte sind dann eine effektive und effiziente Vorgehensweise, wenn es darum geht, explizites, also gut kodifizierbares Wissen, zu verteilen.<sup>50</sup>

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick einiger Transfermethoden in Abhängigkeit der Wissensdimension und der Reichweite des zu transferierenden Wissens:

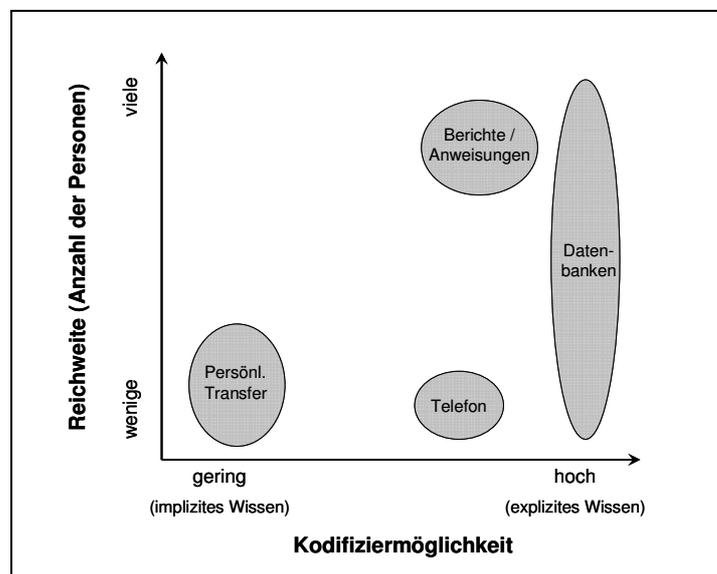


Abbildung 5: Transfermethoden / Wissensdimension / Reichweite  
(in Anlehnung an: Almeida / Grant, 1998, S. 19)

Die Wahl der adäquaten Transfermethode hängt laut Almeida / Grant insgesamt von vier Faktoren ab. (1) Von der Art, also ob es sich um implizites oder explizites Wissen handelt. (2) Von der notwendigen Reichweite des zu transferierenden Wissens. (3) Von den vorhandenen Kommunikationsmöglichkeiten und die dafür zur Verfügung stehenden Medien und (4) von den vorhandenen Kodifiziermöglichkeiten.<sup>51</sup>

<sup>50</sup> Almeida / Grant (1998), S. 16 f.

<sup>51</sup> Almeida / Grant (1998), S. 16 ff.

### 2.3.3 Wissensaufnahme

Im letzten Schritt des Wissenstransfers findet beim Empfänger die Integration des erhaltenen Wissens in die Arbeitsabläufe statt. Es wird in Empfang genommen, entschlüsselt, interpretiert und eingesetzt.<sup>52</sup>

Das menschliche Lernen wird im Folgenden als Wissensentwicklungsprozess betrachtet. Die Psychologie beschäftigt sich seit rund hundert Jahren mit dem menschlichen Lernen. Da der individuelle Lernprozess nicht direkt beobachtbar ist, sondern sich nur aus einem veränderten Verhalten erschließen lässt, haben sich im Laufe der Zeit mehrere Lerntheorien entwickelt. Die wichtigsten und auch heute noch relevanten sind der Behaviorismus, der Kognitivismus und der Konstruktivismus.<sup>53</sup> Die folgende Abbildung stellt zusammengefasst diese drei Lerntheorien dar.

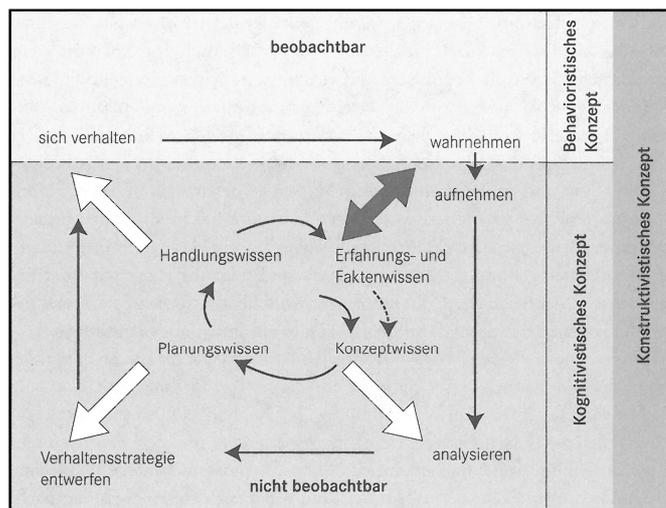


Abbildung 6: Lernspirale des Individuums.(in: Hasler Roumois, 2010, S. 124)

Da der Konstruktivismus sowohl Teile der behavioristischen wie auch Teile der kognitivistischen Lerntheorie beinhaltet, wird er in der folgenden Ausführung zugrunde gelegt.

Wie ein Mensch Informationen zu Wissen verarbeitet, ist nur an seinen Reaktionen, also an der Wirkung auf seine Handlung erkennbar (Behaviorismus). Jeder Mensch erfasst die Umwelt aber auch aus subjektiver Sicht und interpretiert kognitiv einen Sinn und eine Bedeutung (Kognitivismus). Wie die persönliche

<sup>52</sup> Haghirian (2005), S. 167.

<sup>53</sup> Hasler Roumois (2010), S. 113 ff.

Erfahrung zeigt, verfügt jeder Mensch über beide Formen des Lernens, sowohl über Erfahrung und über Denken. Die Konstruktivistische Lerntheorie ist also ein integriertes Lernkonzept. Dieses integrierte Modell des individuellen Lernens geht von einem Lernziel durch vier „Aktivitäten“ aus: Wahrnehmung, Analyse, Planung und Handeln. Durch die Wahrnehmung wird das Erfahrungs- und Faktenwissen erhöht, durch das Analysieren wird das Konzeptwissen verbessert. Durch das Entwerfen einer Verhaltensstrategie wird das Planungswissen und durch das Handeln wird das Handlungswissen gestärkt. Nach jedem Durchgang dieser vier Schritte, wie in Abbildung 6 dargestellt, hat sich die Wissensbasis des Individuums verändert, und der nächste Durchlauf erfolgt bildlich gesprochen auf einer höheren Wissensstufe.<sup>54</sup>

Je nach individuellen Vorlieben erfolgt die Wahrnehmung und Interpretation der Inhalte, also die Wissensaufnahme, auf eine andere Art und Weise. Jeder Mensch lernt so, wie es für ihn am effektivsten ist. Man unterscheidet in vier Lerntypen.<sup>55</sup>

1. Der visuelle Lerntyp: Er erreicht die besten Lernergebnisse durch Beobachtung von Handlungsabläufen und durch Lesen entsprechender Bücher, Schriften und grafischen Darstellungen.
2. Der auditive Lerntyp: Durch Zuhören werden bei diesem Lerntyp die besten Erfolge erzielt. Ihm fällt es leicht, mündlichen Ausführungen zu folgen und die Informationen dann auch zu verarbeiten.
3. Der kommunikative Lerntyp: Er gelangt durch Gespräche, durch Antworten und Nachfragen zum optimalen Lernerfolg. Die Rollen zwischen dem Fragesteller und Befragtem, also dem Sender und Empfänger, wechseln sich dabei ab.
4. Der praktische Lerntyp: Er gelangt durch praktisches Tun zum Lernziel. Durch Ausführung, Probieren und Üben einer z.B. manuellen Tätigkeit wird die Kompetenz angeeignet.

---

<sup>54</sup> Hasler Roumois (2010), S. 123.

<sup>55</sup> Jung (2011), S. 277 f.

## 2.4 Vorhandene Verfahren des Wissenstransfers bei Stellenwechsel

Unter dem in Japan bekannt gewordenen Prinzip *Sempai-kohai* wurde und wird diese Art von Wissenstransfer erfolgreich angewendet. Jedem Neueinsteiger (jap.: kohai) wird ein älterer Mentor (jap.: sempai) zur Seite gestellt, um von ihm alle Tricks und Kniffe für die Erledigung der Aufgaben vermittelt zu bekommen. Diese Vorgehensweise soll das implizite Wissen vom Vorgänger auf den Nachfolger übertragen. Dieses Prinzip wurde zum Beispiel in der japanischen Stahlindustrie angewendet. Als dann 1993 jeder vierte Mitarbeiter freigesetzt werden musste, befürchtete man einen erheblichen Abfall der Durchschnittsqualifizierung und dadurch einen erheblichen Qualitätsverlust. Nachdem eine Senkung der durchschnittlichen Qualifikation ausblieb, wurde dies von externen Beobachtern als Bestätigung des Prinzips *sempai-kohai* interpretiert.<sup>56</sup>

Ein Wissenstransfer kann wie soeben beschrieben ausschließlich auf der persönlichen Ebene stattfinden. Unterstützt werden kann ein Wissenstransfer aber auch von elektronischen Hilfsmitteln wie beispielsweise Datenbanken. Nachdem aber erkannt wurde, dass die IT-gestützten Methoden des Wissenstransfers der Übertragung des impliziten Wissens oft nicht gerecht werden, bietet der „natürliche“ Wissenstransfer des Geschichtenerzählens eine Alternative. Eine grundlegende Studie zu diesem narrativen Wissenstransfer wurde von Julian Orr durchgeführt<sup>57</sup>. Er untersuchte den Wissenstransfer bei Kundendiensttechnikern von RankXerox, die aufgestellte Kopiergeräte warteten und reparierten. Dabei stellte sich heraus, dass die Techniker ihr Wissen vor allem über Geschichten teilten, die Sie in den Pausen erzählten. In sogenannten „war stories“, schilderten die Techniker besonders schwierige Fälle, Missgeschicke oder gelungene Reparaturen. In diesen Geschichten steckte wichtiges Wissen, welches andere Techniker zur Problembewältigung eingesetzt haben.<sup>58</sup>

Da bislang noch wenig über die Probleme und Grenzen des Wissenstransfers auf dem Weg des Geschichtenerzählens bekannt ist, führte Geiger weitere Untersuchungen auf Basis der Studie von Orr durch. Der direkte Wissenstransfer

---

<sup>56</sup> Probst / Raub / Romhardt (2010), S. 205.

<sup>57</sup> beschrieben in Geiger (2009), S. 234.

<sup>58</sup> Geiger (2009), S. 234.

von Person zu Person birgt gewisse Risiken. So kann sich zum Beispiel falsches Wissen einer Einzelperson unreflektiert übertragen. Geiger fand in einer Fallstudie heraus, dass die Schwächen eines rein narrativen Wissenstransfers durch Moderatoren oder durch peer-review-Verfahren (Beurteilung unter Gleichrangigen) teilweise kompensiert werden können.<sup>59</sup>

Positive Erfahrungen und einen hohen Nutzeneffekt bei einem begleitenden Wissenstransfer finden sich ebenfalls bei in einem Aufsatz von Jakobus.<sup>60</sup> Er beschreibt einen Prozess zur Identifikation und Aufnahme des relevanten und kritischen Wissens eines Stelleninhabers sowie der anschließenden Übertragung an den Nachfolger bei ausscheidenden Fach- und Führungskräften. Der gesamte Transferprozess wird begleitet von zwei internen Coaches. Neben der intensiven Zusammenarbeit beider Transferpartner finden regelmäßig geplante und bedarfsorientierte Einzel- und Gruppengespräche mit den Coaches statt. Diese Gespräche dienen zum einen der Fortschrittskontrolle, aber vor allem dem Austausch und der Reflexion.<sup>61</sup>

Nach etwa 20 Transferprozessen sind die Erwartungen an eine effektive und effiziente Übergangs- und Einarbeitungsphase, den Erhalt des erfolgskritischen Wissens und die Aufrechterhaltung stabiler Prozesse bei gleicher Qualität erfüllt. Ebenfalls beschrieben fast alle neu ernannten Fach- bzw. Führungskräfte eine hohe inhaltliche und emotionale Entlastungswirkung durch die Wissensaufnahme, die strukturierte Übergabe und das bedarfsgerechte Coaching.<sup>62</sup>

## **2.5 Entwicklung eines Modells zum Wissenstransfer**

Ausgehend von Abbildung 3, in der die drei grundlegenden Elemente des Wissenstransfers darstellt sind, wird im Folgenden ein Modell für den Wissenstransfer eines geplanten Stellenwechsels von Experten, also zwischen dem Vorgänger und dem Nachfolger, entwickelt. Entscheidend ist, dass der Nachfolger das Wissen umfassend und schnell erlernt, damit er die Tätigkeit ohne Qualitätsverluste weiterführen kann. Je nach Lerntyp (siehe Kapitel 2.3.3) des

---

<sup>59</sup> Geiger (2009), S. 235 ff.

<sup>60</sup> Jakobus (2011), S. 170.

<sup>61</sup> Jakobus (2011), S. 161 f.

<sup>62</sup> Jakobus (2011), S. 168.

Nachfolgers werden alle Facetten der Wissensaufnahme bei der Entwicklung des Modells beachtet.

Wie oben dargestellt, ist das implizite Wissen eines Menschen immer gebunden an einen Kontext<sup>63</sup>. Um dieses Wissen zu transferieren, muss eine analoge Situation hergestellt werden. Wissen hat auch immer einen operativen Anteil und zeigt sich in den Handlungen einer Person<sup>64</sup>. Um diesen Wissensanteil vom Vorgänger auf den Nachfolger zu übertragen, ist es notwendig, innerhalb des Transferprozesses die Möglichkeit der gemeinsamen Bearbeitung der zu transferierenden Tätigkeit zu ermöglichen. Diese **Interaktion** bietet auch die Möglichkeit, das individuelle Wissen auf die Ebene des Gruppenwissens zu transportieren,<sup>65</sup> wenn auch zunächst die Gruppe nur aus den beiden Transferpartnern besteht. Als einer der vier Formen zur Generierung von Wissen definierten Nonaka und Takeuchi den Begriff „Sozialisation“ (siehe Kapitel 2.3.1). Durch Beobachtung und Nachahmung kann der Nachfolger unbewusst, also implizit, das unbewusste Wissen des Vorgängers aufnehmen. Dies ist nur durch Interaktion der Transferpartner möglich<sup>66</sup>.

Im Rahmen einer Zusammenarbeit erfolgt nicht nur eine Interaktion, auch die **Kommunikation** zwischen den Transferpartnern ist ein wesentlicher Bestandteil. Bei der Externalisierung, eine Form der Wissensgenerierung nach Nonaka und Takeuchi, wird durch Kommunikation das Wissen des Vorgängers von impliziten zu explizitem Wissen umgewandelt und kann dadurch artikuliert werden.<sup>67</sup> Der Nachfolger kann diese Informationen aufnehmen und durchläuft seine persönliche Lernspirale im Sinne des kognitivistischen Konzeptes (siehe Kapitel 2.3.3). Dadurch werden die Informationen des Vorgängers zu Wissen des Nachfolgers. Bezogen auf den Wissenstransfer eines Vorgängers auf den Nachfolger muss dafür gesorgt werden, dass regelmäßige Besprechungen stattfinden, um den kognitiven Wissensanteil zu übertragen.

---

<sup>63</sup> Kirschten (2010), S. 234.

<sup>64</sup> Hasler Roumois (2010), S. 43.

<sup>65</sup> Kirschten (2010), S. 236.

<sup>66</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 75 f.

<sup>67</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 77 ff.

Als weiteren Aspekt des Transferprozesses kann die **Routine** in den Arbeitsprozessen angesehen werden. Sie ist in diesem Zusammenhang definiert als eine durch längere Erfahrung erworbene Fähigkeit, eine bestimmte Tätigkeit sehr sicher, schnell und überlegen auszuführen<sup>68</sup>.

Durch die Wiederholung der zu erlernenden Tätigkeit erfolgt beim Nachfolger eine Internalisierung des aufgenommenen Wissens (explizit zu implizit). Zur Förderung dieses Übergangs von explizitem zum impliziten Wissen kann es beispielsweise in Dokumenten und Handbüchern festgehalten werden.<sup>69</sup>

Zwar ist der personalisierte Wissenstransfer flexibler und schneller, ebenso besitzt er eine höhere Bandbreite,<sup>70</sup> aber der Aspekt des kodifizierten Wissenstransfers soll zur Unterstützung in dem zu erstellenden Modell berücksichtigt werden.

Durch die **Dokumentation** von mündlichen Erklärungen des Vorgängers werden Aufzeichnungen erstellt, um das Prozess- und Fachwissen des Vorgängers festzuhalten. Dadurch wird dem Nachfolger die Möglichkeit eröffnet, auch in der Zukunft einen Zugriff auf die Informationen zu besitzen. Ein weiterer Effekt dieser Maßnahme ist, dass somit auch die Organisation auf das Wissen zugreifen kann und die Reichweite der Information potenziell erhöht wird.

Diese Aufgabe der Dokumentation, beispielsweise bei Transfergesprächen, kann ein **Moderator** übernehmen. Weiterhin kann der Moderator in den Übergabegesprächen durch eine geeignete Fragestellung helfen, das implizite Wissen des Vorgängers zu explizieren, also ihm bewusst machen, was er weiß.

Durch das Steuern und Lenken der Diskussion sorgt er bei beiden Transferpartnern auch für die Festlegung gemeinsamer Kriterien und fördert eine „gemeinsame Sprache“. Diese begleitete Einarbeitung sollte zu einer erheblichen inhaltlichen und emotionalen Entlastung des Nachfolgers führen, so die Ergebnisse der Studie von Jakobuß.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Duden online: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Routine#Bedeutung1a> [05.12.2012]

<sup>69</sup> Nonaka / Takeuchi (1997), S. 82 f.

<sup>70</sup> Trittman / Mellis (1999), S. 65.

<sup>71</sup> Jakobuß (2011), S. 168.

Werden alle angeführten Aspekte eines Wissenstransfers zusammengefasst, kann das Modell wie folgt grafisch dargestellt werden:

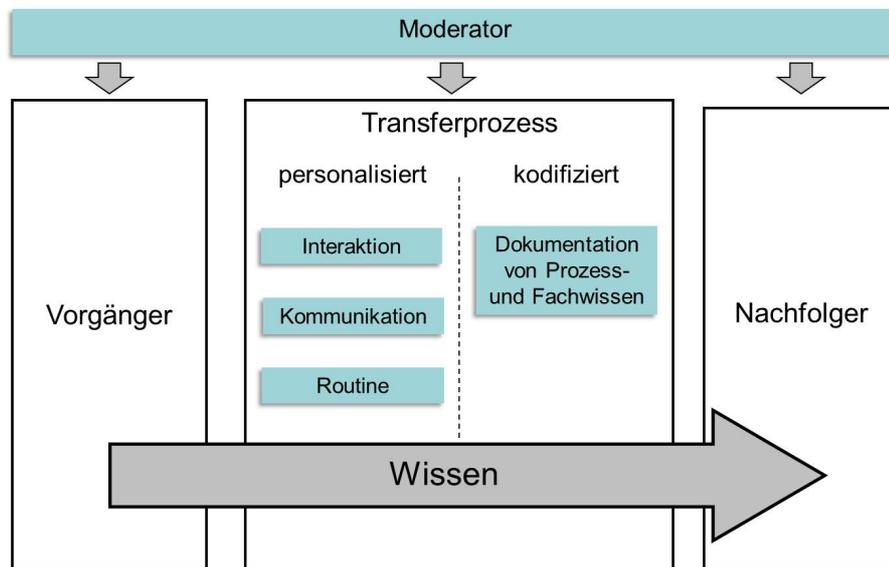


Abbildung 7: Modell des Wissenstransfers zum Stellenwechsel von Experten

Die zentrale These der vorliegenden Arbeit lässt sich aus dieser Entwicklung des Modells zum Wissenstransfer bei geplantem Stellenwechsel von Experten in der Verwaltung ableiten. Sie lautet wie folgt:

*„Wird ein Stellenwechsel bei Experten in der öffentlichen Verwaltung nach diesem Modell durchgeführt, so wird das notwendige Wissen zur Bearbeitung der übertragenen Aufgabe effektiv und effizient auf den Nachfolger übertragen. Der Nachfolger hat eine geringere emotionale Belastung und kann die ihm übertragenen Aufgaben in kürzerer Zeit routiniert bearbeiten, als Stellennachfolger, die keine Einarbeitung nach diesem Modell durchlaufen haben.“*

Um diese These zu verifizieren oder zu falsifizieren, wird im folgenden Kapitel das Modell operationalisiert<sup>72</sup>. Der Untersuchungsverlauf wird dargestellt und ein Übergabeprogramm entwickelt und angewendet, um die Wirkung des theoretischen Modells zu untersuchen.

<sup>72</sup> Bevor eine aufgestellte Hypothese durch den Einsatz von wissenschaftlichen Methoden überprüft werden kann, müssen Begriffe messbar gemacht werden. Diesen Prozess nennt man Operationalisierung. in: Kese / Zimmermann (2010), S. 14.

## Kapitel 3: Methodisches Vorgehen

### 3.1 Untersuchungsdesign

Unter dem Begriff Untersuchungsdesign oder Untersuchungsplanung versteht man den Vorgang empirischer Überprüfungen bzw. Untersuchungen theoretischer Hypothesen. Darunter fallen auch Art und Weise des Einsatzes von Forschungsinstrumenten. Je nach Art der Problembenennung unterscheidet sich die Vorgehensweise nach der Schwierigkeit des Feldzuganges und der Komplexität der Fragestellung.<sup>73</sup>

Aufgrund des Vorwissens und der Präzision der Hypothese oder Fragestellung werden explorative von hypothesenprüfenden Untersuchungen unterschieden.

Explorative Untersuchungen werden in erster Linie mit dem Ziel durchgeführt, in einem relativ unerforschten Bereich neue Hypothesen zu entwickeln oder theoretische Voraussetzungen zu schaffen, um Hypothesen auszubilden.<sup>74</sup> Diese Art der Studie zeichnet sich durch ein hohes Maß an Offenheit und fehlender Standardisierung aus. Bei explorativen Studien werden eher methodische Ansätze wie Beobachtung, offene Befragung (Leitfaden- oder narrative Interviews) eingesetzt.<sup>75</sup>

Im Gegensatz dazu werden hypothesenprüfende Untersuchungen dann durchgeführt, wenn sich aufgrund des Standes der Theorieentwicklung oder durch vorangegangene Untersuchungen begründete Thesen formulieren lassen. Bortz/Döring unterscheiden dabei drei Arten von Hypothesen: die Zusammenhangshypothese, die Veränderungshypothese und die Unterschiedshypothese.<sup>76</sup>

Bei der Zusammenhangshypothese lautet die einfachste Form: Zwischen zwei Merkmalen X und Y existiert ein Zusammenhang. Beispielsweise könnte formuliert werden: Zwischen den „Fehlzeiten“ und dem „Stress am Arbeitsplatz“

---

<sup>73</sup> Atteslander (2010), S. 49.

<sup>74</sup> Bortz / Döring (2006), S. 50.

<sup>75</sup> Wörterbuch der Sozialpolitik: <http://www.socialinfo.ch/cgi-bin/dicopossode/show.cfm?id=159> [12.12.2012]

<sup>76</sup> Bortz / Döring (2006), S. 492.

besteht ein positiver Zusammenhang.<sup>77</sup> Die Untersuchung solcher Zusammenhänge bereitet vergleichsweise wenig Aufwand. Die „klassische“ Variante ist, zu einem bestimmten Zeitpunkt die relevanten Merkmale an einer repräsentativen Stichprobe zu erheben.<sup>78</sup>

Eine Veränderungshypothese hingegen formuliert die Veränderung einer unabhängigen Variablen im Laufe der Zeit. Beispiel: Wiederholte Werbung für ein Produkt erhöht die Bereitschaft, das Produkt zu kaufen.<sup>79</sup>

Die Untersuchung solcher Hypothesen ist schon schwieriger. Geeigneterweise werden sie experimentell geprüft. Man führt eine gewisse Maßnahme ein - im Beispiel ist es das Bewerben eines Produktes - und misst an einer Stichprobe, wie sich das Kaufverhalten im Laufe der Zeit verändert. Um ein Maß der Veränderung darstellen zu können, werden in den meisten Fällen sogenannte Kontrollgruppen eingesetzt. Bei dieser Gruppe wird die Maßnahme nicht angewendet und die Variable, hier das Kaufverhalten, wird ebenfalls gemessen.<sup>80</sup>

Im dritten Fall stellt die Unterschiedshypothese die Maßnahme selbst in das Zentrum der Fragestellung. „Hat eine spezielle Maßnahme eine Wirkung?“ oder „Welche Effekte löst eine bestimmte Behandlung aus?“ sind typische Beispiele dafür.<sup>81</sup> Dieser Arbeit liegt genau eine solche Unterschiedshypothese zugrunde. Die in Kapitel 2.5 genannte These besagt, dass der Wissenstransfer zwischen zwei Personen bei einem Stellenwechsel effizienter und effektiver verläuft, wenn eine Übergabe nach dem entwickelten Modell stattfindet. Es wird also die Wirkung der Maßnahme „strukturierte Übergabe“ geprüft.

Für die Untersuchung eignet sich ebenfalls wie bei der Veränderungshypothese ein experimentelles Design. Das Übergabeprogramm wird bei einer Personengruppe durchgeführt und die Wirkung gemessen. Dabei bringt es nichts, die Maßnahme einfach einzuführen und die Auswirkungen bei den Betroffenen zu prüfen. Man kann niemals sicher sein, ob die registrierten Effekte nicht auf andere Ursachen zurückgehen.<sup>82</sup> Um das auszuschließen, muss eine geeignete

---

<sup>77</sup> Bortz / Döring (2006), S. 492.

<sup>78</sup> Bortz / Döring (2006), S.506 f..

<sup>79</sup> Bortz / Döring (2006), S. 492.

<sup>80</sup> Bortz / Döring (2006), S. 547.

<sup>81</sup> Bortz / Döring (2006), S. 523.

<sup>82</sup> Bortz / Döring (2006), S. 523 f.

Kontrollgruppe eingesetzt werden. Anschließend können die Ergebnisse beider Gruppen verglichen werden. Einen solchen bewertenden Vergleich einer Maßnahme oder einer Intervention nennt man Evaluation.<sup>83</sup>

Die Gegenstände einer Evaluation können Personen, Organisationen, Produkte, Reformen, Maßnahmen oder Programme sein. Daher gibt auch es eine Vielfalt unterschiedlicher Definitionen. Eine Definition, die auf verschiedene Evaluationsgegenstände passt und auf den Unterschied der Evaluations- zur Grundlagenforschung hinweist<sup>84</sup>, schlägt Donna Mertens vor:

*„Evaluation involves a systematic investigation of the merit or worth of a program or system for the purpose of reducing uncertainty in decision making.“<sup>85</sup>*

Evaluation wird häufig mit Begriffen wie Qualitätssicherung, Qualitätskontrolle oder ähnlichem gleichgesetzt. Beywl liefert eine weitere Definition, die die oben genannte präzisiert:<sup>86</sup>

*„Evaluation ist eine wissenschaftsbasierte Dienstleistung (...) die insbesondere immaterielle Gegenstände (wie Bildung, Soziale Arbeit, Öffentlichkeitsarbeit,...) unabhängig, systematisch und datengestützt beschreibt und bewertet, so dass Beteiligte und Betroffene die erzeugten Ergebnisse für ausgewiesene Zwecke (Wissensmanagement, ..., Optimierung,...) nutzen können.“*

Um an den Evaluationszielen arbeiten und insbesondere Optimierungs-, Kontroll-, und Entscheidungsziele erreichen zu können, ist es notwendig, dass die Merkmale und Ziele der Intervention konkretisiert und messbar gemacht werden.<sup>87</sup>

Bei der Evaluation ist es unabdingbar, neben der Experimentalgruppe<sup>88</sup>, bei der eine Maßnahme angewendet wird, eine Kontrollgruppe<sup>89</sup>, bei der die Maßnahme

---

<sup>83</sup> Bortz / Döring (2006), S. 96.

<sup>84</sup> Stockmann (2006), S. 17.

<sup>85</sup> Mertens (2010), S. 60.

<sup>86</sup> Beywl (2006), S.95

<sup>87</sup> Bortz / Döring (2006), S. 97.

<sup>88</sup> wird auch als Versuchs- oder Interventionsgruppe bezeichnet, vgl. Atteslander (2010), S. 182 und Beywl (2006), S. 99.

<sup>89</sup> wird auch als Vergleichsgruppe bezeichnet, vgl. Beywl (2006), S. 99.

nicht angewendet wird, zu untersuchen. Die zufällige Verteilung der Untersuchungsteilnehmer (Randomisierung) in die jeweilige Gruppe entscheidet über die Untersuchungsart.<sup>90</sup>

In der experimentaldesigngesteuerten Evaluation werden die Teilnehmer den Gruppen per Zufall (randomisiert) zugeteilt. Bei der quasiexperimentaldesigngesteuerten Untersuchung handelt es sich um „natürliche“ Gruppen, die miteinander verglichen werden.<sup>91</sup>

Ein Beispiel: Die Mitarbeiter der Abteilung A erhalten eine Schulung. Die dabei erlangten Kenntnisse werden anschließend mit den Kenntnissen der Mitarbeiter der Abteilung B verglichen, die keine Schulung durchlaufen haben. Diese Art der natürlichen Gruppenzuweisung ist bei der vorliegenden Untersuchung des Wissenstransfers beim Stellenwechsel gegeben. Es wird daher die quasiexperimentaldesigngesteuerte Evaluation angewendet.

Einer nicht randomisierten Experimentalgruppe wird eine Kontrollgruppe, die aus „statistischen Zwillingen“ besteht, gegenübergestellt. Die Auswahl der Mitglieder beider Gruppen muss so erfolgen, dass sich die Ergebnisse vergleichen lassen. Bei den Mitgliedern der Experimentalgruppe werden die relevanten Ergebnisse nach der Maßnahme festgehalten. Ebenso werden die Ergebnisse der Kontrollgruppe aufgezeichnet. Damit wird eine Vergleichssituation konstruiert, die erfassbar macht, wie sich die Intervention bzw. das Experiment ausgewirkt hat.<sup>92</sup>

---

<sup>90</sup> Bortz / Döring (2006), S. 113.

<sup>91</sup> Bortz / Döring (2006), S. 114.

<sup>92</sup> Beywl (2006), S. 99.

Angewendet auf den Untersuchungsgegenstand, die Entwicklung und Anwendung eines Übergabeprogramms bei einem Stellenwechsel von Experten in der öffentlichen Verwaltung, ergibt sich folgendes Untersuchungsdesign:

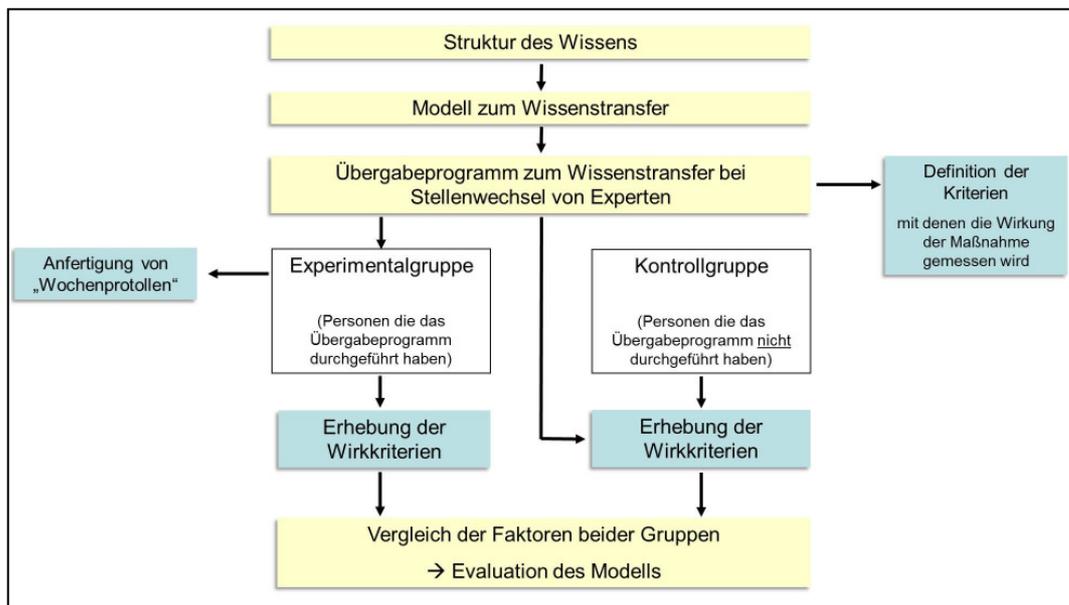


Abbildung 8: Untersuchungsdesign

Die Untersuchung wird wie folgt durchgeführt: Wie in Kapitel 2 beschrieben, wurde aus den anerkannten Theorien des Wissens ein Modell des Wissenstransfers für den Bereich „Stellenwechsel von Experten in der Verwaltung“ entwickelt. Auf Basis dieses Modells wurde anschließend die (Unterschieds-) Hypothese formuliert.

Für das aus dem Modell entwickelte Übergabeprogramm werden Kriterien definiert, anhand derer sich die Wirkung der Maßnahme messen lässt. Anschließend wird das Programm mit der Experimentalgruppe durchgeführt und die relevanten Wirkkriterien mit geeigneten Methoden erhoben. Die gleichen Kriterien werden bei der Kontrollgruppe erhoben.

Mithilfe der in beiden Fällen aufgenommenen und vergleichbaren Kriterien kann eine Evaluation des Modells erfolgen und eine Verifizierung bzw. Falsifizierung der aufgestellten Hypothese vorgenommen werden.

Die Frage allerdings, was als anzustrebendes Ziel, was Erfolg und schließlich was als positive Wirkung des zu evaluierenden Modells gelten soll, ist von der Werteposition des Bewertenden abhängig<sup>93</sup>. Die Arbeit kann die Kriterien und deren Veränderung durch die Anwendung des Übergabeprogramms darstellen. Die Bewertung, ob die damit erreichten Veränderungen ausreichend sind, kann die Arbeit nicht leisten.

Ergänzend zu der beschriebenen Evaluation wurde von der Experimentalgruppe während der Dauer des Übergabeprogramms sogenannte „Wochenprotokolle“ angefertigt. Darin sollten sie während der Einarbeitungszeit am Ende jeder Woche beschreiben, was geschehen ist und wie sie das Geschehene bewerten.

### **3.2 Das Untersuchungsfeld**

Die Untersuchung wurde in einer großen Verwaltungsbehörde in Baden-Württemberg durchgeführt. Um die geeigneten Personen bzw. Personengruppen zu finden, musste zunächst der Begriff Experte definiert werden.

Die Experten im Sinne der Arbeit sind Personen, die in ihrer Tätigkeit die Kernprozesse in den entsprechenden Abteilungen einer Verwaltung ausführen. Beispielsweise sind sie als Sachbearbeiter oder Sachbearbeiterin zur Bearbeitung eines Antrags vom Eingang bis zum Erstellen eines Bescheides verantwortlich. Diese Experten verfügen über hohe fachlich-methodische Qualifikation (Fachkompetenz, Methodenkompetenz) und über ein großes Erfahrungswissen bezüglich der auszuführenden Tätigkeit.

Die Fachkompetenz ist die Fähigkeit, fachbezogenes und fachübergreifendes Wissen zu verknüpfen, zu vertiefen, kritisch zu prüfen sowie in Handlungszusammenhängen anzuwenden. Es handelt sich um rein fachliche Fertigkeiten und Kenntnisse, die i.d.R. im Rahmen einer Ausbildung erworben und durch Fortbildung erweitert werden<sup>94</sup>.

Methodenkompetenz ist die Fähigkeit zur Anwendung von Arbeitstechniken, Verfahrensweisen und Lernstrategien. Methodenkompetenz beinhaltet die

---

<sup>93</sup> Beywl (2006), S. 95.

<sup>94</sup> Gabler Wirtschaftlexikon online:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85641/fachkompetenz-v5.html> [19.11.2012].

Fähigkeit, Informationen zu beschaffen, zu strukturieren, wiederzuverwerten, darzustellen, Ergebnisse von Verarbeitungsprozessen richtig zu interpretieren und sie geeignet zu präsentieren. Ferner gehört dazu die Fähigkeit zur Anwendung von Problemlösungstechniken und zur Gestaltung von Problemlösungsprozessen<sup>95</sup>.

Das Erfahrungswissen dieser Experten wurde dadurch erworben, dass die Personen die Tätigkeit über mehrere Jahre hinweg ausgeführt haben.

Um eventuell auf bereits durchgeführte Studien in der untersuchten Verwaltung aufzubauen, wurden im Vorfeld persönliche Gespräche mit einzelnen Entscheidungsträgern in Schlüsselpositionen durchgeführt. Mit dem Behördenleiter, dem Personalchef und dem Personalrat wurde nicht nur nach Voruntersuchungen gefragt, auch die Zustimmung zu der vorliegenden Untersuchung wurde eingeholt. Das Ergebnis war eine eindeutige Zusage, mit dem Ergebnis, dass die Untersuchung als „Pilotprojekt“ angesehen werden kann, da noch keine Studien dieser Art in dieser Behörde durchgeführt wurden.

Für die Durchführung des Übergabeprogramms konnte in einem persönlichen Gespräch eine Mitarbeiterin gewonnen werden, die innerhalb der untersuchten Behörde die Abteilung wechselt. Das Gespräch diente dazu, Informationen zu der Untersuchung zu vermitteln und Vorbehalte und Barrieren abzubauen. Weiterhin diente es dazu die persönlichen Hintergründe der Nachfolgerin aus Sicht des Forschers zu betrachten. Sie hat eine zehnjährige Berufserfahrung und für eine Teilaufgabe ein einschlägiges Fachstudium absolviert.

Die Tätigkeitsbereiche der Nachfolgerin erstrecken sich auf die Erledigung von zwei verschiedenen Aufgaben, die vorher von zwei unterschiedlichen Vorgängerinnen ausgeführt wurden. Die jeweils ausscheidenden Mitarbeiterinnen stimmten ebenfalls zu, an der Studie teilzunehmen. Beide haben die jeweiligen Aufgaben mehrere Jahre wahrgenommen und waren sehr lange in der Organisation tätig. In kurzen Vorgesprächen, auch mit dem Vorgesetzten, stellte sich heraus, dass beide Personen über ein hohes Prozess-, Fach und Methodenwissen verfügen.

Die erste Aufgabe befindet sich im Bereich des Zuschusswesens. Dabei müssen Anträge von Sozialeinrichtungen bearbeitet und bewertet werden. Die Anweisung

---

<sup>95</sup> Gabler Wirtschaftlexikon online:  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85642/methodenkompetenz-v7.html> [19.11.2012].

der bewilligten Zahlung gehört ebenso zu der Aufgabe wie die Überwachung des entsprechenden Budgets.

Bei der zweiten Aufgabe handelt es sich um die Beschaffung spezieller Gegenstände, deren Bewertung vor dem Einkauf ein hohes Fachwissen verlangt. Diese erworbenen Gegenstände werden dann innerhalb der Organisation sowie an Dritte verliehen. Diese Aufgabe umfasst ebenfalls die Abwicklung der entsprechenden Zahlung und das Controlling des Budgets. Diese Aufgabe fordert neben den Kenntnissen der Prozesse eine hohe organisatorische Fähigkeit der Stelleninhaberin, da die beschafften Gegenstände katalogisiert und ggf. auch gelagert werden müssen.

Als Moderator des Workshops, in dem für diese Aufgaben die entsprechenden Prozessbeschreibungen und Wissensübersichten erarbeitet wurden, war der Forscher selbst eingesetzt. Die Eignung dafür wurde durch eine Moderatorenausbildung erworben. Durch die berufliche Tätigkeit als Auditor zur Zertifizierung von Organisationen ist er im Bereich der Gesprächsführung und Gesprächstechniken qualifiziert.

Für die Kontrollgruppe standen insgesamt fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der gleichen Verwaltungsbehörde zur Verfügung. Bei der Auswahl der Personen wurde darauf geachtet, ein möglichst großes Aufgabenspektrum abzudecken. Die Daten wurden bei Naturwissenschaftlern, Juristen und Verwaltungswissenschaftlern, also Personen unterschiedlichster Disziplinen erhoben. Um eine Vergleichbarkeit der erhobenen Daten zu gewährleisten, sollten diese Personen ebenfalls seit vier Wochen die neue Stelle innehaben. Während der Dauer der Untersuchung war es allerdings nicht möglich, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen, die diese Bedingung erfüllten. Die Daten wurden daher bei Personen erhoben, die seit sechs Monaten oder kürzer auf ihrer jeweiligen Stelle tätig waren. Dabei handelt es sich immer um Personen, die vorher nicht in der Behörde arbeiteten und daher keinerlei Erfahrung mit dem Haus hatten.

### 3.3 Das Übergabeprogramm

Die Maßnahmen des Übergabeprogramms mit Vorgängerin und Nachfolgerin, also der Experimentalgruppe, erstrecken sich über einen Zeitraum von vier Wochen, nachdem die Nachfolgerin die neue Stelle angetreten hat.

Um alle Elemente des entwickelten Modells in der praktischen Anwendung zu berücksichtigen, gestaltet sich das Übergabeprogramm wie folgt:

In der ersten Woche werden zwei moderierte Workshops durchgeführt, jeweils ein Workshop zu jeder Aufgabe. Neben der Vorgängerin und der Nachfolgerin ist der direkte Vorgesetzte anwesend, um zu Beginn die Aufgabenklärung durchzuführen. Das ist wichtig, um mit allen Beteiligten nochmals den Tätigkeitsrahmen abzustecken. Gleichzeitig werden dabei evtl. vorhandene Missverständnisse ausgeräumt und eine gemeinsame Gesprächsgrundlage geschaffen.

Die Vorgängerin beschreibt im weiteren Verlauf des Workshops den Ablauf der Tätigkeit ihrer Nachfolgerin. Die Aufgabe des Moderators ist es dabei, parallel auf der Pinnwand die einzelnen Prozessschritte zu dokumentieren (kodifizierter Wissenstransfer). So entsteht im Laufe des Gespräches eine komplette Prozessbeschreibung der zu übergebenden Aufgabe. Das Prozesswissen der Vorgängerin wird festgehalten und für die Nachfolgerin bereitgestellt. In einem weiteren Durchlauf wird zu jedem Prozessschritt das notwendige Fachwissen abgefragt und ebenfalls dokumentiert. Auf Nachfrage des Moderators werden zu jedem Prozessschritt ebenfalls die Erfahrungen der Vorgängerin abgefragt. Das erhaltene explizite Fach- und Erfahrungswissen wird auf der Pinnwand neben dem entsprechenden Prozessschritt dokumentiert. Dadurch entsteht eine „Prozess-Wissens-Matrix“. Auf diese Informationen kann die Nachfolgerin jederzeit zugreifen. Eine der beiden im Workshop entstandenen Matrizen ist im Anhang 1 der Arbeit beigelegt.

Durch diese Vorgehensweise erfüllt ein solcher Workshop nicht nur die Dokumentation von Prozess- und Fachwissen, sondern beachtet auch das Element „Kommunikation“ aus dem entwickelten Modell. Dadurch wird das implizite Wissen der Vorgängerin expliziert und kann an die Nachfolgerin weitergegeben

werden. Ein weiterer Vorteil einer direkten Kommunikation liegt darin, dass die Nachfolgerin bei Unklarheiten jederzeit nachfragen und der Moderator bei Bedarf aus einer neutralen Position heraus die Gesprächspartner aktivieren kann.

Um die weiteren Elemente „Interaktion“ und „Routine“ des Modells zu berücksichtigen, ist die Vorgabe an die beiden Transferpartnerinnen, in den folgenden drei Wochen in regelmäßigem Kontakt zu bleiben und sich für mindestens zwei Stunden pro Woche zu treffen. Am Ende des Workshops werden Details der Treffen und einer weiteren Kontaktaufnahme vereinbart. Dabei sollen die in der Zwischenzeit angefallenen Fragen geklärt und gemeinsam gelöst werden. Ebenso sollen Musterfälle gemeinsam bearbeitet werden. Durch die Interaktion und die dreimalige Wiederholung in den folgenden Wochen soll das implizite Wissen der Vorgängerin übertragen werden und eine gewisse Routine bei der Nachfolgerin entstehen.

Dieses Übergabeprogramm ist in der folgenden Abbildung als Gesamtübersicht dargestellt.

Zeit	Tätigkeit	Dauer	Teilnehmer
Woche 1	Workshop	2 Stunden pro Aufgabe	- Vorgesetzter (zeitweise zur Aufgabenklärung) - Vorgängerin - Nachfolgerin - Moderator
Woche 2	Erfahrungsaustausch / Zusammenarbeit	ca. 2 Stunden	- Vorgängerin - Nachfolgerin
Woche 3	Erfahrungsaustausch / Zusammenarbeit	ca. 2 Stunden	- Vorgängerin - Nachfolgerin
Woche 4	Erfahrungsaustausch / Zusammenarbeit	ca. 2 Stunden	- Vorgängerin - Nachfolgerin

Tabelle 1: Das Übergabeprogramm

Um die Wirkung dieser Maßnahme messbar zu machen, werden im Folgenden Wirkkriterien entwickelt und am Ende des vierwöchigen Programms erhoben. Die

Erhebung dieser Kriterien bei der Experimentalgruppe bezieht sich ebenfalls auf die ersten vier Wochen nach Aufnahme ihrer jeweiligen Tätigkeit.

### 3.4 Definition und Bewertung der Wirkkriterien des Übergabeprogramms

Um eine erfolgreiche Evaluierung zu garantieren, müssen mögliche Fehlerquellen bei der Operationalisierung der Wirkkriterien der durchgeführten Maßnahme beachtet werden. Ein Beispiel: Wenn eine neue Trainingsmethode die Laufleistungen verbessern soll, so wäre die gelaufene Zeit ein geeignetes Kriterium und nichts anderes.<sup>96</sup>

Alle in der Folge festgelegten Wirkkriterien zur Bewertung des Übergabeprogramms beziehen sich auf Wirkung bei der Nachfolgerin der Experimentalgruppe.

Im Mittelpunkt einer systematischen Einarbeitung neuer Mitarbeiter stehen die Vermittlung von Informationen über die neue Organisation, den neuen Arbeitsbereich, den neuen Arbeitsplatz, die neuen Kollegen und Kolleginnen und die Eingewöhnung in die Normen und Werte. Bei dieser Fülle von zunächst unbekanntem Rahmenbedingungen für die neuen Mitarbeiter können Konflikte aus unzureichender Information, Überforderung oder Unterforderung entstehen. Neben all diesen Schwierigkeiten ist der prinzipielle Eingliederungsstress neuer Mitarbeiter zu beachten. Der Stress einer Einarbeitung ist zu vergleichen mit dem Stress einer Ehescheidung.<sup>97</sup>

Um zu messen, wie hoch der empfundene Stress bei der Nachfolgerin während der Dauer des Übergabeprogramms war, wird das subjektive Stressempfinden gemessen. Dieses erste Wirkkriterium wird ebenso bei der Kontrollgruppe gemessen und die jeweiligen Ergebnisse verglichen.



Abbildung 9: Erstes Wirkkriterium

<sup>96</sup> Bortz / Döring (2006), S. 127.

<sup>97</sup> Becker (2005), S. 351 f.

Die weiteren Wirkkriterien zur Untersuchung werden aus einer Methode von Donald Kirkpatrick zur Bewertung von Schulungsmaßnahmen abgeleitet. Vor fast 30 Jahren entwickelt, nutzen die meisten Personal- und Trainingsabteilungen heute noch seinen Vier-Stufen-Plan.<sup>98</sup>

Nach Kirkpatrick müssen Daten in den folgenden Stufen erhoben werden, um über die Wirkung einer durchgeführten Schulungsmaßnahme eine Aussage treffen zu können.<sup>99</sup>

- 1.) Reaktion (der Teilnehmer)
- 2.) Lernen (bzw. Lernerfolg)
- 3.) Verhalten (Veränderung am Arbeitsplatz)
- 4.) Ergebnisse (Bedeutung für die Organisation)

Wie der Name der ersten Stufe zeigt, werden bei den Messungen die Teilnehmerreaktionen auf die Schulungsmaßnahme erhoben. Man könnte es auch die Messung der Kundenzufriedenheit nennen. Zufriedene Kunden sind für alle Anbieter eines Produktes oder einer Dienstleistung ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Sind die Teilnehmer zufrieden, reagieren sie positiv auf die Schulung. Die positive Einstellung der Teilnehmer wirkt sich auf deren Motivation aus, die Inhalte der Schulung aufzunehmen. Eine positive Reaktion kann zwar nicht sicherstellen, dass die Teilnehmer die Inhalte besser aufnehmen, aber eine negative Reaktion reduziert den Lernerfolg mit Sicherheit.<sup>100</sup>

In der zweiten Stufe wird nach Kirkpatrick der Lernerfolg gemessen. Lernen kann definiert werden als eine Veränderung des Verhaltens, einen Wissenszuwachs oder als eine Verbesserung der Fähigkeit einer Personen die an einer Schulung teilgenommen hat.<sup>101</sup>

Es ist wichtig, den Lernerfolg bei einer Person durch eine Schulung zu messen, da keine Verhaltensänderung erwartet werden kann, bevor ein oder mehrere Lernziele erreicht wurden. Beispielsweise kann durch einen mündlichen oder

---

<sup>98</sup> Kellner (2006), S. 11.

<sup>99</sup> Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005), S. 21.

<sup>100</sup> Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005), S. 21 f.

<sup>101</sup> Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005), S. 22.

schriftlichen Test herausgefunden werden, ob dieser Wissenszuwachs durch das Training stattgefunden hat.<sup>102</sup>

Das Verhalten, die dritte Stufe, betrachtet den Einfluss der Schulung auf das Verhalten am Arbeitsplatz. Was passiert, wenn die Teilnehmer das Seminar verlassen und an den Arbeitsplatz zurückkehren? Welche Verhaltensänderungen finden statt, weil die Mitarbeiter die Schulung besucht haben? Wann konnten Sie das aufgenommene Wissen anwenden?<sup>103</sup>

In der vierten Stufe werden die Ergebnisse des Trainings für das Unternehmen gemessen. Das zeigt sich beispielsweise in einer verbesserten Qualität des Produktes oder der Dienstleistung, geringeren Kosten oder geringerer Durchlaufzeiten.<sup>104</sup>

Das Übergabeprogramm für den Wissenstransfer beim Stellenwechsel kann als Schulung der Nachfolgerin angesehen werden. Aus diesem Grund können aus den Stufen nach der Methode von Kirkpatrick die Wirkkriterien für die Studie abgeleitet werden.

Die „Reaktion“ nach Kirkpatrick bedeutet hier eine „Bewertung der Einarbeitungszeit“ nachdem das Übergabeprogramm mit der Experimentalgruppe durchgeführt wurde. Ebenso kann dieses Wirkkriterium bei der Kontrollgruppe erhoben werden. Bei beiden Gruppen lautet die Frage daher: „Wie bewerten Sie die ersten vier Wochen, nachdem Sie ihre neue Stelle angetreten haben“.



Abbildung 10: Zweites Wirkkriterium

Als weiteres Wirkkriterium kann „Wissenserwerb zur Bewältigung der Aufgaben“ definiert werden. Dieses ergibt sich indirekt aus der Stufe „Lernen“ (bzw. Lernerfolg). Aus praktischen Gründen kann im Rahmen der Studie weder ein schriftlicher noch mündlicher Test zur Messung des Lernerfolgs durchgeführt

<sup>102</sup> Kellner (2006), S. 13.

<sup>103</sup> Kellner (2006), S. 14.

<sup>104</sup> Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005), S. 25.

werden. Um dennoch einen Rückschluss auf die durchgeführten Maßnahmen im Rahmen des Übergabeprogramms zu erhalten, wird die Eignung der verwendeten Instrumente zum Wissenserwerb innerhalb des Transferprozesses betrachtet. Hierfür stellt sich die Frage, wie und in welcher Form unter anderem der Workshop und die Zusammenarbeit geeignet waren, um das Lernen der Nachfolgerin zu fördern.



Abbildung 11: Drittes Wirkkriterium

Mit dem folgenden Kriterium kann in der Experimental- und Kontrollgruppe erhoben werden, ab welchem Zeitpunkt die neuen Mitarbeiter in der Lage waren, das vermittelte Wissen zur Erledigung ihrer Aufgaben zu nutzen. Ausgehend von der Hypothese, wird das Übergabeprogramm unter anderem durchgeführt, damit die zu übertragende Aufgabe von der Nachfolgerin schneller erlernt werden kann. Wie bei der Stufe „Verhalten“ von Kirkpatrick wird mit dem Wirkkriterium gemessen, wie lange es gedauert hat, bis die Aufgabe routiniert bearbeitet werden konnte.



Abbildung 12: Viertes Wirkkriterium

Um die Wirkkriterien auch noch auf die vierte Stufe von Kirkpatrick, Ergebnisse, anzuwenden, müsste das Umfeld des Nachfolgers oder die gesamte Organisation betrachtet werden. Dieses war im Rahmen der Arbeit nicht möglich.

Zu Messungen in dieser Stufe wäre die Betrachtung der Kennzahlen einer Organisationseinheit oder die Erhebung bei Vorgesetzten notwendig geworden. Zum Schutz der Personen, die an der Studie teilgenommen haben, wurde darauf verzichtet, ein dementsprechendes Wirkkriterium anzuwenden.

Eine Ursache für das Misslingen von Evaluationen ist oft, dass die Maßnahme und die Operationalisierung ihrer Wirkung nicht genügend aufeinander abgestimmt bzw. nicht symmetrisch sind. Symmetrie wäre gegeben, wenn die abhängige Variable bzw. das Wirkkriterium genau das erfasst, worauf die Maßnahme abzielt.<sup>105</sup>

Die strukturierte Übergabe einer Stelle und der damit verbundene Wissenstransfer bei Experten in einer Verwaltung, wird, wie oben beschrieben, gemessen an folgenden Kriterien:

- Stressempfinden des Nachfolgers
- Bewertung der Einarbeitungszeit
- Wissenserwerb zur Bewältigung der Aufgabe
- Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe

Das Übergabeprogramm soll den Nachfolger bei der Einarbeitung in die neuen Aufgaben unterstützen, ein Gefühl der Sicherheit vermitteln und dadurch den Einarbeitungsstress vermindern. Das erste Kriterium *Stressempfinden des Nachfolgers* kann daher als symmetrisch angesehen werden.

Das Kriterium *Bewertung der Einarbeitungszeit* stellt das subjektive Empfinden der neuen Mitarbeiter dar und wie sie den Zeitraum nach dem Beginn der neuen Stelle bewerten. Einfluss darauf hat ebenfalls ob der Mitarbeiter in das neue Umfeld integriert wird und wie die Aufgabe seinen Erwartungen und Fähigkeiten entspricht. Dieses Kriterium ist symmetrisch zu der durchgeführten Maßnahme. Diese zielt darauf ab, dass die Einarbeitung positiv bewertet wird, da die Informationen und Erfahrungen des Vorgängers Sicherheit geben sollen.

Nicht symmetrisch ist das Kriterium *Wissenserwerb zur Bewältigung der Aufgabe*. Das Übergabeprogramm nutzt verschiedene Instrumente, um das Wissen zu transferieren, aber erhebt nicht den Wissensstand vor und nach der Maßnahme. Die Erhebung dieses Kriterium in der Experimental- und Kontrollgruppe gibt

---

<sup>105</sup> Bortz / Döring (2006), S. 127.

hingegen Aufschluss darüber, ob die eingesetzten Instrumente zum Wissenstransfer wirksam waren.

Das Kriterium *Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe* ist wiederum symmetrisch. Die strukturierte Stellenübergabe möchte einen effektiven und effizienten Wissenstransfer gestalten und den Nachfolger befähigen, schneller seine Aufgaben zu erlernen als Personen, die keine strukturierte Übergabe durchlaufen. Die Maßnahme soll, wie im einleitenden Beispiel, die Zeit der Einarbeitung optimieren.

### 3.5 Erhebungsverfahren

Die Methoden der empirischen Datenerhebung haben die Funktion, Ausschnitte der Realität, die in einer Untersuchung interessieren, möglichst genau zu beschreiben oder abzubilden.<sup>106</sup>

Die Evaluation zeichnet sich hinsichtlich der zum Einsatz gelangenden methodischen Ansätze durch eine große Vielfalt aus<sup>107</sup>. Beywl schildert in seinen Ausführungen, dass die quasiexperimental designgesteuerte Evaluation bevorzugt mit quantitativen Methoden der empirischen Forschung durchgeführt werden soll, um eine ausreichende genaue Aussage über die Evaluationsergebnisse zu erhalten.<sup>108</sup> Allerdings stellt der gesamte Forschungsvorgang einen Prozess dar, bei dem qualitative und quantitative Kriterien in stetiger Interaktion stehen<sup>109</sup>. So ist es auch bei der vorliegenden Evaluation. Aufgrund der definierten Wirkkriterien, des sehr spezifischen Untersuchungsbereiches, der geringen Anzahl an Stichproben und der Tatsache, dass das Modell zum Wissenstransfer nur aus der Theorie generiert wurde, werden für die Erhebung der Wirkkriterien sowohl qualitative als auch quantitative Methoden angewendet.

Die folgenden drei Erhebungsverfahren bzw. Methoden zur Datengewinnung kommen zum Einsatz.

---

<sup>106</sup> Bortz / Döring (2006), S. 138.

<sup>107</sup> Widmer (2000), S. 80.

<sup>108</sup> Beywl (2006), S. 96

<sup>109</sup> Atteslander (2010), S.13.

### 3.5.1 Fragebogen zur Stressmessung

Um das Wirkkriterium *Stressempfinden des Nachfolgers* zu erheben, wird ein Fragebogen<sup>110</sup>, der quantitative Daten liefert, in Anlehnung an den Perceived Stress Questionnaire (PSQ) angewendet.

Der bereits in den 1990er Jahren entwickelte Fragebogen zur Erfassung der aktuellen subjektiven erlebten Belastung wurde 2001 von Fliege / Rose / Arck / Levenstein / Klapp an einer deutschen Stichprobe evaluiert. Mit ihm wird das Ausmaß aktuell wahrgenommener Belastungsfaktoren und das Erleben der eigenen Belastetheit auf der kognitiven und emotionalen Ebene erfasst. Der Begriff Belastetheit soll verdeutlichen, dass damit nicht die Quelle, sondern die Reaktion auf eine Belastungsquelle gemeint ist. Die Skalen des 20 Items umfassenden PSQ sind Sorgen, Anspannung, Freude und Anforderung. Die Skala Sorgen betrachtet Zukunftsängste und Frustrationsgefühle, die Skala Anspannung lässt Aussagen über Erschöpfung, Unausgeglichenheit und das Fehlen körperlicher Entspannung zu. Freude stellt dar, wie viel Energie und Spaß eine Person empfindet und die Skala Anforderung lässt eine Aussage über Zeitmangel, Termindruck und Belastung zu. Der PSQ bezieht sich dabei auf die gesamte Lebenssituation einer Person.<sup>111</sup> Formuliert sind die 20 Items als Feststellungen. Die Befragten müssen angeben, wie häufig die jeweilige Feststellung auf ihre aktuelle Lebenssituation zutrifft. Beispielhaft sind in der folgenden Tabelle die ersten drei Items mit den Antwortmöglichkeiten dargestellt.

	fast nie	manchmal	häufig	meistens
1 Sie fühlen sich ausgeruht.	1	2	3	4
2 Sie haben das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt werden.	1	2	3	4
3 Sie haben zu viel zu tun.	1	2	3	4

Tabelle 2: Auszug aus dem PSQ<sup>112</sup>

<sup>110</sup> Der Fragebogen ist im Anhang beigelegt.

<sup>111</sup> Fliege / Rose / Arck / Levenstein / Klapp (2001), S. 142.

<sup>112</sup> <http://www.zpid.de/index.php?wahl=products&uwahl=frei&uuwahl=testarchiveintro#p> [30.11.2012].

Der in der Studie verwendete Fragebogen wurde so modifiziert, dass die Nachfolger die Fragen immer bezogen auf ihr Arbeitsleben beantworten sollen. Diese Einschränkung soll andere Einflussfaktoren ausklammern, die nicht primär mit dem Wissenstransfer beim Stellenwechsel zusammenhängen. Das wird abgebildet, indem der Einleitungstext und einige Fragen des PSQ entsprechend angepasst wurden.

	PSQ	Fragebogen der Evaluation
Einleitungstext	Im folgenden finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie jede durch und wählen Sie aus den vier Antworten diejenige aus, die angibt, wie häufig die Feststellung auf Ihr Leben <b>in den letzten 4 Wochen</b> zutrifft. Kreuzen Sie bitte bei jeder Feststellung das Feld unter der von Ihnen gewählten Antwort an. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Überlegen Sie bitte nicht lange und lassen Sie keine Frage aus.	Auf der nächsten Seite finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie jede durch und wählen Sie aus den vier Antworten diejenige aus, die angibt, wie häufig die Feststellung auf Ihr <b>Arbeitsleben in den ersten 4 Wochen nach Beginn der neuen Arbeitsstelle</b> zutrifft. Kreuzen Sie bitte bei jeder Feststellung das Feld unter der von Ihnen gewählten Antwort an. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Überlegen Sie bitte nicht lange und lassen Sie keine Frage aus.
Frage 1	Sie fühlen sich ausgeruht.	In den ersten 4 Wochen nach Antritt der neuen Stelle fühlten Sie sich ausgeruht.
Frage 14	Sie haben Spaß.	In diesem Zeitraum hatten Sie Spaß.

Tabelle 3: Beispiele zum Vergleich des PSQ mit dem verwendeten Fragebogen

Die Validierung durch Fliege et. al. des Fragebogens wurde an verschiedenen Stichproben durchgeführt, um ein Forschungsinstrument verfügbar zu machen, das für Erwachsene in möglichst vielen verschiedenen Lebenskontexten geeignet ist.<sup>113</sup> Tinnitus Patienten, Studenten, psychosomatisch Kranke und gesunde Erwachsene waren Gruppen, an denen der Fragebogen validiert wurde. Bevor die Probanden den Fragebogen ausfüllten, sollten sie die Fragen bezüglich der vergangenen vier Wochen beantworten.<sup>114</sup>

In der Gruppe der gesunden Erwachsenen bestand die Stichprobe aus insgesamt 334 Personen. Die gemessenen Ergebnisse dieser Gruppen ergeben einen Mittelwert für das subjektive Stressempfinden. Das bedeutet: Für die Messung des Wirkkriteriums *Stressempfinden beim Nachfolger* können die Werte aus der schriftlichen Befragung mit diesem Mittelwert verglichen werden. Bei der

<sup>113</sup> Fliege / Rose / Arck / Levenstein / Klapp (2001), S. 144.

<sup>114</sup> Fliege / Rose / Arck / Walter / Kocalevent / Weber / Klapp (2005), S. 78.

Nachfolgerin in der Experimentalgruppe (Stichprobengröße = 1) wurde der Fragebogen genau nach Beendigung des Übergabeprogramms, also genau nach vier Wochen, beantwortet. Vorangegangen war der Hinweis, dass sich die Fragen und auch die Antworten auf die vergangenen vier Wochen ihres Arbeitsleben beziehen sollen.

In der Kontrollgruppe war es nicht möglich, genau zu diesem Zeitpunkt die Erhebung durchzuführen. Der Fragebogen wurde von den Personen (Stichprobengröße = 5) direkt nach Beendigung des im folgenden Kapitel dargestellten Experteninterviews ausgefüllt, also zwischen einem Monat und fünf Monaten nach Beginn der Anstellung. Ebenfalls wurde vor der Beantwortung der Fragen nochmals darauf hingewiesen, dass die Antworten sich auf das Arbeitsleben in den ersten vier Wochen nach Antritt ihrer neuen Stelle beziehen sollen.

### 3.5.2 Leitfadengestützte Interviews

Die weiteren drei Wirkkriterien zur Evaluation des Übergabeprogramms werden mittels einer mündlichen leitfadengestützten Befragung erhoben.

Zur Gewinnung der Daten wird eine teilstrukturierte Form der Befragung gewählt. Es handelt sich hierbei um Gespräche, die mit vorbereiteten und vorformulierten Fragen geführt werden. Die Abfolge der Fragen ist dabei offen.<sup>115</sup>

Der Gesprächsleitfaden für die Einzelinterviews mit den Personen aus der Kontrollgruppe und mit der Nachfolgerin aus der Experimentalgruppe ist im Anhang abgebildet. Er besteht aus drei Themengebieten, deren Fragen auf die Erhebung der Kriterien *Bewertung der Einarbeitungszeit*, *Wissenserwerb zur Bewältigung der Aufgabe* und *Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe* fokussieren.

Der Vorteil einer teilstrukturierten Vorgehensweise ist die Möglichkeit, neue Themen, die sich aus dem Gespräch ergeben, aufzugreifen und weiter zu verfolgen.<sup>116</sup> Um aber die Wahrscheinlichkeit zu verringern, dass Themengebiete bei der Befragung nicht im Vorfeld in Betracht gezogen wurden, ist die

---

<sup>115</sup> Atteslander (2010), S. 135.

<sup>116</sup> Atteslander (2010), S. 135.

Fertigstellung des Leitfadens erst nach einem Test-Interview erfolgt. Der Interviewpartner erfüllte die Voraussetzungen einer Person in der Kontrollgruppe. Ebenso diente dieses Interview dazu, die Art der Fragestellung und des Interviewverhaltens des Forschers zu überprüfen.

Bei der Durchführung der Interviews wurde darauf geachtet, eine „gelockerte Form des neutralen Interviews“ durchzuführen, um uniforme Interviewsituationen herzustellen. Durch die „Neutralität“ wird versucht, die Vergleichbarkeit der Informationen zu erhöhen. Ist der Interviewer ausschließlich „neutral“, das bedeutet er agiert sehr schlicht und unpersönlich, distanziert und kühl, kann das beim Befragten Ängste und Befürchtungen auslösen. Dadurch können die Antworten für eine spätere Auswertung unbrauchbar werden.<sup>117</sup>

Deshalb wurde bei den durchgeführten Interviews die „gelockerte“ Form gewählt. Im Gespräch hat der Forscher seine eigene Meinung verborgen, aber durch gezielte Nachfragen auf eine Antwort deutlich gemacht, dass er das Interview ernst nimmt.

Bei einem persönlichen Gespräch ist der Interviewer gehalten, die Begleitumstände der Befragung so gut wie möglich zu standardisieren.<sup>118</sup> Das Verhalten und das Auftreten bei den Interviews waren dem Forscher bewusst und wurden soweit wie möglich gleich gestaltet. Durch verschiedene Interviewschulungen und auch berufliche Erfahrung als Qualitätsauditor konnte der Forscher diese Anforderungen erfüllen.

Nach dem die Nachfolgerin das vierwöchige Übergabeprogramm durchlaufen hatte, wurde das Experteninterview durchgeführt. Im Gegensatz zu den fünf Personen in der Kontrollgruppe musste hier kein Vorgespräch mehr stattfinden, um eventuell vorhandene Ängste und Hemmungen abzubauen. Die einzelnen Vorgespräche bei den potenziellen Gesprächspartnern der Kontrollgruppe wurden durchgeführt, um über die Untersuchung, die Rahmenbedingungen des Interviews und den Forscher zu informieren. Anschließend wurde den Personen die Wahl einer Teilnahme an der Studie überlassen. Somit konnte sichergestellt werden, dass die Personen freiwillig teilnehmen und die Voraussetzungen für eine offene Kommunikation gegeben sind. Bei der Durchführung der Interviews ist bei der

---

<sup>117</sup> Atteslander (2010), S. 138.

<sup>118</sup> Bortz / Döring (2006), S. 237.

Fragestellung darauf geachtet worden, dass der Fokus auf die ersten vier Wochen nach Antritt der neuen Stelle gelegt wurde, um eine Vergleichbarkeit mit der Experimentalgruppe zu erhalten.

Die Interviews wurden mit einem Tonbandgerät aufgezeichnet und anschließend transkribiert. Die folgende Auswertung der Daten mit der qualitativen Inhaltsanalyse erlaubt nicht nur eine Interpretation der Daten bezüglich der erhobenen Wirkkriterien, es können, auch durch das teilstrukturierte Vorgehen, weitere Erkenntnisse bezüglich des Wissenstransfers gewonnen werden.

### **3.5.3 Wochenprotokoll der Experimentalgruppe**

Ergänzend zu der Evaluation des Übergabeprogramms soll die Nachfolgerin der Experimentalgruppe am Ende einer Woche während der vierwöchigen Stellenübergabe ein formloses schriftliches Wochenprotokoll erstellen. Die Vorlage mit der einleitenden Aufgabenstellung für das Protokoll ist im Anhang beigelegt.

Es soll beschrieben werden, was in der vergangenen Woche im Bezug auf das Arbeitsleben empfunden und erlebt wurde. Der einleitende Text gibt anhand von verschiedenen Fragen eine Orientierung zu Punkten die im Protokoll Beachtung finden könnten, wobei es keine konkreten Vorgaben seitens des Forschers gab. Die Anregungen bestanden darin, bestimmte positive oder negative Erlebnisse, persönlich relevante Ereignisse oder Eindrücke wie Stress, Freude oder Belastung zu dokumentieren.

Diese Beschreibung dient dazu, weitere Erkenntnisse, hauptsächlich zum Verlauf der Einarbeitungszeit in der Experimentalgruppe, zu gewinnen. Jeweils nach der ersten Woche, nach der zweiten Woche und nach der vierten Woche verfasste die Nachfolgerin ein Protokoll.

### 3.6 Auswertemethodik

#### 3.6.1 Auswertung des Fragebogens zum Stressempfinden

Die vorgenommenen Einschätzungen der Teilnehmer zu den Fragen (frg) von 1 bis 20 im Fragebogen ergeben Zahlenwerte zwischen eins und vier (siehe Tabelle 2). Diese Zahlen werden zur Skalenberechnung herangezogen. Die Skala Sorgen wird aus den Antworten zu den Fragen Nr. 05, Nr. 07, Nr. 10, Nr. 13 und Nr. 15 berechnet. Die Skala Anspannung ergibt sich aus den Fragen Nr. 01, Nr. 06, Nr. 09, Nr. 17 und Nr. 18. Freude lässt sich aus den Fragen Nr. 04, Nr. 08, Nr. 12, Nr. 14 und Nr. 16 berechnen und die Skala Anforderungen ergibt sich aus den Fragen Nr. 02, Nr. 03, Nr. 11, Nr. 19 und Nr. 20.

Nach den folgenden Formeln werden die Werte ermittelt. Zusammengefasst kann ein Gesamtwert für das subjektive Stressempfinden berechnet werden.<sup>119</sup>

Skale	Zahlenwert der Fragen-Nr. (frg-xx)
Sorgen	$(((((\text{frg}10 + \text{frg}13 + \text{frg}15 + \text{frg}05 + \text{frg}07) / 5) - 1) / 3)$
Anspannung	$(((((\text{frg}09 + (5 - \text{frg}01) + \text{frg}17 + \text{frg}18 + (5 - \text{frg}06)) / 5) - 1) / 3)$
Freude	$(((((\text{frg}04 + \text{frg}14 + \text{frg}16 + \text{frg}08 + \text{frg}12) / 5) - 1) / 3)$
Anforderungen	$(((((\text{frg}03 + (5 - \text{frg}19) + \text{frg}20 + \text{frg}11 + \text{frg}02)) / 5) - 1) / 3)$
Gesamtwert	$(((((\text{frg}10 + \text{frg}13 + \text{frg}15 + \text{frg}05 + \text{frg}07 + \text{frg}09 + (5 - \text{frg}01) + \text{frg}17 + \text{frg}18 + (5 - \text{frg}06) + (5 - \text{frg}04) + (5 - \text{frg}14) + (5 - \text{frg}16) + (5 - \text{frg}08) + (5 - \text{frg}12) + \text{frg}03 + (5 - \text{frg}19) + \text{frg}20 + \text{frg}11 + \text{frg}02) / 20) - 1) / 3)$

Tabelle 4: Berechnung der Skalen des subjektiven Stressempfindens

Am Beispiel der Skala Sorgen ist das Vorgehen bei der Berechnung erkennbar. Die Division der Items summe durch die Itemzahl bestimmt den Mittelwert. Die Subtraktion mit 1 verändert den Skalenrang von 0 – 3 (lineare Transformation). Die Division durch 3 ergibt einen Wert zwischen 0 und 1. Je höher der ermittelte Wert, desto höher ist die entsprechende Skala bei der befragten Person. So bedeutet beispielsweise ein hoher Wert für die Skala Sorgen, der Proband

<sup>119</sup> [www.zpid.de/pub/tests/PSQ20\\_Coding.doc](http://www.zpid.de/pub/tests/PSQ20_Coding.doc) [30.11.2012].

empfindet mehr Sorgen. Ebenso verhält es sich mit dem berechneten Wert für Skala Freude. Je höher der Wert, umso größer die empfundene Freude.

Da der Gesamtwert aber eine Aussage über das subjektive Stressempfinden einer Person trifft, muss der Wert der Skala Freude umcodiert werden, damit er als „negatives“ Ergebnis in die Berechnung mit eingeht.

Aus der Befragung zur Validierung bei Fliege et. al. ergeben sich folgende Mittelwerte und Standardabweichungen für die Skalen in der Gruppe der gesunden Erwachsenen<sup>120</sup>

Stichprobe „Gesunde Erwachsene“	Sorgen	Anspannung	Freude	Anforderung	Gesamtwert
Mittelwert	0,26	0,34	0,62	0,36	0,33
Standardabw.	0,20	0,21	0,21	0,21	0,17

Tabelle 5: Mittelwerte und Standardabweichung bei gesunden Erwachsenen

Aus den verschiedenen Stichproben wird die Gruppe der gesunden Erwachsenen angeführt, da diese für einen Vergleich mit den befragten Personen im Rahmen der Evaluation geeignet ist.

Die berechneten Werte bei den fünf Befragten aus der Kontrollgruppe und bei der Nachfolgerin in der Experimentalgruppe können nicht nur untereinander, sondern müssen auch aufgrund der geringen Stichprobe mit diesen Werten ins Verhältnis gesetzt werden. Bei der Kontrollgruppe kann aus den fünf Teilnehmern der Befragung ein Mittelwert gebildet werden. Da bei der Experimentalgruppe nur eine Nachfolgerin befragt werden kann, ist hier der Einzelwert zu betrachten.

<sup>120</sup> Fliege / Rose / Arck / Walter / Kocalevent / Weber / Klapp (2005), S. 84.

### 3.6.2 Inhaltsanalyse der Interviews nach Mayring

Die Untersuchung des Wissenstransfers bei einem Stellenwechsel in der untersuchten Verwaltung kann, wie in Kapitel 3.2 beschrieben, als ein Pilotprojekt angesehen werden. Dass dafür qualitative Analysen geeignet sind, ist mittlerweile unumstritten.<sup>121</sup>

Die Einflüsse auf die definierten Wirkkriterien sind vielfältig. Welche Ausbildung hat eine Person? Welche beruflichen Vorkenntnisse sind vorhanden? Wie stellt sich das Arbeitsumfeld für den neuen Kollegen dar? Das sind nur einige der möglichen Einflüsse.

Die qualitative Analyse erfasst genau diese Komplexität und das Zusammenwirken der zu untersuchenden Variablen. Die quantitative Analyse dagegen würde die Variablen, in der Untersuchung sind das die Wirkkriterien, isoliert von anderen Einflüssen betrachten und ihnen dadurch ihre Bedeutung nehmen.<sup>122</sup>

Die transkribierten Interviews werden in Anlehnung an das von Mayring beschriebene Verfahren ausgewertet.<sup>123</sup> Um eine Aussage bezüglich der Wirkkriterien zu erhalten, wird die zusammenfassende Inhaltsanalyse in drei Schritten durchgeführt. Zu den Arbeitsgängen gehören Bestimmung der Analyseeinheit, Paraphrasierung und Reduktion.

Zunächst werden die Interviews auf Aussagen entsprechend den Themengebieten des Leitfadens durchsucht und zusammengestellt. Im nächsten Schritt werden die Einheiten auf eine knappe, nur auf den Inhalt beschränkte Form umgeschrieben. Diese Paraphrasierung enthält keine ausschmückenden Textbestandteile mehr. Im dritten Schritt werden diese Paraphrasen in einer Reduktion vereint und eine interpretierende Aussage bezüglich des Wirkkriteriums getroffen.

Das folgende Beispiel veranschaulicht diese Vorgehensweise. Aus einem Interview mit einer Person der Kontrollgruppe sind die Aussagen der Kategorie des Wirkkriteriums *Bewertung der Einarbeitungszeit* zugeordnet.

---

<sup>121</sup> Mayring (2008), S. 21.

<sup>122</sup> Mayring (2008), S. 18, m.w.N.

<sup>123</sup> Mayring (2008), S. 59 ff.

Kategorie	Aussage	Paraphrase	Reduktion
Bewertung der Einarbeitung	Was ich mehr erwartet hätte, vor allem in der ersten Woche, dass jemand mir zur Seite steht und mir erklärt, wie hier die normalen alltäglichen Dinge funktionieren.	Ich habe erwartet, in der ersten Woche, dass mir jemand zur Seite steht.	Die Einarbeitung war schlecht, Aufgrund fehlender - sozialer Integration - fachlicher Einarbeitung
Bewertung der Einarbeitung	Zum Beispiel auch zum Hausmeister mit mir gegangen wäre, um die Büromaterialien zu besorgen. Da hieß es nur: "Beim Hausmeister kann man das holen". Mitgegangen ist niemand	Büromaterial besorgen, mitgegangen ist niemand	
Bewertung der Einarbeitung	In der ersten Woche bin ich morgens gekommen in dem Bewusstsein: "So, jetzt lese ich wieder Akten und muss von Tür zu Tür rennen, wenn ich Fragen habe." Ich hab dann bei mir immer gedacht, ich würde jetzt schon gerne was Sinnvolles, was Produktives machen, und nicht immer nur lesen.	In der ersten Woche wieder Akten lesen. Ich dachte, ich würde gerne was Sinnvolles machen.	
Bewertung der Einarbeitung	Genau, man kommt morgens hierher und denkt sich: "Was mache ich denn heute nur wieder?"	Man kommt morgens und denkt "Was mache ich?"	

Tabelle 6: Auswerteverfahren an einem Beispiel

Mit der interpretativen Reduktion kann hier im Beispiel die Aussage getroffen werden, dass die Person ihre Einarbeitung negativ bewertet. Zusätzlich können aufgrund der qualitativen Auswertung weitere Erkenntnisse gewonnen werden. Im Beispiel ist das die Aussage zur Wichtigkeit der Aufgabenklärung bei neuen Mitarbeitern. Eine Besonderheit dieses Wirkkriteriums bezüglich der Auswertung besteht darin, dass in einer zweiten Schleife die Gründe für eine positive oder negative Bewertung erfasst werden. Dies erfolgt quantitativ durch die Auswertung aller Interviews. Nicht nur makroskopisch, die gesamte Evaluation betrachtet, stehen die qualitativen und quantitativen Methoden in steter Interaktion<sup>124</sup>, auch mikroskopisch, bei der Auswertung einzelner Wirkkriterien.

Diese teilweise zweistufige Vorgehensweise bei der Auswertung ist, bezogen auf die Fragestellung, den Stichprobenumfang und den zu untersuchenden Gegenstand, angemessen. Die Gegenstandsangemessenheit muss wichtiger genommen werden als die Systematik, um nicht genau in die Probleme der quantitativen Forschung zu geraten.<sup>125</sup>

Die angewendete Systematik zur Auswertung der transkribierten Interviews anhand eines Kategoriensystems und das Zerlegen des Textes in Auswerteeinheiten, führt im Gegensatz zu einer freien Textinterpretation zu

<sup>124</sup> Atteslander (2010), S. 13.

<sup>125</sup> Mayring (2008), S. 117.

exakteren Ergebnissen. Diese sind auch leicht anhand von Gütekriterien überprüfbar.<sup>126</sup>

### 3.6.3 Inhaltsanalyse der Wochenprotokolle

Die Inhaltsanalyse von „Produkten menschlicher Tätigkeit“<sup>127</sup> wie Bauten, Bildaufzeichnungen, Filmen, Tabellen oder Texte, kann prinzipiell in zwei verschiedene Verfahren unterteilt werden: Die Analyse nach formalen Aspekten und die Interpretation der Inhalte.

Bei der formalen Analyse eines Textes steht die Frage im Vordergrund: Wer teilt wem was mit welcher Absicht mit? Bei der Interpretation der Inhalte, also der qualitativen Inhaltsanalyse, dagegen werden aus dem Text Informationen entnommen, in geeigneter Weise umgewandelt und getrennt vom Text weiterverarbeitet.<sup>128</sup>

Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, die manifesten und latenten Inhalte des Materials zu interpretieren und vor allem die Perspektive der Akteure herauszuarbeiten<sup>129</sup>. Man kann sich, ausgehend vom Text, zum einen mit dem Empfänger beschäftigen, „An wen ist die Aussage gerichtet?“ oder zum anderen mit dem Sender, z.B. „Wer sagt etwas aus, in welcher sozialen Situation und mit welchem Zweck?“<sup>130</sup>.

Um Erkenntnisse über den Verlauf der Einarbeitungszeit in der Experimentalgruppe zu gewinnen und somit Rückschlüsse auf die Wirkung des durchgeführten Übergabeprogramms vornehmen zu können, muss der Text aus Sicht der Nachfolgerin untersucht werden.

Die Aufgabe war es, in den Protokollen die Ereignisse, Erlebnisse und ihre Empfindungen der vergangenen Woche zu beschreiben. Aus jedem Protokoll werden Aussagen separiert, die wiederum in positive und negative Aussagen unterteilt werden. Diese Kategorien können über die gesamten vier Wochen des Einarbeitungsprogramms in einem zeitlichen Verlauf dargestellt werden. Dadurch ergeben sich Anhaltspunkte in Ergänzung zum PSQ über die Veränderung des

---

<sup>126</sup> Mayring (1995), S. 213.

<sup>127</sup> Atteslander (2010), S. 54.

<sup>128</sup> Kesse / Zimmermann (2010), S. 26 ff.

<sup>129</sup> Bortz / Döring (2006), S. 329.

<sup>130</sup> Atteslander (2010), S. 197.

subjektiven Stressempfindens während der Einarbeitungszeit bezogen auf die Experimentalgruppe.

### **3.7 Bewertung der angewendeten Methoden**

Jede angewendete Methode innerhalb der empirischen Sozialforschung ist darauf hin zu überprüfen, inwieweit sie zuverlässige (reliable) und gültige (valide) Ergebnisse liefert. Die Prüfung beider Aspekte ist unerlässlich, da von ihrem Ausmaß die Zielerreichung der gesamten Untersuchung abhängt.<sup>131</sup>

In der vorliegenden Arbeit werden zwei verschiedene Methoden verwendet. Zum einen die quantitative Erhebung mittels Fragebogen zur Messung des subjektiven Stressempfindens und zum anderen die qualitative Inhaltsanalyse der Interviews und der Wochenprotokolle. Zur Bewertung des Fragebogens können diese „klassischen“ Gütekriterien angewendet werden.

Die Reliabilität kennzeichnet den Grad der Genauigkeit, mit dem das geprüfte Merkmal gemessen wird und die Validität gibt an, wie gut der Test in der Lage ist, das zu messen, was er zu messen vorgibt.<sup>132</sup>

Bezogen auf den verwendeten Fragebogen in der vorliegenden Arbeit wurde die Reliabilität und die Validität bereits von Fliege et. al. nachgewiesen.<sup>133</sup> Mit einer ausreichenden Genauigkeit wird genau das gemessen, was gemessen werden soll, das subjektive Stressempfinden. Die Kriterien sind somit erfüllt.

Die quantitativen Erhebungen aus den Interviews, wie in Kapitel 3.6.2 beschrieben, die Auswertung der Gründe warum die Einarbeitung positiv oder negativ bewertet wurde, erfüllt diese Kriterien aufgrund der zu kleinen Stichprobe nicht. Diese Auswertung ist wie oben beschrieben der Fragestellung angemessen.

Die „klassischen“ Kriterien werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse in modifizierter Form angewendet. Der Begriff der Reliabilität ist eher ungebräuchlich und man spricht stattdessen von unterschiedlichen Kriterien der

---

<sup>131</sup> Atteslander (2010), S. 296 m.w.N.

<sup>132</sup> Bortz / Döring (2006), S. 195 ff.

<sup>133</sup> Fliege / Rose / Arck / Walter / Kocalevent / Weber / Klapp (2005), S. 80 ff.

Validität.<sup>134</sup> Im Folgenden werden ausgewählte Kriterien zur Beurteilung der verwendeten qualitativen Methoden verwendet.

Das erste Kriterium ist die „Authentizität und Ehrlichkeit der Befragten“.<sup>135</sup> Die Entscheidung zu Teilnahme an der Untersuchung erfolgte bei allen Teilnehmern nach einem vorherigen Informationsgespräch freiwillig. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Schilderungen in den Interviews authentisch und ehrlich sind. Die Authentizität und Ehrlichkeit zeigt sich ebenfalls in den dokumentierten Interviews. Lediglich bei einem Interview wurde, bezogen auf ein Wirkkriterium, eine widersprüchliche Aussage gefunden. Speziell in der Experimentalgruppe zeigt ein Vergleich der Aussagen in den Wochenprotokollen mit den Aussagen beim Interview, dass sinngleiche Äußerungen getätigt wurden. Diese Tatsache bezeugt ebenfalls die Authentizität und Ehrlichkeit. Das Kriterium ist erfüllt.

Das zweite Kriterium ist die vollständige und transparente „Verfahrensdokumentation“.<sup>136</sup> Die eingesetzten Erhebungsverfahren sind in der vorliegenden Arbeit beschrieben. Der Interviewleitfaden und die Protokollvorlage sind im Anhang beigefügt und die mit einem Aufnahmegerät gespeicherten Interviews, wurde vollständig transkribiert. Die Wochenprotokolle liegen in schriftlicher Form vor. Die Auswertung, welche die einzelnen Reduktionsschritte darstellt, ist ebenfalls in dokumentierter Form vorhanden. Mithilfe dieser vollständigen Verfahrensdokumentation können die gewonnenen Ergebnisse transparent nachvollzogen werden. Das Kriterium ist somit erfüllt.

Das Kriterium „Nähe zum Gegenstand“ ist ebenfalls erfüllt. Die gewählte Vorgehensweise, den Wissenstransfer mit einer Evaluation zu untersuchen und der Ansatz ein aus der Theorie abgeleitetes Modell zu operationalisieren, erzeugt einen hohen Gegenstandsbezug der Ergebnisse.

---

<sup>134</sup> Bortz / Döring (2006), S. 326.

<sup>135</sup> Bortz / Döring (2006), S. 327.

<sup>136</sup> Mayring (2008), S. 111.

Eines der wichtigsten Kriterien ist die „interpersonale Konsensbildung“. Können sich mehrere Personen auf die Glaubwürdigkeit und den Bedeutungsinhalt des Materials einigen, gilt dies als Indiz für seine Validität.<sup>137</sup> Aufgrund der Tatsache, dass die vorliegende Arbeit eine persönliche Abschlussarbeit ist und die Daten aus Vertraulichkeitsgründen keiner weiteren Person zugänglich gemacht werden dürfen, konnte dieses Kriterium nicht beachtet werden und ist somit auch nicht erfüllt.

### 3.8 Bewertung nach Standards der Evaluation

Ebenso wie die verwendeten Methoden muss die Güte der Evaluation bewertet werden. Die Gütekriterien wie Reliabilität und Validität in der klassischen Wissenschaft werden in alternativen Ansätzen, wie der Evaluation, anders interpretiert<sup>138</sup>. Die Qualität einer Evaluation wird mit sogenannten Standards bewertet. Sie basieren auf der Grundannahme, dass eine Evaluation gleichzeitig nützlich, durchführbar, korrekt und genau sein muss, um die an sie gestellten Anforderungen zu erfüllen. Eine gute Evaluation muss also die vier Eigenschaften Nützlichkeit, Durchführbarkeit, Korrektheit und Genauigkeit aufweisen.<sup>139</sup>

Das *Joint Committee on standards for educational evaluation* hat zu diesen vier Kriterien insgesamt dreißig Einzelstandards formuliert.<sup>140</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden ausgewählte Einzelstandards integriert in die Hauptkriterien bewertet.

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der Nutzer ausrichtet.<sup>141</sup> Das Forschungsinteresse an einer Evaluation des Übergabeprogramms zum Wissenstransfer wird im einleitenden Kapitel dargestellt. Die gewonnenen Ergebnisse müssen, wie in Kapitel 3.1 erwähnt, unter den individuellen Rahmenbedingungen von jeder Interessengruppe bewertet werden. Falls diese Bewertung positiv ausfällt, kann

---

<sup>137</sup> Bortz / Döring (2006), S. 328.

<sup>138</sup> Widmer (2006), S. 89.

<sup>139</sup> Widmer (2006), S. 95.

<sup>140</sup> <http://www.jcsee.org/program-evaluation-standards/program-evaluation-standards-statements> [07.12.2012].

<sup>141</sup> Widmer (2006), S. 96.

das Übergabeprogramm direkt genutzt werden. Die Vorgehensweise und die Art und Weise, wie die Ergebnisse gewonnen werden, ist ausführlich und transparent in der vorliegenden Arbeit dargestellt. Den Informationsbedürfnissen der Nutzer ist somit genüge getan.

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht und kostenbewusst ausgeführt wird<sup>142</sup>. Vor der praktischen Durchführung wurde das Modell zum Wissenstransfer aus der Theorie entwickelt, anschließend operationalisiert und das methodische Vorgehen festgelegt. Diese gut durchdachte Vorgehensweise wird ergänzt durch die Vorgespräche mit den an der Evaluation beteiligten Gruppen. Dadurch konnten das Ziel und die Rahmenbedingungen realistisch festgelegt werden. Lässt man den Aufwand für den Forscher außer Acht, so kann festgestellt werden, dass sich der Ressourceneinsatz für die Beteiligten in Grenzen hält. Der Aufwand beträgt abgeschätzt, für die Experimentalgruppe und die Kontrollgruppe insgesamt 25 Personenstunden.<sup>143</sup> Die Standards der Durchführbarkeit sind somit erfüllt.

Als drittes Kriterium sollen die Standards der Korrektheit sicherstellen, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt und dem Wohlergehen der einbezogenen und den von der Evaluation betroffenen Personen gebührend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Die in der Arbeit durchgeführte Evaluation tangiert keine rechtlichen Vorschriften. Ein Wissenstransfer zur Stellenübergabe ist nicht in Normen geregelt. Durch die Einbindung der Führungskräfte und den Personalrat in der untersuchten Behörde konnte weitestgehend ausgeschlossen werden, dass ethische Konflikte zwischen den Experten und ihrem Arbeitgeber aufgetreten sind. Ebenso war die Teilnahme der Experten an der Studie freiwillig.

---

<sup>142</sup> Widmer (2006), S. 97.

<sup>143</sup> Für die insgesamt sechs durchgeführten Interviews, mit Beantwortung des Fragebogens wurden jeweils 1,5 Stunden pro Person benötigt. Für die zwei Workshops der Experimentalgruppe und die zwei Treffen wurden jeweils 2 Stunden pro Person benötigt.

Das Wohlergehen wird in sofern betrachtet, als dass die Ergebnisse in Form der vorliegenden Arbeit anonymisiert dargestellt werden und kein Rückschluss auf die Teilnehmer möglich ist.

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt.<sup>144</sup> Genau das stellt die vorliegende Arbeit dar, indem sie die Ziele, die Vorgehensweise, die Informationsquellen, die Methoden und die Ergebnisse in angemessener Form beschreibt.

Qualität ist definiert als Grad der Erfüllung von Anforderungen<sup>145</sup>. Gemessen an den Standards des *Joint Committee*, die die Anforderungen an eine Evaluation beschreiben, erfüllt die durchgeführte Evaluation die Qualitätsansprüche.

---

<sup>144</sup> Widmer (2006), S. 98.

<sup>145</sup> DIN EN ISO 9000 (2005), S. 18.

## Kapitel 4: Ergebnisse

### 4.1 Das subjektive Stressempfinden

Die Auswertung der Fragebögen in der Experimental- und der Kontrollgruppe ergibt folgende Mittel- bzw. Einzelwerte für das subjektive Stressempfinden im Vergleich zu den Werten der Gruppe der gesunden Erwachsenen.

		Sorgen	Anspannung	Freude	Anforderung	Gesamtwert
Experimental- gruppe	Einzelwert	0,07	0,67	0,80	0,67	0,40
	Standard- abw.	---	---	---	---	---
Kontroll- gruppe	Mittelwert	0,21	0,53	0,75	0,28	0,32
	Standard- abweichung	0,15	0,17	0,22	0,16	0,13
Gesunde Erwachsene	Mittelwert	0,26	0,34	0,62	0,36	0,33
	Standard- abw.	0,20	0,21	0,21	0,21	0,17

Tabelle 7: Ergebnisse der Messung des subjektiven Stressempfindens

Betrachtet man die Werte der einzelnen Skalen, gibt es bei Anspannung und Freude keine signifikanten Unterschiede der beiden Gruppen, die Gegenstand der Evaluation sind. Die Einzelwerte dieser Skalen der Nachfolgerin aus der Experimentalgruppe liegen innerhalb der Standardabweichung (SA) der Kontrollgruppe. Eine Normalverteilung der Messwerte vorausgesetzt, gibt die SA einer Messreihe ein Intervall an, indem 68,3% der Messwerte liegen. Ausgehend vom Mittelwert muss die ermittelte SA in positive und negative Richtung addiert werden, um dieses Intervall zu erhalten.<sup>146</sup> So liegen beispielsweise 68,3% der Messwerte für den Mittelwert 0,53 der Skale Anspannung in der Kontrollgruppe, mit einer SA von 0,17, zwischen 0,36 und 0,70.

Ein signifikanter Unterschied wäre vorhanden, wenn ein Wert außerhalb der SA eines Vergleichswertes läge. Beispielsweise weist bei der Untersuchung von Fliege et. al. die Gruppe der psychosomatisch Kranken einen Freude-Skalenwert von 0,37 bei einer SA von 0,21 auf.<sup>147</sup> Verglichen mit der Gruppe der gesunden

<sup>146</sup> Papula (1991), S. 464.

<sup>147</sup> Fliege / Rose / Arck / Walter / Kocalevent / Weber / Klapp (2005), S. 84.

Erwachsenen ergibt sich ein signifikanter Unterschied. Dort liegen die Werte bei 0,62 mit einer SA von 0,21.

Bei der Skala Sorgen ist ein Unterschied der Experimentalgruppe verglichen mit der Kontrollgruppe zu erkennen. Der Messwert der Nachfolgerin liegt bei 0,07. Das bedeutet, sie hat nach den vier Wochen des Einarbeitungsprogramms nur sehr wenig Sorgen, Zukunftsängste und Frustrationsgefühle. Der Wert liegt zwar noch innerhalb des Bereiches zwischen 0,06 und 0,36 der Experimentalgruppe, aber die Abweichung zum Mittelwert von 0,21 ist erheblich. Dies deutet darauf hin, dass die Personen aus der Kontrollgruppe mehr Sorgen, Zukunftsängste und Frustrationsgefühle bezüglich ihres Arbeitslebens aufweisen als die Nachfolgerin.

Ein signifikanter Unterschied in den Messwerten ist bei der Skala Anforderung zu erkennen. Der Wert der Nachfolgerin liegt bei 0,67 und damit deutlich außerhalb des Bereiches der SA der Kontrollgruppe deren Wert von 0,28 (SA = 0,16) wiederum sehr nahe beim Messwert der Gruppe der gesunden Erwachsenen liegt. Die Angaben der Kontrollgruppe sind dadurch valide und es kann davon ausgegangen werden, dass die Charakteristiken der Skala Anforderung wie Termindruck, Zeitmangel und die Aufgabenbelastung in einem normalen Ausmaß vorhanden sind. Bei der Nachfolgerin allerdings scheint das durchgeführte Übergabeprogramm keinen Einfluss auf diese Faktoren zu haben.

Wird wiederum der Gesamtwert von 0,40 für das subjektive Stressempfinden der Nachfolgerin verglichen mit dem Gesamtwert von 0,32 (SA = 0,13) der Kontrollgruppe, so ist zu sehen, dass sich das Stressempfinden beider Gruppen wenig unterscheidet. Der Wert der Experimentalgruppe liegt nahe beim Mittelwert der Kontrollgruppe und innerhalb des Bereiches der halben Standardabweichung.

Bezüglich der aufgestellten Hypothese bedeutet das, die Aussage, dass Personen die das Übergabeprogramm durchlaufen eine geringere emotionale Belastung empfinden, lässt sich nicht aufrechterhalten. Die Messung mit dem Fragebogen in Anlehnung an den PSQ ergibt keine eindeutigen Ergebnisse.

Einen Anhaltspunkt zur Veränderung des subjektiven Stressempfindens bei der Nachfolgerin in der Experimentalgruppe über den Einarbeitungszeitraum kann aus der Inhaltsanalyse der Wochenprotokolle interpretiert werden. Der zeitliche Verlauf der Positiven und negativen Aussagen ist in der folgenden Abbildung dargestellt. Für die dritte Woche sind keine Daten vorhanden.

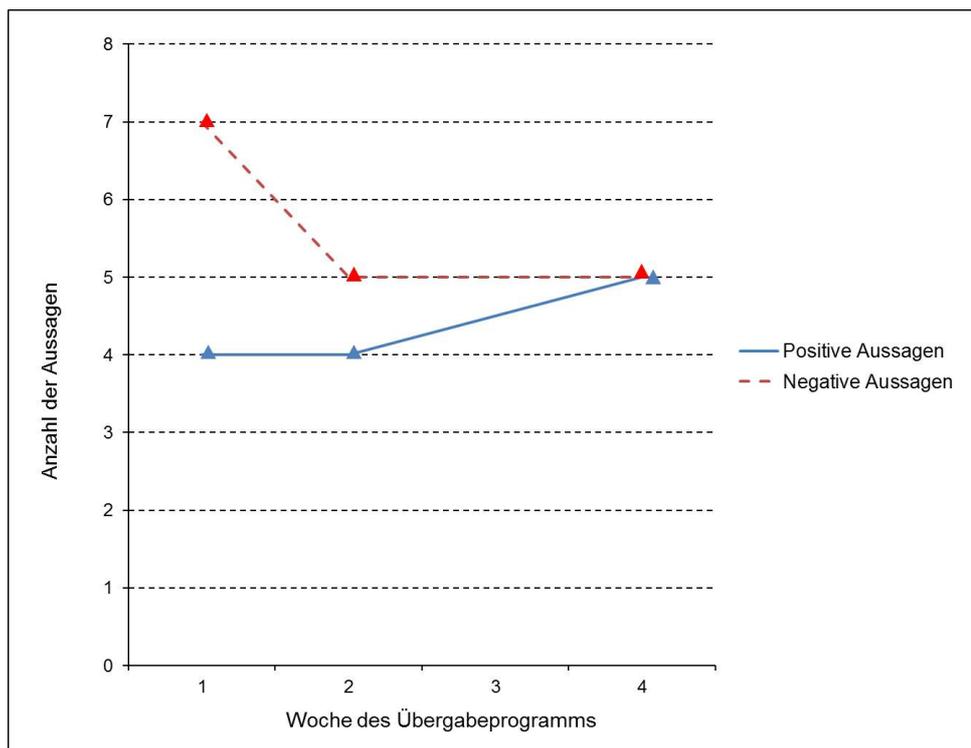


Abbildung 13: Verlauf der positiven und negativen Aussagen

Die vorangegangene Messung des subjektiven Stressempfindens, mittels Fragebogen, betrachtet ebenfalls diesen Zeitraum. Dieses weist bei der Nachfolgerin keine signifikante Abweichung auf. Aus dem Vergleich der Ergebnisse der Wochenprotokolle und dem subjektiven Stressempfindens kann Folgendes geschlossen werden. Die annähernd gleiche Anzahl der positiven und negativen Aussagen in allen Wochenprotokollen stellt ein durchschnittliches Stressempfinden dar. Hat eine Person gleich viele negative und positive Erlebnisse, so scheint es, wirkt sich das nicht auf das subjektive Stressempfinden aus.

#### 4.2 Bewertung der Einarbeitungszeit

Bei den Gesprächen und bei der Auswertung des Wirkkriteriums *Bewertung der Einarbeitungszeit* stellte sich heraus, dass die Interviewpartner die Bewertung auf zwei unterschiedliche Arten der Einarbeitung beziehen: zum einen die fachliche Einarbeitung und zum anderen die soziale und organisatorische Integration in die Behörde. Letztere wird im Folgenden organisatorische Einarbeitung genannt. Die fachliche Einarbeitung bezieht sich immer auf Aussagen zu der übertragenen und der zu erlernenden Aufgabe. *„In Gesprächen mit Kollegen sind so viele Abkürzungen und Fachbegriffe gefallen, die ich nicht kannte. Ich dachte nur - wo bin ich denn hier rein geraten, bin ich denn total falsch“*, ist für diese Einarbeitungsart eine typische Aussage.

Die organisatorische Einarbeitung dagegen bezieht sich immer auf Aussagen bezüglich der Einbindung in die Organisationseinheit und der Rahmenbedingungen wie beispielsweise Büroausstattung. Eine typische Aussage, die dieser Einarbeitungsart zugeordnet wird, lautete, als danach gefragt wurde, wie der Gesprächspartner eine Einarbeitung gestalten würde: *„Zu Beginn würde ich erst einmal die organisatorischen Dinge regeln. Beispielsweise die Schlüssel und den Computer Account, so wie es mein Vorgesetzter hier bei mir gemacht hat. Er hatte diese Dinge alle schon vorbereitet, bevor ich angefangen habe. Das würde ich auch so machen“*.

Für die Evaluation wird lediglich die fachliche Einarbeitung der beiden Gruppen verglichen, da das Übergabeprogramm den Transfer des Wissens zur Bearbeitung der Aufgabe und nicht die soziale und organisatorische Integration verbessern möchte. Dargestellt wird aber die Bewertung beide Einarbeitungsarten, da aus den Erkenntnissen Verbesserungsmöglichkeiten erkennbar sind.

Mithilfe einer dreistufigen Skala „gut“, „mittelmäßig“ und „schlecht“ werden die Aussagen zur Bewertung der Einarbeitung der einzelnen Personen in der jeweiligen Gruppe eingeteilt.

Die **Kontrollgruppe** bewertet die fachliche und organisatorische Einarbeitung bezogen auf die ersten vier Wochen nach Beginn der neuen Stelle in der Mehrzahl als schlecht.

Interview – Nr.	Fachliche Einarbeitung	Organisatorische Einarbeitung
1	schlecht	schlecht
2	schlecht	gut
3	gut	schlecht
4	schlecht	mittelmäßig
5	gut	schlecht

Tabelle 8: Bewertung der Einarbeitungszeit - Kontrollgruppe

Als weiteres Ergebnis der Auswertung in der Kontrollgruppe werden die Gründe für die entsprechende Bewertung ermittelt. Die Aussagen dazu werden in Cluster eingeteilt, in denen immer gleichartige Aussagen enthalten sind. Diese zeigen auf, was zu einer positiven und was zu einer negativen Bewertung geführt hat. Das hat primär nichts mit der Erhebung des Wirkkriteriums zu tun und damit auch keinen Einfluss auf die Evaluation des Übergabeprogramms. Allerdings können damit zum einen die Ergebnisse begründet werden und zum anderen kann bei einer Einführung einer solchen Maßnahme in der Praxis daraus Optimierungsbedarf abgeleitet werden.

Die Auswertung, dargestellt in Abbildung 13, zeigt, dass die Themengebiete „Kollegen / Umfeld“ und „Personalisierte Übergabe“ in der Kontrollgruppe die wichtigste Rolle gespielt haben, um die Einarbeitung positiv zu bewerten. Die Aussage *„Da war auch der unmittelbare Kontakt zu den Kollegen und den Vorgesetzten nicht so gegeben wie jetzt hier. Ich werde hier auch auf keinen Fall irgendwie alleine gelassen!„*, ist darin ebenso zu finden wie *„Mein Vorgesetzter hat mich gleich zu Veranstaltungen mitgenommen, von denen er meinte, dass die interessant für mich wären. Da hat er versucht, mir möglichst viele Leute vorzustellen. Das war gut und dadurch habe ich einen ersten Überblick bekommen“*.. Es scheint sehr wichtig, dass die neuen Mitarbeiter von den Kollegen und vom direkten Vorgesetzten fachlich und sozial eingebunden werden.

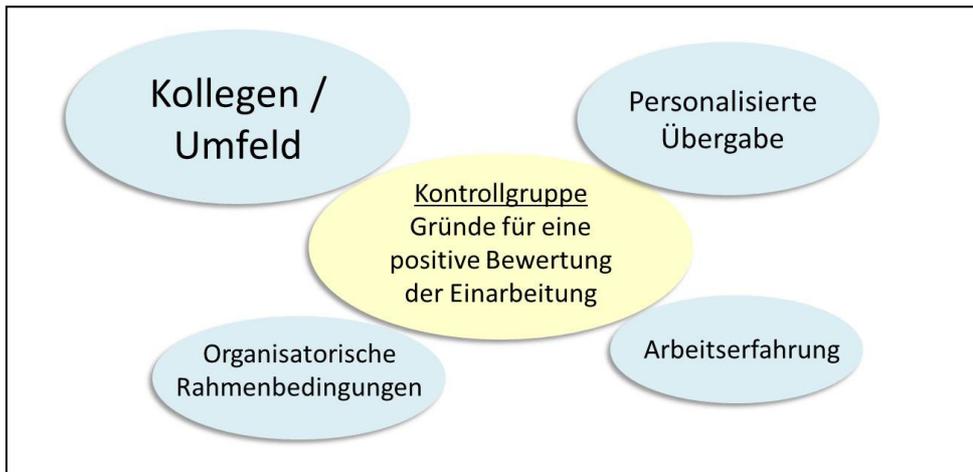


Abbildung 14: Gründe der positiven Bewertung - Kontrollgruppe

Die Cluster „Organisatorische Rahmenbedingungen“ und „Arbeits Erfahrung“ spielen eher eine untergeordnete Rolle und scheinen keinen wesentlichen Einfluss auf die Bewertung der Einarbeitung zu haben. Zumindest haben die Gesprächspartner in der Kontrollgruppe diese Punkte nicht häufig genannt.

Das spiegelt sich auch bei der Auswertung der Gründe für eine negative Bewertung wieder. Die schlechten „organisatorischen Rahmenbedingungen“ werden nur einmal als negativ angeführt. In dieser Auswertung ergeben sich weitere Cluster, die mit den Begriffen „Selbststudium“ und „Arbeitsbelastung“ bezeichnet werden. Diese sind ebenfalls weniger bedeutsam für eine negative Bewertung, es gab sehr wenig Nennungen.. Zum „Selbststudium“ werden Aussagen zugeordnet, welche beschrieben, dass die fachliche Einarbeitung alleine oder mit nur sehr wenig Unterstützung stattfand. „Arbeitsbelastung“ meint, die neuen Mitarbeiter sind gleich zu Beginn mit einem immensen Arbeitsvolumen konfrontiert worden.

Am wesentlichsten, weil am häufigsten genannt, sind die Aussagen im Cluster „Aufgabenklärung/Überblick“. Die neuen Mitarbeiter bewerteten die Einarbeitung negativ, wenn Sie beispielsweise bei Antritt der Stelle nicht genau wussten, was ihre Aufgaben sind oder wie die Organisationseinheit aufgebaut ist. Aussagen wie „... man kommt morgens hierher und denkt sich: "Was mache ich denn heute nur wieder?“, sind typischerweise hier anzutreffen.

Die Nachfolgerin in der **Experimentalgruppe** bewertet die fachliche und die organisatorische Einarbeitung nach Abschluss des Übergabeprogramms als gut:

„Im Gesamteindruck ist es mir wirklich leicht gefallen, mich hier einzuarbeiten“, so ihre Aussage auf die Frage nach der Bewertung der ersten vier Wochen auf ihrer neuen Stelle.

Die Cluster der aller Aussagen, die zu dieser positiven Bewertung führen, sind in der folgenden Abbildung dargestellt.

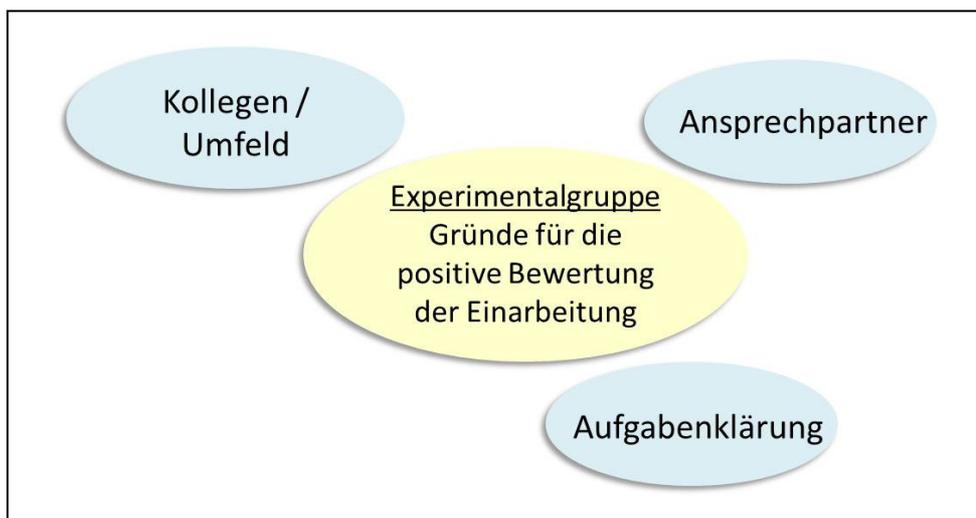


Abbildung 15: Gründe der positiven Bewertung - Experimentalgruppe

Überschneidungen mit der Kontrollgruppe gibt es im Bereich „Kollegen / Umfeld“. Die Integration in das neue Umfeld scheint ein wesentlicher Faktor zu sein, um die Einarbeitung positiv zu bewerten. Nicht nur bei der fachlichen Einarbeitung, sondern auch bei der organisatorischen Einbindung ist es den Interviewten wichtig, dass sie jederzeit einen Ansprechpartner haben. Dass die fachliche und die organisatorische Einarbeitung zusammenhängen, zeigt eine Aussage der Nachfolgerin.

„Für beide Fälle bedarf es einer Einarbeitung. Denn meiner Meinung nach wirkt sich auch das Umfeld auf die Einarbeitung aus. Wenn man mit den Menschen in der Abteilung nicht klarkommt, wirkt sich das auch negativ auf die fachliche Einarbeitung aus. Die sozialen Aspekte sind meiner Meinung nach sehr wichtig, um auch die fachliche Einarbeitung voranzutreiben. .... Als neuer Mitarbeiter hat man irgendwie immer das Problem, dass man auch ein Stück weit das Wissen der anderen bekommen muss. Wenn man sich mit denen nicht versteht, rücken die

*auch keine Informationen heraus. Gerade aus diesem Aspekt heraus finde ich es wichtig, so eine neutrale Person zu haben, die darauf achtet, dass das Wissen auch vermittelt wird.“*

Primär zielte das Übergabeprogramm nicht auf die organisatorische Einarbeitung, aber scheint einen wesentlichen Einfluss darauf zu haben.

Die Aussage der Nachfolgerin bezieht sich am Ende auch auf den durchgeführten Workshop und den positiven Einfluss eines moderierten Stellenwechsels. Der Moderator ist ebenso wie die Vorgängerinnen in Aussagen des Clusters „Ansprechpartner“ enthalten. Sobald eine Person vorhanden ist, die sich um den neuen Mitarbeiter „kümmert“, wirkt sich das positiv auf die Bewertung der Einarbeitung aus. Der Workshop stellt strukturiert den Kontakt zwischen den Transferpartnern her und gibt der Nachfolgerin Sicherheit. Ist ein Ansprechpartner vorhanden, kann von dessen Wissen profitiert werden.

Ebenso lassen sich die Aussagen in „Aufgabenklärung“ mit dem Übergabeprogramm in Verbindung bringen. Es wird die positive Wirkung der Prozess-Wissens-Matrizen, welche beim Workshop erstellt wurden, genannt. Das Wissen der Vorgängerin zur Bearbeitung der Aufgabe gibt der Nachfolgerin einen ersten Überblick und hilft, die Aufgaben gezielt zu bearbeiten.

Als einzigen negativen Punkt erwähnte die Nachfolgerin den Bereich der organisatorischen Einarbeitung. Dinge wie die Büroausstattung, der Computerzugang und der Telefonanschluss wurden nicht im Vorfeld geregelt. Der Beschreibung nach war es, neben der Einarbeitung in die neuen Aufgaben, sehr mühsam für die Nachfolgerin, diese Dinge zu organisieren.

Trotzdem wurde die fachliche und organisatorische Einarbeitung als gut bewertet. Wie auch oben dargestellt, sind die „organisatorischen Rahmenbedingungen“ nicht unbedingt ausschlaggebend, um die Einarbeitung generell als schlecht zu bezeichnen. Ebenso sind sie für das Wirkkriterium nicht wesentlich, da das Übergabeprogramm nicht diese Variablen beeinflussen möchte.

Das Übergabeprogramm berücksichtigt zwei der wesentlichen Faktoren, welche in beiden Gruppen für die Bewertung der Einarbeitung ausschlaggebend sind.

Zum einen ist das die „Aufgabenklärung“. In der Kontrollgruppe führt eine nicht durchgeführte Aufgabenklärung zu einer negativen Bewertung und in der Experimentalgruppe eine durchgeführte Aufgabenklärung zu einer positiven Bewertung.

Zum anderen sind es die „Ansprechpartner“. In beiden Gruppen führt es zu einer positiven Bewertung der Einarbeitung, dass eine Person zur Klärung von offenen Fragen vorhanden war. In der Kontrollgruppe geschah dies eher zufällig. Im Rahmen des Übergabeprogramms gab es ein strukturiertes Zusammenbringen von Vorgängerin und Nachfolgerin. Als weitere Erkenntnis kann festgehalten werden, dass diese Maßnahme indirekt hilft, die soziale Integration zu fördern.

Bezogen auf das Wirkkriterium *Bewertung der Einarbeitung* kann festgestellt werden: Im Vergleich zur Kontrollgruppe erzeugt das Übergabeprogramm eine positive Bewertung der Einarbeitung. Das wird untermauert durch die Erfassung der Gründe für die entsprechende Bewertung in beiden Gruppen.

In der These wurde angeführt, dass das Wissen effektiv, also mit den richtigen Maßnahmen, auf den Nachfolger übertragen wird. Die Effektivität des Übergabeprogramms zeigt sich in diesem Vergleich. Durch die positivere Bewertung der Nachfolgerin im Vergleich zur Kontrollgruppe kann davon ausgegangen werden, dass es die richtigen sind.

Nach Kirkpatrick ist eine positive Bewertung der „Schulungsmaßnahme“ wesentlich, um die Inhalte der Schulung aufzunehmen.<sup>148</sup> Eine positive Einstellung der Teilnehmer fördert das Lernen. Es scheint, dass das Übergabeprogramm diese Motivation erzeugen kann.

### **4.3 Wissenserwerb**

Die Kollegen und das Umfeld des neuen Mitarbeiters spielen auch beim Wirkkriterium *„Wissenserwerb zu Erledigung der Aufgaben“* eine wichtige Rolle. Dabei ist es unwesentlich, ob es sich um Wissen bezüglich der organisatorischen Abläufe oder um Fachwissen handelt.

---

<sup>148</sup> Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005), S. 21 f.

Bei den Fragen im Interview geht es darum herauszufinden, wie die neuen Mitarbeiter sich das notwendige Wissen zur Erledigung ihrer Aufgaben angeeignet haben.

Der Wissenstransfer bei der Experimentalgruppe war durch verschiedene Instrumente zum großen Teil vorgegeben. Beim Interview nach Abschluss des Transferprozesses wird gefragt, ob weitere Instrumente zum Einsatz kamen. Es wird gezeigt, wie die Personen beider Gruppen zum einen das notwendige Wissen erworben haben und wie sie zum anderen die Instrumente bewerteten. Da dieses Wirkkriterium wie oben beschrieben nicht symmetrisch ist, zeigt sich die Wirkung der angewendeten Instrumente nur in Verbindung mit den anderen Wirkkriterien. In Kapitel 4.5 wird dieser Vergleich in einer Übersicht dargestellt.

Die Auswertung und Zusammenstellung der Aussagen in der **Kontrollgruppe** ergab im Wesentlichen die Nutzung sechs verschiedener Instrumente. Diese wurden von den fünf interviewten Personen beschrieben und kamen im Einzelfall unterschiedlich oft oder gar nicht zum Einsatz. Die Bewertung ergibt sich aus der jeweiligen Beschreibung, wenn das entsprechende Instrument angewendet wurde. Die Tabelle erhebt keinen Anspruch auf eine quantitative Richtigkeit. Es wird gezeigt, welche erlebte Maßnahme positiv und welche Maßnahme negativ behaftet ist.

Instrument zum Wissenserwerb	Bewertung
Zusammenarbeit mit Vorgänger	Negativ
Selbststudium	Negativ
Nachfragen auf Eigeninitiative	Negativ
Zusammenarbeit mit Kollegen	Positiv
Dokumente	positiv
Schulungen (intern und extern)	positiv

Tabelle 9: Instrumente zum Wissenserwerb der Kontrollgruppe

In der Kontrollgruppe kam es vor, dass während der Einarbeitung mit dem direkten Vorgänger ein Übergabegespräch geführt werden konnte. In diesem

Zusammenhang allerdings wurde dieses Instrument als negativ beschrieben. Die Gespräche waren unstrukturiert und die Interviewte schilderte, dass es zu viele Informationen auf einmal waren. *„Sie hat sich zwar immer wieder Zeit genommen um mir verschiedene Dinge zu erklären, aber da war es dann wieder so viel auf einmal, dass ich gar nicht alles verarbeiten konnte“*, war eine typische Antwort während des Gespräches.

Weiter negativ behaftete Instrumente waren das Selbststudium und das Nachfragen auf Eigeninitiative. Die Interviewten waren teilweise gezwungen, durch ungünstige Rahmenbedingungen, sich ihr Wissen zur Bearbeitung der Aufgabe im Selbststudium zu erarbeiten. Durch das Lesen von vorhandenen Akten oder das Nachfragen auf Eigeninitiative zu fachlichen und organisatorischen Unklarheiten versuchten sie, die Aufgaben zu erlernen. Was für ein Verschwendung von Ressourcen eine solche Vorgehensweise darstellt, zeigt die Aussage einer Gesprächspartnerin. Über mehrere Tage hinweg hat sie im Selbststudium versucht ein Problem zu lösen, bis sie einen Ansprechpartner gefunden und um Hilfe gebeten hat. *„Nach und nach hatte ich auch das Gefühl, das ich etwas verstanden habe. Als er jetzt angefangen hat, mit mir zu arbeiten allerdings, habe ich es erst richtig verstanden, wie manche Dinge umgesetzt werden müssen“*, war dazu ihre Aussage im Interview.

Ähnliche Beschreibungen finden sich auch bei anderen Probanden in der Kontrollgruppe. Sich selbst Wissen zu erarbeiten ist mit einem hohen Ressourceneinsatz verbunden. Ob das Erlernte dann zielführend ist, kann nicht in jedem Falle garantiert werden.

Als positive Beispiele nannten die Interviewpartner der Kontrollgruppe die Instrumente Zusammenarbeit mit Kollegen, Dokumentation und Schulungen. Wie wichtig die Zusammenarbeit mit dem Umfeld ist, zeigt folgende typische Aussage: *„... gerade im Gespräch mit anderen Kollegen ist das wichtig. In einem Fall war das für mich sehr wichtig, denn ich habe mich lange mit einem Fall beschäftigt, bin aber nicht weitergekommen. Dann bin ich zu einem Kollegen gegangen, habe ihn gefragt. Er hat mir das dann erklärt und schon war der Fall gelöst.“*

Die Bereitschaft der Kollegen, ihr Wissen zu teilen, ist dafür ein wesentlicher Aspekt. Diese Bereitschaft zu erzeugen ist wiederum eine Aufgabe der Organisation, ihrer Kultur und Werte.

Dokumente wie Prozessbeschreibungen, Ablaufdiagramme oder Checklisten werden oftmals dann angewendet, wenn kein Ansprechpartner vorhanden ist. In den Ausführungen bei den Interviews wird dieses Instrument sozusagen als „zweite Wahl“ beschrieben, aber immer noch als positiv dargestellt.

Zu dem Begriff Schulung zählen neben externen Weiterbildungen auch interne Einweisungen und Besprechungen. Durch diese Art von Maßnahmen wird nicht nur fachliches Wissen erzeugt, auch die Bildung von Netzwerken spielt dabei eine große Rolle, wie eine typische Aussage belegt: *„Das war eine Einführungsveranstaltung speziell für neu eingestellte Mitarbeiter im höheren Dienst. Da waren auch Kollegen von anderen Behörden dabei. Neben der fachlichen Einführung ging es auch darum, Netzwerke aufzubauen.“*

Das Übergabeprogramm beinhaltet alle Instrumente, die von der Kontrollgruppe als positiv bewertet werden. Die Interaktion und die Dokumentation, zur Übertragung des relevanten Wissens werden angewendet. Ebenso wird eine Struktur bei den Transforgesprächen vorgegeben. Das Fehlen einer solchen Struktur war in der Kontrollgruppe ausschlaggebend für eine negative Bewertung.

Die Nachfolgerin der **Experimentalgruppe** bewertete die im Rahmen des Übergabeprogramms angewendeten Instrumente zum Wissenstransfer wie in der folgenden Tabelle dargestellt.

Instrument zum Wissenserwerb	Bewertung
Zusammenarbeit mit Vorgängerin / Kollegen	Positiv
Nachfragen auf Eigeninitiative	positiv
Dokumente	positiv
Mentor / Moderator	Positiv

Tabelle 10: Instrumente zum Wissenserwerb der Experimentalgruppe

Die Zusammenarbeit mit den Vorgängerinnen und im späteren Verlauf des Übergabeprogramms auch mit den Kollegen wurde als positiv bewertet.

Wie wichtig das direkte Umfeld und die Werte und Kultur dieses Umfeldes sind, zeigt, dass das Instrument „Nachfragen auf Eigeninitiative“ hier positiv bewertet ist. Kollegen unterstützen die Nachfolgerin auch aktiv bei der Lösung von Problemen. Die Wichtigkeit einer solchen Unterstützung wird belegt durch ein Beispiel, indem der Wissenstransfer durch Nachahmung erfolgte. Bei einer Nachfrage telefonierte der Kollege selbst mit dem Betroffenen und führte eine Lösung herbei. Die Nachfolgerin schilderte folgendes: „... *ich höre dann bei dem Telefongespräch zu und sehe, wie er so einen Fall bearbeitet und eine Lösung herbeiführt.*“

In wieweit das Übergabeprogramm zur Integration der neuen Mitarbeiterin beigetragen hat, ist aus dieser Auswertung nicht ersichtlich.

Die Instrumente zur Wissensaufnahme, die mit persönlichem Kontakt zum Wissensträger zusammenhängen, werden bevorzugt benutzt. Das Wissen über Dokumente zu transferieren, ist auch bei der Nachfolgerin die „zweite Wahl. Zum einen erwähnte die Nachfolgerin bei der Frage, wie Sie ihr Wissen zur Bearbeitung der Aufgaben generiert, „*Das Wichtigste sind die Gespräche*“. Zum anderen sagte sie, auf die Frage ob es eine EDV gestützte Dokumentenablage gibt, welche sie nutzen könnte, „...*dort sind auch die Ergebnisse meiner Vorgängerin. Die habe ich mir auch angeschaut und da hab ich auch Informationen herbekommen.*“

Die Dokumentation der Prozess-Wissens-Matrix während des Workshops in der ersten Woche ihrer Tätigkeit war wichtig, um einen Überblick der Aufgaben zu erhalten. Die Matrix diente in den nächsten Wochen dazu, der Nachfolgerin eine Orientierung zu geben und die einzelnen Arbeitsschritte nachvollziehen zu können. Die positive Wirkung der dokumentierten Prozessbeschreibung kann aus den Aussagen abgeleitet werden. Sie erwähnte beim Interview, dass anhand der Prozessbeschreibung die Arbeitsschritte sehr einfach nachzuvollziehen sind und sie, nach der einmaligen Durchführung der Aufgabe, den Vorgang umorganisieren möchte.

Das Stichwort Mentor/Moderator in der Übersicht hat primär nichts mit dem Wissenserwerb zu tun, unterstützt aber den Transferprozess. Aufgrund der positiven Erfahrungen aus dem Workshop wünschte sich die Nachfolgerin, dass ein Mentor oder Moderator in den folgenden Wochen bei weiteren Gesprächen dabei gewesen wäre. Durch diese Ergänzung bei einer Einführung in der Praxis kann eventuell die Effizienz des Übergabeprogramms gesteigert werden.

Bezogen auf das nicht symmetrische Wirkkriterium *Wissenserwerb zur Erledigung der Aufgabe* lässt sich feststellen, dass alle angewendeten Methoden von der Nachfolgerin positiv bewertet wurden. Diese Einschätzung wird durch die Auswertung der Aussagen der Kontrollgruppe bestätigt, wenn auch dort die positiv bewerteten Instrumente nur zufällig angewendet wurden. Dadurch diesen Vergleich wird die Effizienz des Übergabeprogramms untermauert.

Die Effizienz des Übergabeprogramms, also ob die Maßnahmen richtig angewendet werden, erschließt sich beispielsweise aus dem Instrument „Zusammenarbeit mit dem Vorgänger“. Bei der Kontrollgruppe wird es negativ und in der Experimentalgruppe positiv bewertet. Das zeigt, dass im Rahmen des Übergabeprogramms die Maßnahmen richtig durchgeführt werden.

Eine Aussage zur Effektivität lässt sich durch das folgende Wirkkriterium treffen. Die *Dauer bis zu einer routinierten Erledigung der Aufgabe* zeigt die Wirkung der angewendeten Instrumente und dadurch kann eine Aussage getroffen werden ob es die richtigen Instrumente sind.

#### **4.4 Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe**

In Anlehnung an die Definition von Routine, die Aufgabe sicher, schnell und überlegen ausführen zu können, lautet die Frage, um dieses Wirkkriterium zu erfassen: „*Wie lange hat es gedauert hat, bis Sie die neue Aufgabe routiniert bearbeiten konnten?*“ Ergänzend dazu wurde dann noch gefragt, ab wann sich die

Gesprächspartner sicher in der Bearbeitung ihrer Aufgaben fühlten. Die Ergebnisse der **Kontrollgruppe** stellen sich wie folgt dar:

Interview Nr.	Dauer [Wochen]
1	8
2	4 - 8
3	2 - 3
4	8 - 12
5	4 - 15

Tabelle 11: Dauer zur routinierten Aufgabenbearbeitung - Kontrollgruppe

Erwähnenswert ist hierbei die eingeschätzte Dauer der Einarbeitung im Interview Nr. 3. Der Zeitraum ist im Vergleich zu den anderen relativ kurz. Das resultiert aus einer intensiven Zusammenarbeit mit der Vorgesetzten gleich nach dem Antritt der neuen Stelle. Dadurch konnte das Wissen zur Erledigung der Aufgabe sehr schnell übertragen werden und die Person fühlte sich nach kurzer Zeit sicher. Durch diese Maßnahme konnte sie routiniert handeln.

Trotz dieses Einzelfalls ergibt sich ein abgeschätzter Mittelwert von ca. 7-8 Wochen, bis eine Person ohne eine strukturierte Einarbeitung in der neuen Aufgabe handlungsfähig ist.

Eine Gesprächspartnerin erwähnte, dass Sie ihren Kenntnisstand, bezogen auf ihre Aufgabe, nach vier Wochen lediglich auf 20 Prozent einschätzt.

In der **Experimentalgruppe** konnte nach den vier Wochen des Einarbeitungsprogramms festgestellt werden, dass die Routine bei der Nachfolgerin für die Bearbeitung der Zuschüsse bereits nach einer Woche eingetreten ist.

Aufgabe	Dauer [Wochen]
1 - Zuschusswesen	1
2 - Beschaffung	---

Tabelle 12: Dauer zur routinierten Aufgabenbearbeitung - Experimentalgruppe

„... *Ich würde sagen, nachdem ich die Aufgabe kontinuierlich wahrgenommen habe, hat das ungefähr eine Woche gedauert. Nach dieser Woche hatte ich das Gefühl, die Kollegen, die den Fall weiter bearbeiten, können sich auf mich verlassen*“, war die entsprechende Aussage im Interview. Das schnelle Erreichen dieser Routine durch die Zusammenarbeit war unter anderem das Ziel des Übergabeprogramms. Es wurde in diesem Falle erreicht.

Zu der zweiten Aufgabe im Bereich der Beschaffung konnte nach den vier Wochen keine Aussage bezüglich einer routinierten Bearbeitung getroffen werden. In diesem Zeitraum ergab sich lediglich ein Fall zur Bearbeitung. Die Aufgabe wurde weitestgehend zurückgestellt, da die Zuschüsse dringend bearbeitet werden mussten.

Der Vergleich beider Gruppen ist eindeutig im Bezug auf das Wirkkriterium *Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe*. Die Nachfolgerin in der Experimentalgruppe kann die Aufgabe schneller routiniert bearbeiten. Die eingesetzten Instrumente im Rahmen des Übergabeprogramms sind somit effektiver und effizienter als die Instrumente, welche die Kontrollgruppe genutzt hat, um das notwendige Wissen zu erlangen.

Damit ist dieser Teil der These verifiziert. Mit dem Übergabeprogramm wird das Wissen zur Erledigung der Aufgabe schneller erlernt als von Personen, die keine strukturierte Übergabe durchlaufen.

#### 4.5 Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse

Die dargestellte Übersicht zeigt eine Zusammenfassung aller Wirkkriterien, anhand derer die Wirkung des aus dem Modell abgeleiteten Übergabeprogramms gemessen und mit einer Kontrollgruppe verglichen wird.

Kriterium	Experimentalgruppe	Kontrollgruppe	
Subjektives Stressempfinden	0,40 ( SA = ----)	0,32 (SA = 0,13)	
Bewertung der Einarbeitung	gut	gut	schlecht
Angewendete Instrumente zur Wissensgenerierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workshop / Dokumente</li> <li>• Zusammenarbeit mit Vorgänger / Kollegen</li> <li>• Nachfragen auf Eigeninitiative</li> <li>• Mentor / Moderator</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenarbeit mit Kollegen</li> <li>• Dokumente</li> <li>• Schulungen (intern und extern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unstrukturierte Gespräche mit Vorgänger</li> <li>• Selbststudium</li> <li>• Nachfragen auf Eigeninitiative</li> </ul>
Dauer bis zur routinierten Erledigung der Aufgabe	1 Woche	7 – 8 Wochen	

SA = Standardabweichung

Tabelle 13: Übersicht der Evaluationsergebnisse

Durch die Ergebnisse kann gezeigt werden, dass der Wissenstransfer bei einem Stellenwechsel von Experten nach dem Modell effektiver und effizienter ist. Ebenso wurde durch die Anwendung geeigneter Instrumente gezeigt, dass die Stellennachfolger nach einer kürzeren Zeit routiniert ihre Aufgaben erledigen. Die oben aufgestellte These,

*„Wird ein Stellenwechsel bei Experten in der öffentlichen Verwaltung nach diesem Modell durchgeführt, so wird das notwendige Wissen zur Bearbeitung der übertragenen Aufgabe effektiv und effizient auf den Nachfolger übertragen. Der Nachfolger hat eine geringere emotionale Belastung und kann die ihm übertragenen Aufgaben in kürzerer Zeit routiniert bearbeiten, als Stellennachfolger, die keine Einarbeitung nach diesem Modell durchlaufen haben.“*

kann in den meisten Punkten verifiziert werden. Lediglich die aufgestellte Unterthese, dass Stellennachfolger ein geringeres Stressempfinden während der Einarbeitungszeit empfinden, konnte anhand der Untersuchung nicht bestätigt werden.

Die Ergebnisse zeigen, dass mit dem dargestellten Übergabeprogramm zum Wissenstransfer bei Stellenwechsel von Experten in der öffentlichen Verwaltung ein nützliches und ressourcenschonendes Instrument für die Praxis entwickelt, durchgeführt und positiv bewertet werden kann. Es hat sich erwiesen, dass ein personalisierter Wissenstransfer ein geeignetes Instrument ist, um einen Nachfolger schnell, effizient und effektiv in eine neue Aufgabe einzuarbeiten. Das setzt allerdings die Bereitschaft des Umfeldes voraus, das vorhandene Wissen zu teilen.

Die vorliegende Arbeit und die durchgeführte Evaluation des Programms stellen den praktischen Nutzen eines strukturierten Wissenstransfers dar. Es sind Verbesserungsmöglichkeiten erwähnt, die bei einer Einführung berücksichtigt werden können. Implementiert in einer Behörde, kann mit diesem Personalentwicklungsinstrument, den Auswirkungen des demografischen Wandels, einem reduzierten Personalkörper und den knapper werdenden Fachkräften begegnet werden.

## **Kapitel 5: Diskussion und Ausblick**

### **5.1 Diskussion der Ergebnisse und Geltungsbereich der Arbeit**

Die Arbeit untersucht den Wissenstransfer von Experten in der öffentlichen Verwaltung unter Anwendung einer Evaluation, um die Wirkung eines entwickelten Modells darzustellen.

Um diese Wirkung einer Maßnahme in einem Vergleich optimal darzustellen, sollten alle Rahmenbedingungen in der Experimental- und Kontrollgruppe wie beispielsweise die Schwierigkeit der zu erlernenden Aufgabe, das Arbeitsumfeld oder der persönlichen Einstellung und Historie der Teilnehmer ähnlich gelagert

sein. Mit der Wahl einer quasiexperimental design gesteuerten Evaluation wurde dieser Anforderung teilweise Rechnung getragen. Das Tätigkeitsspektrum der Teilnehmer reicht über die reine Fallbearbeitung bis zu Querschnittsaufgaben und Aufgaben im Bereich des Projektmanagements. Zu beachten gilt es, dass die Nachfolgerin der Experimentalgruppe eine zehnjährige Berufserfahrung hat. Dass das einen Einfluss auf die Ergebnisse hat, zeigt sich an der folgenden Aussage im Interview. *„Aufgrund meiner Erfahrung bin ich sehr gelassen und ich weiß, es kochen alle nur mit Wasser“*. Ebenso war die Nachfolgerin in ihrer vorangegangenen Tätigkeit in der gleichen Behörde in einer anderen Abteilung tätig. Das weitere Umfeld ist also schon bekannt. Im Gegensatz zu den Personen aus der Kontrollgruppe, die alle neu in der untersuchten Behörde waren.

Bezüglich der verwendeten Methoden ist Folgendes zu diskutieren. Der Fragebogen zur Erhebung des subjektiven Stressempfindens ist stark an den PSQ angelehnt. Abgewandelt wurden der einleitende Text und einige Items. Durch die Änderungen sollte das Stressempfinden bezogen auf das Arbeitsleben erfasst werden. Diese Einschränkung im Vergleich zum PSQ ist eher kritisch zu sehen. Der PSQ erfasst die ganze Lebenssituation einer Person und nicht nur eine Facette. Das kommt auch in einer Aussage einer Teilnehmerin im Nachgespräch zur Geltung. Sie meinte, dass eine berufliche Veränderung immer Auswirkungen auf andere Lebensbereiche hat. Bei ihr ergab sich durch den Stellenwechsel eine Umstellung in der Familie, was zu einem gewissen Maß an Stress führte.

Die Erhebung des Stressempfindens mit dem PSQ bezieht sich auf die vergangenen vier Wochen. Bei der Kontrollgruppe wurde die Erhebung zwischen einem Monat und fünf Monaten nach Beginn der neuen Tätigkeit durchgeführt. Dieser Tatsache wurde Rechnung getragen, indem die Erhebung erst nach dem Interview durchgeführt wurde, und die Personen ihre Einarbeitungszeit, also die ersten vier Wochen nach Beginn der Tätigkeit, nochmals in den Fokus gerückt haben. Inwieweit dies einen Einfluss auf die Ergebnisse hat, wird im Rahmen der Arbeit nicht betrachtet. Einzelne Aussagen wie *„... kann ich sagen ich habe überhaupt keinen Stress bei der Bearbeitung der Fälle“* von der Nachfolgerin in

der Experimentalgruppe oder wie „... *das war doch schon relativ viel, gleich drei Termine in der zweiten Arbeitswoche,*“ vor einer Person in der Kontrollgruppe, deuten auf einen Unterschied im Stressempfinden hin. Um allerdings eine Aussage treffen zu können, sollten die Interviews mit diesem Fokus qualitativ ausgewertet werden.

Unter Beachtung dieser Punkte bietet die Arbeit eine Grundlage für die praktische Umsetzung des Wissenstransfers bei Stellenwechsel in einer öffentlichen Verwaltung. Sie ist unter anderem als eine begründete Hilfestellung zur Einführung einer speziellen Personalentwicklungsmaßnahme zu verstehen. Die genannten Punkte sollten dabei berücksichtigt werden.

## **5.2 Ausblick**

Aufbauend auf den Ergebnissen der Arbeit kann eine weitere Optimierungsmöglichkeit des Übergabeprogramms darin bestehen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zur Wissensaufnahme und Wissensvermittlung zu untersuchen.

Ebenso ist nach einer Einführung eines solchen Programms aus wissenschaftlicher Sicht eine Längsschnittstudie von großem Interesse, um daraus ebenfalls Optimierungen abzuleiten. Im Gegensatz zu einer Querschnittstudie, wie sie die vorliegende Arbeit darstellt, werden in einer Längsschnittstudie die Merkmale zeitlich versetzt erhoben. Damit wird eine höhere Validität der Ergebnisse erzielt.<sup>149</sup> In einer solchen Untersuchung kann beispielsweise die vierte Stufe (Ergebnisse) zur Bewertung von Schulungsmaßnahmen nach Kirkpatrick (siehe Kapitel 3.4), im Fokus stehen. Dadurch könnte unter anderem der Kosten-Nutzen Effekt einer solchen Maßnahme dargestellt werden.

Das entwickelte und validierte Übergabeprogramm und eine mögliche Weiterentwicklung stellen wertvolle Instrumente für die Personalentwicklung einer Verwaltung dar. Hauptaufgabe der Personalentwicklung ist der Prozess der

---

<sup>149</sup> Bortz / Döring (2006), S. 519.

Förderung, Bildung und Unterstützung der Mitarbeiter zur Erreichung der Organisationsziele<sup>150</sup>. Diese Fürsorge beginnt bereits bei der Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter und endet mit dem Ausscheiden langjähriger Experten. Die Entwicklung strukturierter Übergabemaßnahmen trägt dazu bei, einen effektiven und effizienten Umgang mit dem Wissen der Mitarbeiter sicherzustellen, um auch in Zukunft die Handlungsfähigkeit zu erhalten und dem demografischen Wandel begegnen zu können.

---

<sup>150</sup> Neuhäuser / Gießelmann (2012), S. 305.

**Literatur- / Quellenverzeichnis**

Almeida / Grant (1998)

Almeida, Paul / Grant, Robert M.: International corporations and cross-border knowledge transfer in the semiconductor industry, Carnegie Bosch Institute, Working paper 98 – 13, 1998.

Atteslander (2010)

Atteslander, Peter: Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., 2010.

Becker (2005)

Becker, Manfred: Personalentwicklung, 4. Aufl., 2005.

Beywl (2006)

Beywl, Wolfgang: Evaluationsmodelle und qualitative Methoden, in: Flick, Uwe (Hrsg.): Qualitative Evaluationsforschung, 2006.

Bortz / Döring (2006)

Bortz, Jürgen / Döring, Nicola: Forschungsmethoden und Evaluation, 4. Aufl., 2006.

DIN EN ISO 9000 (2005)

Deutsches Institut für Normung e.V.: Qualitätsmanagementsysteme – Grundlagen und Begriffe, 2005.

Fliege / Rose / Arck / Levenstein / Klapp (2001)

Fliege, Herbert / Rose, Matthias / Arck, Petra / Levenstein, Susan / Klapp, Burghard F.: Validierung des „Perceived Stress Questionnaire“ (PSQ) an einer deutschen Stichprobe, Diagnostica 47, Heft 3, 2001.

Fliege / Rose / Arck / Walter / Kocalevent / Weber / Klapp (2005)

Fliege, Herbert / Rose, Matthias / Arck, Petra / Walter, Otto B. / Kocalevent, Rueya-Daniela / Weber, Cora / Klapp, Burghard F.: The Perceived Stress Questionnaire (PSQ) Reconsidered: Validation and reference Values from Different clinical and Healthy adult samples, Psychosomatic Medicine 67, 2005.

Fuchs (2006)

Fuchs, Manfred: Sozialkapital, Vertrauen und Wissenstransfer in Unternehmen, 2006.

Geiger (2009)

Geiger, Daniel: Wissenstransfer in internationalen Unternehmen, in: zfo - Zeitschrift Führung + Organisation, Heft 4, 2009.

Gerhards / Trauner (2010)

Gerhards, Sandra / Trauner, Bettina: Wissensmanagement – 7 Bausteine für die Umsetzung in der Praxis, 4.Aufl., 2010.

Günther (2010)

Günther, Tina: Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, in: Preißing, Dagmar (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010.

Haghirian (2005)

Haghirian, Parrisa: Die Unternehmensgeschichte als Instrument des impliziten Wissenstransfers – ein Überblick, in: Reinmann, Gabi (Hrsg.): Erfahrungswissen erzählbar machen, 2005.

Hasler Roumois (2010)

Hasler Roumois, Ursula: Studienbuch Wissensmanagement, 2. Aufl., 2010.

Jakobuß (2011)

Jakobuß, Ludger: Kombiniertes Einsatz von Wissenstransfer und internem Coaching in einem Großunternehmen, in: OSC : Organisationsberatung - Supervision – Coaching, 18 / 2011.

Jung (2011)

Jung, Hans: Personalwirtschaft, 9. Aufl., 2011.

Kellner (2006)

Kellner, Herbert J.: Value of Investment, 2006.

Kese / Zimmermann (2010)

Kese, Volkmar / Zimmermann, Daniel: Methoden-Reader – Arbeitsmaterial für den berufsbegleitenden Master-Studiengang Public Management, 2010.

Kirkpatrick / Kirkpatrick (2005)

Kirkpatrick, Donald L. / Kirkpatrick James D.: Evaluating Training Programs, 3. Edition, 2005.

Kirschten (2010)

Kirschten , Uta: Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderungen und Bedeutung für das Personalmanagement, in: Preißing, Dagmar (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2010.

Klein (2005)

Klein, Diana: Wissensmanagement in der öffentlichen Verwaltung, 19.12.2004, im Internet unter: <http://www.community-of-knowledge.de/beitrag/wissensmanagement-in-der-oeffentlichen-verwaltung-ein-ueberblick> [05.12.2012].

Köhler (1998)

Köhler, Jochen: Fallstudie Intranet, in: Wilke, Helmut: Systematisches Wissensmanagement, 1998.

Lang / Hofer (2010)

Lang, Brigitte / Hofer, Doris: Personalentwicklung ist längst noch kein Standard, in: innovative Verwaltung, Ausgabe 03-2010.

Lenk / Wengelowski (2004)

Lenk. Klaus / Wengelowski, Peter: Wissensmanagement für das Verwaltungshandeln, in: Edeling, Thomas / Jann, Werner / Wagner, Dieter: Wissensmanagement in Politik, Wirtschaft und Verwaltung, 2004.

Mayring (1995)

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, in Flick, Uwe / von Kardoff, Ernst /Keupp, Heiner / von Rosenstiel, Lutz / Wolff, Stephan: Handbuch qualitativer Sozialforschung, 2. Aufl., 1995.

Mayring (2008)

Mayring, Philipp: Qualitative Inhaltsanalyse, 10. Aufl., 2008.

Meisenberger (2012)

Meisenberger, Sarah: Wissensmanagement, in: Heimerl, Peter / Sichler, Ralph (Hrsg.): Strategie – Organisation – Personal – Führung, 2012.

Mertens (2010)

Mertens, Donna M.: Research and Evaluation in Education and Psychology, 3. Edition, 2010.

Neuhäuser / Gießelmann (2012)

Neuhäuser, Martina / Gießelmann, Frank: Alter(n)sgerechte Personalentwicklung, in: Schwuchow, Karlheinz / Gutmann, Joachim (Hrsg.): Trendbuch Personalentwicklung, 2012.

Nonaka / Takeuchi (1997)

Nonaka, Ikujiro / Takeuchi, Hirotaka: Die Organisation des Wissens, 1997.

North (2011)

North, Claus: Wissensorientierte Unternehmensführung – Wertschöpfung durch Wissen, 5.Aufl., 2011.

Papula (1991)

Papula, Lothar: Mathematik für Ingenieure 2, 6. Aufl., 1991.

Probst / Raub / Romhardt (2010)

Probst, Gilbert / Raub, Steffen / Romhardt, Kai: Wissen managen, 6. Aufl., 2010.

Schröder (2003)

Schröder, Kirsten A.: Mitarbeiterorientierte Gestaltung des unternehmensinternen Wissenstransfers, 2003.

Stockmann (2000)

Stockmann, Reinhard: Evaluation in Deutschland, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.): Evaluationsforschung, 3. Aufl., 2006.

Thiel (2002)

Thiel, Michael: Wissenstransfer in komplexen Organisationen, 2002.

Trittmann / Mellis (1999)

Trittmann, Ralph / Mellis, Werner: Ökonomische Gestaltung des Wissenstransfers, in: Industrie und Management - Nr.6, 1999.

Vahs (2009)

Vahs, Dietmar: Organisation, 7. Aufl., 2009.

Verfürth (2006)

Verfürth, Claus: Einarbeitung, Integration und Anlernen neuer Mitarbeiter,  
in: Bröckermann, Reiner / Müller-Vorbrüggen, Michael (Hrsg.): Handbuch  
Personalentwicklung, 2006.

Widmer (2006)

Widmer, Thomas: Qualität der Evaluation – Wenn Wissenschaft zur  
praktischen Kunst wird, in: Stockmann, Reinhard (Hrsg.):  
Evaluationsforschung, 3. Aufl., 2006.

Wilke (1998)

Wilke, Helmut: Systemisches Wissensmanagement, 1998.

Wilke (2005)

Wilke, Helmut: Auf dem Weg zur intelligenten Organisation: Lektionen  
für Wirtschaft und Staat, in: Thom, Norbert / Harasymowicz-Birnbach,  
Joanna (Hrsg.): Wissensmanagement im privaten und öffentlichen Sektor,  
2. Aufl., 2005.

### **Erklärung des Verfassers**

„Ich versichere, dass ich die Masterthesis selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.“

-----

Datum

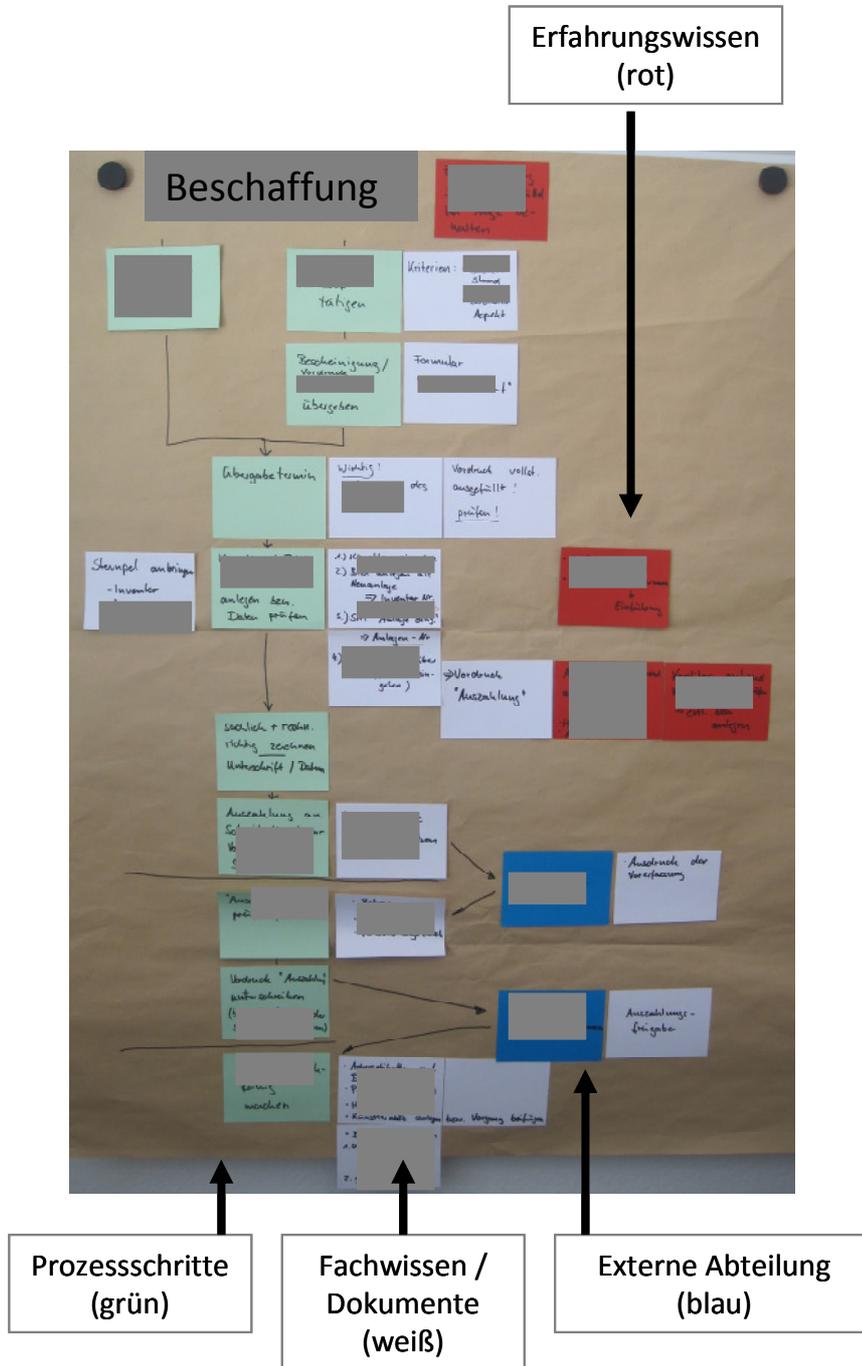
-----

Unterschrift

**Anhangsverzeichnis**

Anhang 1: Prozess-Wissen-Matrix .....	XV
Anhang 2: Fragebogen „Stressempfinden des Nachfolgers“ .....	XVI
Anhang 3: Interviewleitfaden .....	XVIII
Anhang 4: Vorlage der Wochenprotokolle.....	XX

# Anhang 1: Prozess-Wissen-Matrix



**Anhang 2: Fragebogen „Stressempfinden des Nachfolgers“**

Master Thesis „Wissenstransfer“

Steffen Kircher

Sehr geehrte Frau \_\_\_\_\_, sehr geehrter Herr \_\_\_\_\_

der folgende Fragebogen dient einer Teilauswertung innerhalb meiner Master Thesis zum Thema „Wissenstransfer“. Da keine persönlichen Daten angegeben werden müssen, kann kein Zusammenhang zwischen den Antworten und Ihrer Person hergestellt werden.

Auf der nächsten Seite finden Sie eine Reihe von Feststellungen. Bitte lesen Sie jede durch und wählen Sie aus den vier Antworten diejenige aus, die angibt, wie häufig die Feststellung auf Ihr **Arbeitsleben in den ersten 4 Wochen nach Beginn der neuen Arbeitsstelle** zutrifft. Kreuzen Sie bitte bei jeder Feststellung das Feld unter der von Ihnen gewählten Antwort an. Es gibt keine richtigen oder falschen Antworten. Überlegen Sie bitte nicht lange und lassen Sie keine Frage aus.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Steffen Kircher

	fast nie	manchmal	häufig	meistens
In den ersten 4 Wochen nach Antritt der neuen Stelle fühlten Sie sich ausgeruht.	1	2	3	4
Sie hatten das Gefühl, dass zu viele Forderungen an Sie gestellt wurden.	1	2	3	4
Sie hatten zuviel zu tun.	1	2	3	4
Sie hatten das Gefühl, Dinge zu tun, die Sie wirklich mögen.	1	2	3	4
Sie fürchteten, Ihre Ziele nicht erreichen zu können.	1	2	3	4
Sie fühlten sich ruhig.	1	2	3	4
Sie fühlten sich frustriert.	1	2	3	4
Sie waren in der Zeit voller Energie.	1	2	3	4
Sie fühlten sich angespannt.	1	2	3	4
Es schien, ihre Probleme türmten sich auf.	1	2	3	4
In den ersten 4 Wochen nach Antritt der neuen Stelle, fühlten sich gehetzt.	1	2	3	4
Sie fühlten sich sicher und geschützt.	1	2	3	4
Sie hatten viele Sorgen.	1	2	3	4
In diesem Zeitraum hatten Sie Spaß.	1	2	3	4
Sie hatten Angst vor der Zukunft.	1	2	3	4
Sie waren leichten Herzens.	1	2	3	4
Sie fühlten sich mental erschöpft.	1	2	3	4
In den ersten 4 Wochen nach Stellenantritt, hatten Sie Probleme, sich zu entspannen.	1	2	3	4
Sie hatten genug Zeit für sich.	1	2	3	4
Sie fühlten sich unter Termindruck.	1	2	3	4

## Anhang 3: Interviewleitfaden

### Interview - Leitfaden

#### **Warming up**

1. Persönliche Vorstellung / Masterthesis / Vertraulichkeit
2. Vorstellung des Interviewpartners
3. Nachfragen, seit wann der Gesprächspartner die Stelle innehat und welche Tätigkeit vorher ausgeübt wurde.  
(*Job - Erfahrung erfragen – aktuelle Stellenbeschreibung erhalten*)
4. Passen die Inhalte der Stelle zu früheren Stellen bzw. Schwerpunkten im Studium?

#### **Kriterium 1: Bewertung der Einarbeitung (Fokus auf die ersten 4 Wochen!)**

1. Wenn Sie an ihre **ersten 4 Wochen** an ihrem neuen Arbeitsplatz denken, was ist ihnen dabei besonders in Erinnerung geblieben? (*Bestimmte Situationen, Personen, ...*)
2. An welche Details aus dieser Zeit können Sie sich erinnern?
  - Gab es z.B. Kollegen, die sie unterstützt haben?
  - Wie hat sich Ihr Vorgesetzter und / oder die Personalstelle verhalten?
  - Haben Sie mit ihrer Vorgängerin / ihren Vorgänger eine Übergabe durchgeführt?
3. Gab es so etwas wie ein Einarbeitungsprogramm? Wie würden Sie es beschreiben und ggf. bewerten?
4. Wie fühlten Sie sich bzw. wie erging es Ihnen in den **ersten 4 Wochen** am neuen Arbeitsplatz?

#### **Kriterium 2: Wissenserwerb**

1. Nach und nach hat sich ihr Wissen, welches Sie für die Tätigkeiten benötigen aufgebaut. Wie sind sie an die benötigten Informationen gekommen, bzw. wie haben sie sich dieses Wissen angeeignet?
2. Was war aus Ihrer Sicht an diesen Instrumenten gut und was war daran schlecht?
3. Wenn Sie Vorgesetzter wären, und ein neuer Mitarbeiter/in würde in ihrer Abteilung beginnen, wie würden Sie die Einarbeitung gestalten?  
(*Perspektivenwechsel um herauszufinden, was der Gesprächspartner als positiv bewertet*).
4. Was sind aus ihrer Sicht effektive Instrumente um neue Mitarbeiter einzulernen?

**Kriterium 3: Dauer bis zur routinierten Aufgabenerledigung**

1. Sie sind nun xx Monate auf ihrer neuen Stelle. Wie würden Sie ihren derzeitigen Stand, bezogen auf eine routinierte Abarbeitung ihrer Aufgabe(n) beschreiben?
2. Könnten Sie vielleicht auf einer Skala von 1 bis 10 abschätzen, wie sicher sie sich in der Erledigung ihrer Tätigkeiten (*evtl. unterscheiden bei mehreren Tätigkeiten*) momentan fühlen?
3. Sie fühlen sich also sicher (*alternativ: noch unsicher*), nach welcher Zeit ist dieser Zustand eingetreten (*alternativ: können Sie abschätzen, wann sich dieser Zustand ändern wird?*)
4. Welche Rückmeldung haben Sie evtl. von ihrem Vorgesetzten / von Kollegen bekommen? (*alternativ: Wenn keine Rückmeldung erfolgt ist: Was denken Sie, wie würde der Vorgesetzte / die Kollegen ihre Arbeit einschätzen?*)

**Abschluss**

1. Gibt es ihrerseits sonst noch Hinweise zu den angesprochenen Themen, die Ihnen momentan einfallen?
2. Bedanken und nochmals auf Vertraulichkeit hinweisen.

**Anhang 4: Vorlage der Wochenprotokolle**

Master Thesis „Wissenstransfer“

Steffen Kircher

Sehr geehrte Frau \_\_\_\_\_ -

Die folgende Erhebung dient einer Teilauswertung innerhalb meiner Master-Thesis zum Thema „Wissenstransfer“. Die von ihnen notierten Daten werden keinem Dritten zugänglich gemacht.

Bitte beschreiben Sie auf der folgenden Seite, immer am Ende einer Arbeitswoche, in aller Kürze. Was Sie **in der vergangenen Woche im Bezug auf ihr Arbeitsleben** empfunden und erlebt haben.

Folgende Fragen können ihnen dabei als Anhaltspunkt dienen:

- Gab es bestimmte Erlebnisse, die Ihnen in Erinnerung geblieben sind?
- Traten evtl. unerwartete Ereignisse (positive oder negative) ein?
- Wie war allgemein ihr Eindruck von der vergangenen Woche? Wie haben Sie sich gefühlt bei Ihrer neuen Tätigkeit (Stress, Freude, Belastung, ...)?

Vielen Dank für die Unterstützung

Steffen Kircher

