

Jens Murken

In Zukunft ein Erinnerungsarchiv. Wissenstransfer und Wissensdokumentation in Verwaltungen

Abstract

Archive sind Einrichtungen zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit ihrer Träger – und der Gesellschaft. Jenseits der Verwaltungsvorschriften, Behördenstandards und Fachverfahren ist es das Erfahrungswissen der Mitarbeitenden, auf dem die Unternehmenskultur und der Unternehmenserfolg maßgeblich beruhen. Aus dieser Einsicht ergibt sich die Notwendigkeit zum Wissenstransfer zwischen den Arbeitsbereichen, zwischen Ausscheidenden und Berufsanfängern, zwischen den Generationen. Das im Beitrag vorgestellte „Erinnerungsarchiv“ baut u.a. mit Hilfe eines berufsbiografischen Fragebogens einen archivischen Sammlungsbestand zu explizitem und insbesondere implizitem Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender im Haupt-, Neben- und Ehrenamt auf.

Schlagnote

Erfahrungswissen, Wissensmanagement, Wissenstransfer

Der 90. Deutsche Archivtag in Bielefeld 2023 hatte coronabedingt einen langen Vorlauf, und mit meinem Thema verhält es sich ganz ähnlich.¹ Es geht im Kern um innerbetrieblichen Wissenstransfer und um Transferwissen, um das methodische Instrument eines Fragebogens. Es geht um implizites Erfahrungswissen, um dessen Dokumentation und das titelgebende „Erinnerungsarchiv“ – gewissermaßen als begriffliche Rahmung sowie zur Verortung des Themas im Archivwesen.

1. Erinnerungsarchiv

Für den Begriff „Erinnerungsarchiv“ kann ich vermutlich kein Urheberrecht beanspruchen, wenngleich ich bereits Mitte/Ende der 1990er Jahre die Schaffung eines solchen für einen norddeutschen Landkreis angeregt hatte. Dabei ging es jedoch vor allem darum, lebensgeschichtliche Interviews im Kreisarchiv zu dokumentieren und zu archivieren, um die „Perspektive und Erfahrungen [der] Bewohnerinnen und Bewohner“ des Landkreises² im Zuge von Oral History-Projekten mit in die archivische Überlieferungsbildung einzubringen. Es gibt mittlerweile, teilweise bereits seit Jahrzehnten, eine Reihe anderer Initiativen, die unter dem Namen „Erinnerungsarchiv“ firmieren, so das „Erinnerungsarchiv Industriearbeit“ des LWL-

1 Beim vorliegenden Text handelt es sich um die umfangreichere und um Fußnoten ergänzte Vorlage meines Vortrags im Plenum „Reden ist Gold! Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen“ auf dem 90. Deutschen Archivtag in Bielefeld am 27.9.2023.

2 Jens Murken, „De Geschichte is lögenhaft to vertellen, ober wohr is se doch ...“ Der Landkreis Osterholz 1932–1948. Zeitgeschichte im Gespräch, Münster 1999, S. 441.

Industriemuseums,³ das „Tagebuch- und Erinnerungsarchiv Berlin e.V.“,⁴ das 2022 abgeschlossene Forschungsprojekt mehrerer Partner „IDEA – Inklusives Digitales Erinnerungsarchiv“ in Freiburg⁵ und auch das „Erinnerungsarchiv Polizei“ des Instituts Viwa e.V. (Verwaltung im Wandel) in Witten.⁶ Für sie alle ist die Oral History zentrales Wesensmerkmal sowie Methode und Mittel für die Schaffung umfangreicher Interviewsammlungen. Derartige Projekte zu verstetigen und damit auch die durch sie geschaffenen wichtigen Quellensammlungen dauerhaft und gemäß archivfachlichen Anforderungen zu sichern, stellt gewiss eine große Herausforderung dar. In Erweiterung eines solchen interview- bzw. zeitzeugenbasierten Erinnerungsarchivs habe ich meiner späteren Arbeitgeberin, der westfälischen Landeskirche, etliche Jahre nach meinem ersten Unterfangen in Norddeutschland vorgeschlagen, ein eigenes „Erinnerungsarchiv“ aufzubauen. Dieses sollte indes weniger die alltagsgeschichtliche Perspektive ihrer rund zwei Millionen Mitglieder in den Blick nehmen als vielmehr das berufsbiografische Erfahrungswissen der für die Institution hauptamtlich, nebenamtlich und ehrenamtlich Tätigen. Die simple Idee war, allen, die aus ihren Diensten ausscheiden, also in der Regel angehenden Ruheständlern, einen Fragebogen zur Beantwortung bzw. als Leitfaden für einen Bericht über ihre Lebensarbeit zukommen zu lassen. Die Antworten sollten anschließend dem Archiv für einen gesonderten Sammlungsbestand zum Verbleib übergeben werden.

Beide vorgestellten Varianten „meines“ Erinnerungsarchivs erfuhren keine sonderliche Unterstützung. Das Thema war und ist auch weder jemals meine dienstliche Aufgabe gewesen noch ein Forschungsprojekt noch notwendige Voraussetzung für meine Arbeit. Dennoch bündelt es wohl seit Jahrzehnten typische Herausforderungen zeithistorischer und archivarischer Tätigkeit, wie sie auch andere kennen. Angefangen mit der Sicherung von Audio-Kassetten-Aufzeichnungen und Ergänzungsdokumentationen von Oral History-Interviews über die Weiternutzung von Forschungsdaten, umfänglichen Materialien und Archivkopien aus Forschungsprojekten, insbesondere aus analoger Zeit, bis hin zur aktuellen Herausforderung, die analoge Aktenführung in ein DMS zu überführen, dabei aber letztlich bisherige Arbeitsprozesse und Vorgehensweisen, Akten- und File-Ablagen, Regelwerke und Routinen kennenzulernen, zu würdigen und zu hinterfragen. Insofern scheint es mir notwendig zu sein, sich dem Transfer von Erfahrungswissen als Teil des insti-

3 Vgl. www.lwl-industriekultur.de/de/wissenschaft/projekte/erinnerungsarchiv/ (aufgerufen am 18.9.2023) der LWL-Museen für Industriekultur mit der Zentrale in Dortmund.

4 Der Verein Tagebuch- und Erinnerungsarchiv sammelt Tagebücher, Lebenserinnerungen, Fotos, Fotoalben, Briefe, Brigadetagebücher und Reiseberichte der deutschen Alltagskultur aus allen Jahrhunderten. Vgl. tea-berlin.de/ (aufgerufen am 18.9.2023).

5 Das Forschungsprojekt IDEA – Inklusives Digitales Erinnerungsarchiv (2019–2022) – war ein Oral History-Projekt von und mit gesellschaftlich engagierten Frauen mit internationaler Geschichte. Das Projekt IDEA wurde von der Katholischen Hochschule Freiburg und der Hochschule Furtwangen getragen und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert. Die Feministische Geschichtswerkstatt Freiburg e.V. war Praxispartnerin von IDEA. Vgl. heridea.de/idea-2019-22/ (aufgerufen am 18.9.2023).

6 Das Erinnerungsarchiv Polizei wird seit 2012 aufgebaut. Die Arbeit wurde bis Ende 2015 von der Hochschule für Polizei und öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen im Rahmen einer Forschungsförderung unterstützt. Seither zeichnet das Institut ViWa e.V. dafür verantwortlich. Vgl. www.viwa.nrw/polizeigeschichte-erinnerungsforschung/erinnerungsarchiv-polizei/ (aufgerufen am 18.9.2023).

tutionellen Wissensmanagements auf mehreren Ebenen zu widmen. Ich werde dazu einige Hintergründe, Herausforderungen und Methoden benennen. Der erwähnte auto(berufs)biografische Fragebogen ist am Ende des Beitrags dokumentiert und über die abgebildeten QR-Codes zum Download hinterlegt, so dass ihn jede daran interessierte Institution adaptieren kann.

Der Fragebogen als ein Werkzeug zur Unterstützung eines Erfahrungs- und Wissenstransfers von ausscheidenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern hin zu ihrer bisherigen Arbeitgeberin oder Institution ist ein Vorschlag und eine Vorlage. Erscheint seine Nutzung als sinnvoll und zielführend, sollte er auf die spezifischen Bedingungen der eigenen Einrichtung hin angepasst werden. In seinem Umfang und seiner Struktur, seiner Kombination aus zumeist offenen und wenigen geschlossenen Fragen stellt er somit keinen Realtypus bereits durchgeführter Projekte zum Thema Wissenstransfer dar, sondern einen Idealtypus, der als Steinbruch und Baukasten für die eigenen Vorhaben dienen kann. Ergänzungen sind dabei ebenso vorstellbar und fallbezogen notwendig wie das Auswählen einzelner Fragen oder Fragegruppen. Der hier angebotene Fragebogen umfasst 76 Fragen, die sechs verschiedenen Kategorien zugeordnet sind: I. Biografische Fragen, II. Berufsbiografische Fragen, III. Konstellationen im Dienst, IV. Erfahrungen im Dienst, V. Empfehlungen und Erinnerungen, VI. Offboarding, Austrittsmanagement und Dokumentation. Fragen und Kategorien weisen dabei eine innere Logik und Abfolge auf, die es den Wissensgebern erleichtern soll, sich sukzessive an die Fragelandschaft heranzutasten und Sicherheit im Umgang mit diesem Medium zu erlangen. Auf vergleichsweise leicht zu beantwortende Fragen nach Personen- und Familienstand sowie nach Ausbildung und Beruf – Fragen, die dabei zugleich notwendige wie grundlegende Auskünfte geben – folgen Fragen, die sich detaillierter nach den Arbeitsbedingungen und den im Beruf gemachten Erfahrungen erkundigen, bevor nach Selbsteinschätzungen und Reflexionen über das eigene berufliche Wirken gefragt wird, sowie abschließend nach den bislang erfolgten Vorbereitungen auf den dienstlichen Abschied. Diese letzten Fragen führen an die aktuelle Lebenssituation der Wissensgeberinnen und Wissensgeber heran und schweißen sie gleichsam mit dem Wissenstransferprojekt, an dem sie sich beteiligen, zusammen. Diese Fragen, die das Austritts- und das Wissensmanagement koppeln, verlangen bzw. wünschen sich noch einmal sehr persönliche, private Einschätzungen über einen wesentlichen Lebensinhalt vergangener Jahre, der nunmehr seinen Abschluss erfährt. Dass der Abschied aus dem Dienst aber kein abruptes Ende von gewohnten Abläufen, Netzwerken und Kompetenzen bedeuten muss, soll mit der Beteiligung an der Fragebogenaktion mehr als nur stillschweigend vermittelt werden. Die Antworten auf die Fragen können und sollten ausdrücklich als Brücke von der Vergangenheit und Gegenwart der eigenen dienstlichen Tätigkeit in die Zukunft des Betriebes/der Institution verstanden werden, als ein Instrument, um implizites Know-how und persönliche Erfahrungskompetenz zu sichern und wertzuschätzen, und um all dies für die Verbesserung bestehender dienstlicher Abläufe und betrieblicher Vernetzungen auszuschöpfen. Mit dem Abschied aus dem Dienst bzw. mit dem Übergang in den Ruhestand kann die Mitwirkung an dem Fragebogen zugleich auch das Einfinden in die neue private Lebenssituation unterstützen, kann sie aus berufsbiografischer Wissenserhebung zu auto- und familienbiografischer

Reflexion, zu bewusster Selbstermöglichung und zu einer optimistischen persönlichen „Potenzialanalyse“ ermuntern.

2. Wissenstransfer

Das Thema „Wissenstransfer“ auf einem Archivtag in Bielefeld anzusprechen, ist, als brächten Archivtagsteilnehmende ihren eigenen Pudding mit in die Stadt. Schließlich ist Wissenstransfer *die* zentrale Aufgabe von Archivarinnen und Archivaren. Das Stichwort „Wissen“ stand zudem erst auf dem 86. Deutschen Archivtag 2016 in Koblenz, der unter der Überschrift „Archive in der Wissensgesellschaft“ veranstaltet worden war, im Fokus. Es wurde damals eine Art Verortungsversuch für Archive im digitalen Zeitalter vorgenommen, der sie zusammenfassend als „Kompetenzzentren“ charakterisierte. Als Tätigkeitsfelder wurden Verwaltungsberatung, Politikberatung, Archivberatung und Nutzungsberatung ausgemacht. Archive sind meines Erachtens – neben den Haushaltsabteilungen – wirkmächtige Einrichtungen innerhalb von Organisationen und Behörden. In Archiven, zumindest in größeren und mittelgroßen, bündeln sich zahlreiche Kompetenzen aus ganz unterschiedlichen Fachgebieten: Behörden- und Registraturberatung, Überlieferungsbildung, Pädagogik, Veranstaltungsmanagement, behördenweite Praktikanteneinsatzstelle, Marketing, Public Relations, Mediengestaltung, Kundenbindung, substantielle Auskunftsfähigkeit, institutionelles Spezial- und Überblickswissen u.v.a.m. Kommt nun auch noch der innerbetriebliche Wissenstransfer mit ins archivische Portfolio?! Vertreterinnen und Vertreter kleinerer Archive hört man zurecht stöhnen angesichts dieser Aufgabenlast, der vielfältigen Dienstleistungsbedarfe und der technologischen Anforderungen. Gleichwohl stoßen die Themen „Wissensmanagement“ und „Wissenstransfer“ auf große Resonanz in der Archivszene, wie ein Diskussionsforum auf dem 71. Westfälischen Archivtag in Herford verdeutlichte.⁷ Hierbei ging es unter anderem um das Sichern von innerbetrieblichem, auch archivischem Erfahrungswissen mit Hilfe einer individuellen Wissenslandkarte. Eine solche Wissenslandkarte kann dazu verhelfen, verschiedene Wissenskategorien zu identifizieren, wie z.B. persönliche Netzwerke, Arbeitsorganisation, Fachwissen, Unternehmenskultur, Projektwissen und Führungswissen.⁸ Trotz neuer, zusätzlicher Kompetenzen, Anforderungen und Zumutungen für die Archive, denke ich, dass a) die aus der Befassung mit dem Themenpaar „Erinnerungsarchiv“ und „Wissensmanagement“ resultierenden Belastungen überschaubar bleiben, dass b) die Archive diesen Job nicht alleine

7 Das Diskussionsforum am 12.3.2019 unter der Leitung von Lisa Grefe (synartIQ GmbH, Bielefeld) war betitelt mit „Wissenstransfer im Archiv: ein Ding der Unmöglichkeit?“. Grefe erläuterte dabei den Wissensbegriff anhand des Modells der „Wissenstreppe“ nach Klaus North, *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wertschöpfung durch Wissen*, Wiesbaden 1998, 5. akt. u. erw. Aufl. 2011, S. 35–43.

8 Vgl. Stefan Schröder, Diskussionsforum „Wissenstransfer im Archiv: ein Ding der Unmöglichkeit?“ #WAT19. In: archivamtblog, 13.3.2019, archivamt.hypotheses.org/10553 (aufgerufen am 18.9.2023); ders., 71. Westfälischer Archivtag am 12. und 13. März 2019 in Herford. In: *Archivpflege in Westfalen-Lippe* 91 (2019), S. 2–4, hier: S. 3.

bewältigen müssen und dass c) ein erkennbarer Mehrwert für Archive, Archivträger und Forschung entstünde. Dies wird im Folgenden näher erläutert.

Bei der Bezeichnung „Wissenstransfer“ handelt es sich um die insbesondere in den Wirtschaftswissenschaften gängige Vorstellung der Übertragung von Informationen von einem Sender („Wissensgeber“ oder „Wissensträger“) auf einen Empfänger („Wissensnehmer“ oder „Wissenübernehmer“). Dieser Transfer und die Integration von explizitem oder implizitem Wissen zwischen unterschiedlichen Personen, Gruppen oder Organisationen kann sich nicht nur auf unterschiedlichen Ebenen vollziehen, sondern unterliegt ganz verschiedenen Einflussfaktoren, z.B. Herkunft, Kultur, Alter und Bildung.⁹ Bei diesem klassischen Verständnis des Wissenstransfers steht die Personal- und Organisationsentwicklung von Unternehmen in der Verantwortung, das Human Resource Management, nicht das Archiv. Es geht in den entsprechenden Handlungsfeldern u.a. um strategische Personalplanung, um die Leistungsfähigkeit der Belegschaft (und das Gesundheitsmanagement), um zielgruppenspezifisches Employer Branding gegen den Fachkräftemangel und um Diversity-Rekrutierung (um bislang ungehobene Beschäftigungsressourcen, wie benachteiligte Jugendliche, internationale Fachkräfte oder Menschen mit Behinderung, zu nutzen).¹⁰ Dem „Know-how-Risiko“, also dem Verlust von technischem und fachlichem Wissen, begegnet man damit eher mit strategischen, in die Zukunft gerichteten Personal-

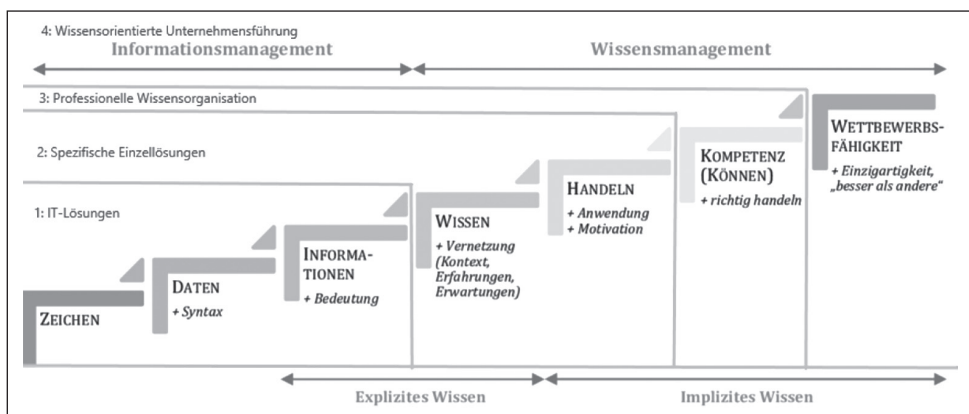


Abb. 1: Die Wissenstreppe nach Klaus North. Vier Reifegrade wissensorientierter Unternehmensführung.¹¹ Vom Vf. veränderte Abbildung nach Jana Zscheischler auf ResearchGate.¹²

9 Vgl. Richard Pircher (Hrsg.), Wissensmanagement, Wissenstransfer, Wissensnetzwerke: Konzepte, Methoden, Erfahrungen, Erlangen 2014.

10 Vgl. z.B. Sascha Armutat, Demografische Entwicklung, Wertewandel und Fachkräftesicherung. In: Sascha Armutat, Natalie Bartholomäus, Swetlana Franken, Volker Herzig, Bernd Helbich (Hrsg.), Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung. Herausforderungen und Bewältigungsstrategien für den Mittelstand, Wiesbaden 2018, S. 23–56, hier: S. 27–41.

11 Ebd., S. 43.

12 Jana Zscheischler: https://www.researchgate.net/figure/Abbildung-2-Die-Wissenstreppe-nach-NORTH-Quelle-NORTH-2011-36-Abb-2-1-veraendert_fig1_271134842 (aufgerufen am 18.9.2023).

planungsmethoden und mit dem Versuch, die Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften aufrechtzuerhalten. Verständnis für das Thema Wissensmanagement zum Zwecke der Verbesserung der unternehmerischen Marktposition zu erlangen, ist gleichwohl auch für Archive hilfreich, sind sie doch Teil des Dienstleistungssegments einer Institution. Eine gewisse Popularität auf dem Gebiet des unternehmerischen Wissensmanagements genießt das Modell der „Wissenstreppe“ von Klaus North.¹³ Zeichen, Daten und Informationen erlangen letztlich erst durch den menschlichen Verstand und durch menschliche Erfahrung eine Bedeutung, was zu richtigem, planvollem und reflektiertem betrieblichen Handeln befähigt.

Elementar für betriebliches Wissensmanagement ist daher der erfolgreiche Wissenstransfer. Beiträge zum Thema Wissenstransfer nehmen regelmäßig den derzeitigen demografischen Wandel zum Aufhänger: Die „Babyboomer“ der Jahrgänge 1946 bis 1964 treten bis 2031 sukzessive in den Ruhestand, geburtenschwache Jahrgänge können den benötigten Fachkräftebedarf nicht decken. Um dem kontinuierlichen und längst in allen Branchen spürbaren Fachkräftemangel zu begegnen, müssen Strategien entwickelt werden. Zu diesen Strategien gehört auch die bessere Beachtung und Nutzung von Erfahrungswissen, sei es durch den nachberuflichen Einsatz von Pensionären,¹⁴ sei es durch ein verbessertes Wissensmanagement in Unternehmen und Verwaltungen. Dabei begünstigt die Möglichkeit einer Weiterbeschäftigung beim letzten Arbeitgeber die Erwerbstätigkeit im Ruhestand (wenngleich diese meist in Teilzeit oder als geringfügige Beschäftigung erfolgt).¹⁵

Die Altersentwicklung der Gesellschaft bewirkt in mehrfacher Hinsicht ökonomische Herausforderungen, und sie birgt verschiedene Risiken, u.a. das erwähnte „Know-how-Risiko“. Zur Problemanzeige, dass die Ressource „Erfahrung“ leicht außer Acht gelassen wird, äußerte sich der BWL-Professor Sascha Armutat von der Hochschule Bielefeld. Er hat dabei nicht nur die Brille des Personalmanagements auf, sondern betont zugleich die historische (und damit letztlich archivische) Relevanz von schwer zu kodifizierender Erfahrung: „Implizites Erfahrungswissen verlässt mit den Ruheständlern das Unternehmen. Dieses Erfahrungswissen mit seinen kulturellen und historischen Implikationen ist allerdings ein wesentlicher Faktor dafür, dass die Abläufe im Unternehmen auch bei Normabweichungen funktionieren. Die Schwierigkeit besteht darin, dass dieses Wissen nicht ohne Weiteres vom Markt bezogen oder schnell aufgebaut werden kann. Ist es weg, dann ist es für immer verloren, was die Abläufe beeinträchtigen und die nachhaltige Entwicklung des Unternehmens

13 Vgl. auch Klaus North, *Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement im digitalen Wandel*, 7., vollst. überarb. Aufl. Wiesbaden 2021, S. 33–69.

14 Die Zahl der Erwerbstätigen in der Altersgruppe 65+ hat sich in Deutschland seit dem Jahr 1998 mehr als verdreifacht (Vom Ruhestand zu (Un-)Ruheständen – Ergebnisse der Studie „Transitions and Old Age Potential“ (TOP) von 2013 bis 2019, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2020, S. 32. – Gewiss reagieren viele Pensionäre nicht nur auf den Ruf, weiterhin gebraucht zu werden und zugleich etwas Sinnvolles tun zu können. Sondern für viele wird auch der notwendige Zuverdienst zur Rente eine Rolle spielen: „Ohne Erwerbseinkommen im Rentenalter nimmt bei vielen die Gefährdung durch Altersarmut zu“ (ebd., S. 34).

15 Vgl. Vom Ruhestand zu (Un-)Ruheständen – Ergebnisse der Studie „Transitions and Old Age Potential“ (TOP) von 2013 bis 2019, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, Wiesbaden 2020, S. 37.

hemmen kann.“¹⁶ Bekanntestes Beispiel für dieses Phänomen stellt sicherlich der elementare Wissensverlust des NASA-Mondlandeprogramms dar: Nicht nur wurden nach 1972 die Magnetspulen gelöscht oder überspielt, sondern es sind auch die beteiligten Experten längst verstorben und nicht mehr befragbar. Know-how-Verlust durch fehlendes Interesse am Bergbauberuf hat, um ein hiesiges Beispiel anzuführen, auch die Schließung der Steinkohlezechen in NRW forciert. Schwindet das Bergbauwissen unaufhaltsam, stirbt der Beruf des Knappen aus, und es saufen die Gruben ab. Seit Anfang des Jahrtausends ist dieses Know-how-Risiko nicht mehr nur Thema großer oder mittelständischer Unternehmen, sondern es ist auch von Verbänden, Vereinen sowie von öffentlich-rechtlich verfassten Institutionen wahrgenommen und angegangen worden. Erkannt worden ist mittlerweile, dass „Wissensflüsse gestaltet werden“ müssen, um die Übergabe des Wissens älterer Mitarbeiter auf ihre Nachfolger sicherzustellen.¹⁷ Wissenstransferprozesse sind komplex. Personales Wissen, über das allein der Wissensträger verfügt, kann diesem selbst unterschiedlich bewusst sein. Man unterscheidet Handlungswissen, das dem impliziten Wissen am ähnlichsten ist, intuitives Wissen, von dem der Wissensträger eine Ahnung hat, und begriffliches Wissen, das sprachlich oder schriftlich artikuliert werden kann.¹⁸ Um Expertenwissen zu transferieren, bieten sich verschiedene Wissensmanagementinstrumente, wie z.B. der „Wissensbaum“, an. Das Erfahrungswissen, das einem Nachfolger im Dienst vermittelt werden soll, lässt sich in seinem ganzen Umfang jedoch nicht abbilden. Empfehlenswert ist es insofern, wenn Unternehmen für den Wissenstransfer auf informelle Methoden zurückgreifen.¹⁹ „In diesem Sinne wirken Paten- und Mentoren-Programme, bei denen der ältere Mitarbeiter den jüngeren im Alltag an die Hand nimmt und Tipps und Kniffe während der Erledigung der Abläufe zeigt und erläutert. Strukturiert moderierte Gespräche zwischen dem älteren Stelleninhaber und dem jüngeren Nachfolger (sogenannte Wissensstafetten) können einen ähnlichen Effekt haben.“²⁰ Es werden also für die innerbetriebliche Wissensweitergabe zahlreiche Methoden genutzt bzw. entwickelt, erprobt und verbessert – sofern sie bisher noch nicht ausreichend eingesetzt worden sind. Die Bandbreite reicht von zwischenmenschlicher Kommunikation (Gespräch, Mail, Videokonferenzen) über persönliche und dienstliche Netzwerke bis hin zu Möglichkeiten des Tandem-Lernens, Mentorings, Reverse-Mentorings, Story Tellings, der digitalen Wissenssammlungen, Lessons Learned-Workshops und Zukunftskonferenzen.²¹

Während sich das explizierbare, das Inhaltswissen in Checklisten, Arbeitsplatzbeschreibungen, Datenbanken, Ablaufdiagrammen und Projektdokumentationen sichern und interpersonal verfügbar machen lässt, lässt sich das implizite und intuitive Wissen,

16 Sascha Armutat, wie Anm. 10, S. 25f.

17 Ebd., S. 33. Armutat bezieht sich auf Ralph Lange, Erfahrungen mit der Wissensstafette bei Fach- und Führungskräften. In: Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.), Services, 2017, http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Oeffentlicher-Sektor/erfahrungen-mit-der-wissensstafette.pdf%3f__blob%3dpublicationFile%26v%3d1 (aufgerufen am 18.9.2023).

18 Vgl. Christine Erlach, Wolfgang Orians, Ulrike Reisach, Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben, München 2013, S. 63–65.

19 Ebd., S. 66f.

20 Sascha Armutat, wie Anm. 17.

21 Vgl. z.B. Annelise Forst, Intergenerativer Wissenstransfer. Grundlagen, Problemfelder, internationale Zusammenhänge, Saarbrücken 2009, S. 116–126.

„das viel mit Erfahrungen und individueller Expertise zu tun hat, das den Mitarbeitern hilft, auch in unsicheren Situationen handlungsfähig zu bleiben“, nicht in dieser Form abspeichern. Um hierfür einen Wissensfluss zu generieren, müssen Unternehmen „auf die Vermittlung im Alltag setzen“.²² Voraussetzung für einen erfolgreichen Wissenstransfer stellt die persönliche Beziehung zwischen Wissensgeber und Wissensnehmer dar. Befördert werden kann eine solche Verbindung beispielsweise durch die „aktive Gestaltung von Dialogräumen“, womit keine Treffpunkte, sondern Gelegenheiten zur Interaktion gemeint sind, Gelegenheiten zum direkten oder zum virtuell unterstützten Dialog als dem „Königsweg für Wissenstransfer“ und für Lernprozesse.²³ Kürzlich behandelte ein archivfachlicher Beitrag den archivischen Umgang mit oben bereits erwähnten Forschungsdaten, untertitelte diesen nicht nur als „gegenseitigen Lernprozess“, sondern machte vor allem deutlich, welchen Verlust es darstellte, wenn Forschungsdaten in der Archivpraxis weiterhin „eine geringe Rolle“ spielten.²⁴ Jenseits der gesetzlichen Aufbewahrungsfristen und der wissenschaftlichen Bearbeitungsphasen stelle immer wieder das „Ausscheiden der maßgeblichen Personen aus der Institution“²⁵ das spürbarste Verlustszenario im Umgang mit Forschungsdaten dar: „Bedeutung geht verloren durch Fluktuation der Mitarbeitenden“.²⁶ Und die ausscheidende Person denke „vorwiegend an ihre Entlastung“, und „oftmals [gehe] nur noch wenig implizites Wissen an das Archiv“ über.²⁷ Den innerbetrieblichen Wissensfluss zu unterstützen, dabei aber nicht auf die nachhaltigen Dokumentationsversuche (zugunsten der Dialogräume des aktiven Dienstes) zu verzichten, das kann auch in den Kompetenzbereich von Archiven fallen. Ich werde dies unter den Stichworten „Kontextwissen“ und „Nachsorge“ ausführen – und anschließend ein paar Grundsätze und Thesen aus archivarischer Perspektive dazu aufstellen.

3. Kontextwissen und Nachsorge

Das Archiv als Institution und die Archivierenden als Personen nehmen im Idealfall (und bei langen Amtszeiten) eine Vertrauensstellung gegenüber den Angehörigen ihrer Institution ein. Dies äußert sich beispielsweise bei Vorlassverhandlungen oder wenn Angehörige um Nachlass-Bewertungen und ggf. Übernahmen bitten. Diese archivarische Tätigkeit stellt eine Art institutioneller Nachsorge für ein Mitarbeitendenleben dar. Hinzu können unaufgefordert eingereichte oder auch vom Archivar angeregte schriftliche Lebens- oder Berufsgeschichten ehemaliger Mitarbeitender kommen. Hier gibt es meines Erachtens eine Menge Potenzial.

22 Sascha Armutat, wie Anm. 17.

23 Christine Erlach, Wolfgang Orians, Ulrike Reisach, wie Anm. 18, S. 71f.

24 Kai Naumann, Christina von Hodenberg, Pascal Siegers, Wie Archive und Forschungsdaten zueinanderfinden – ein gegenseitiger Lernprozess. In: ARCHIV theorie & praxis Heft 3, Juli 2023, S. 187–194, hier S. 188.

25 Ebd., S. 190.

26 Ebd., S. 193.

27 Ebd., S. 190.

Welche Mitarbeitenden stehen eigentlich im Fokus in einem Betrieb, wenn es um die Abschöpfung von Wissen, Kultur, Kontakten, eingespielten Prozessen, Praktiken und (bislang) erfolgreichen Routinen geht? Sind es nur die Führungskräfte, die sich per se mit Strategie, Unternehmensentwicklung und Marktanalysen etc. beschäftigen? Oder sind es mit Handwerkern, Maschinenführern und Technikern jene Personen, die über Skills verfügen, um im Wortsinne den Maschinenpark am Laufen zu halten (und die wissen, wie die Geräte „ticken“ – jenseits der Infos aus den Bedienungsanleitungen)? Oder sind es die Verwaltungsangestellten, die mit praktischen „Kniffen“ und administrativer Kompetenz in der Lage sind, die Managemententscheidungen und Strategien umzusetzen und die damit die bürokratischen, kaufmännischen und personellen Geschäftsabläufe im Alltag gewährleisten? – Vermutlich ist es auch eine Frage der Unternehmenskultur, inwieweit Mitarbeitende (auf jeder Ebene) als austauschbar, entbehrlich und für ersetzbar erachtet werden – oder ob sie als individuelle „Schätze“ wahrgenommen werden, die nicht nur ihre Fachkompetenzen, sondern auch stets ihre Persönlichkeit eingebracht haben, um den Unternehmenserfolg zu erhöhen. – Und sicherlich hängt es auch von der Betriebsgröße, von der Möglichkeit, Teams innerhalb eines Unternehmens zu bilden, wirklich funktionierende Vertretungsregeln etabliert zu haben sowie von weiteren Aspekten ab, gerade wenn man spezifischer das Archivwesen mit seinem Facettenreichtum in den Blick nimmt.

Insbesondere die weniger betriebsprominenten sowie auskunftserfahrenen Personen in leitenden Positionen können durch gezielte oder systematische Nachfrage durchaus dazu angehalten werden, berufsbiografische Auskünfte oder Berichte zu verfassen bzw. aufzeichnen zu lassen. Angeregt werden kann eine auto(berufs)biografische Aktivität unter anderem durch besagten Fragebogen, der die Verfasserinnen und Verfasser auf Themenfelder lenken und die eigene Erinnerungsarbeit vorstrukturieren kann. Derartige Selbstauskünfte können sinnvolles und notwendiges Kontextwissen zur Überlieferung des sachlichen Verwaltungshandelns liefern. Ich erachte solche subjektiven Zeugnisse aus Sicht der Forschung und auch für die eigene Institutionengeschichte als wertvoll und als Desiderat der Überlieferungsbildung. Das Archiv resp. die Archivleitung übernimmt mit diesem Interesse an Erfahrungswissen, an Kenntnissen über interne, nicht in jedem Fall aktenkundig gewordene Abläufe, Verhandlungen und Verabredungen, mit diesem Interesse an vermeintlichem oder tatsächlichem Geheimwissen, eine Art geburtshelferischen Dienst – genau genommen trägt das Archiv bereits zur Zeugung dieser Quellengattung bei, wenn man im Bild bleiben will. Zur Dokumentationspflicht gehört dabei selbstverständlich auch die genaue Beschreibung des Zustandekommens, der Motivation und der Umstände der Berufsbiografien. Dies nicht zuletzt, um eine differenzierte Quellenkritik zu ermöglichen. Denn es begegnet einem in der Praxis die gesamte emotionale und psychische Bandbreite subjektiver Berichte: Vom unverhohlenen Bramarbasieren über die Heldengeschichte bis hin zur finalen Abrechnung und zur fast rechtsrelevanten üblen Nachrede. Es gibt geübte und weniger geübte Schreibende; entsprechend sieht das Ergebnis aus. Die gezielten Fragen eines Fragebogens können aber auch die Unerfahrenen anregen und anleiten. Und abgesehen von diesen Beispielen aus den extremen Enden des Spektrums sind die meisten Berichte und Auskünfte gehaltvoll und weiterführend.

Einen längst pensionierten Landeskirchenrat, der an seiner Familiengeschichte arbeitete, konnte ich überzeugen, auch seine Memoiren aus der Phase seines Dienstes im Bielefelder Landeskirchenamt in den 1960er und 1970er Jahren zu verfassen, ein Unterfangen, dem er aufgrund zu großer Nähe und vielfältiger Beziehungen ursprünglich auf keinen Fall nachgehen wollte. Die Erinnerungen mussten nicht anhand eines Fragebogens strukturiert werden, folgten hingegen weitgehend der Chronologie, ganz so, wie er es in seinem ersten, familiengeschichtlichen Band praktiziert hatte. Ohne ihn zwischenzeitlich weiter dazu „gedrängt“ zu haben, lieferte der Theologe beizeiten ein umfangreiches Manuskript zur vertrauensvollen Aufbewahrung im Archiv ab. Man lernt in diesem Werk unter anderem die Menschen hinter den Entscheidungen kennen, man erfährt von Konstellationen und Koalitionen, von Sympathien und von Antipathien, von Männerfreundschaften und Frauenrollen, von Typen mit ganz unterschiedlichem Arbeitsethos und Profil – schlichtweg von subjektiven Einschätzungen und Werturteilen, die ein neues, zumindest bunteres Licht auch auf das Zustandekommen von Entscheidungen in Ausschüssen, Kommissionen und Ämtern werfen. Man begreift, wie eine Verwaltung in den 1960er-Jahren hinter den Kulissen funktioniert hat. Es gäbe aus dieser Quelle viele interessante Hinweise zu berichten, die im Nachhinein Hintergründe mancher landeskirchlichen Entscheidungen aufdecken und die den Bestand eines Erinnerungsarchivs bereichern würden.

Ich habe mein Anliegen als „Erinnerungsarchiv“ gelabelt und oben als „Transfer von Erfahrungswissen“ bezeichnet. Es geht dabei schwerpunktmäßig um den Wissenstransfer innerhalb von Institutionen. Vieles erscheint beim zweiten Blick darauf recht selbsterklärend und selbstverständlich zu sein. Insbesondere Publikationen sind geradezu das Paradebeispiel für versuchten und gewiss weitgehend funktionierenden Wissenstransfer, schaut man nur auf die vielen Fächer und Disziplinen, die sich bereits seit Jahren dieses Themas annehmen.²⁸ Man bemerkt bald, dass Lektüre vor Neuentdeckung schützt und dass man meist auf den Schultern von Riesen, zumindest von zeitlich bereits vor einem selbst innovativ tätigen Menschen steht. Das ist beim hier vorgestellten Thema auch so, und das gilt in der thematischen Engführung gleichermaßen wie für den grundsätzlichen Ansatz, geht es letztlich im Archivwesen naturgemäß, wie erwähnt, per definitionem um den möglichst dauerhaften

28 Vgl. jenseits der im Beitrag an anderer Stelle zitierten Werke z.B. für die Sprachwissenschaften Sigurd Wichter, Gerd Antos (Hrsg.) in Zusammenarbeit mit Daniela Schütte und Oliver Stenschke, Wissenstransfer zwischen Experten und Laien. Umriss einer Transferwissenschaft, Frankfurt/Main 2001. Vgl. für das Fachgebiet BWL und Management z.B. Klaus North, Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten, Wiesbaden 2021; Benno Ackermann, Oliver Krancher, Klaus North, Katrin Schildknecht, Silvia Schorta, Erfolgreicher Wissenstransfer in agilen Organisationen, Wiesbaden 2020. Empirische Arbeiten zum Thema entstehen auch regelmäßig im Wirtschaftsingenieurwesen, vgl. z.B. Patrick Philipp Grames, Wissenstransfer in Organisationen. Entwicklung eines Methodenkonzepts des Wissensmanagements zur Sicherung von Erfahrungswissen, zur Vermeidung von Wissensverlusten und zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter, Diss. Universität der Bundeswehr Hamburg 2020, oder im Fachgebiet Informations- und Wissensmanagement, vgl. z.B. Maria Hennig, Wissensmanagement in Zeiten des demografischen Wandels: Kompetenzmanagement, lebenslanges Lernen, Wissenstransfer. Handlungsempfehlungen zum Demografiemanagement, Fachhochschule Hannover 2011. Praktische Hinweise zum innerbetrieblichen Vorgehen liefert beispielsweise auch Britta Bertermann, Werkzeugkasten Wissenstransfer. Entwicklung einer praktischen Handlungshilfe für Betriebs- und Personalräte, Düsseldorf 2015.

Erfolg darin, Zeugnisse gesellschaftlichen Handelns, Belegführungen behördlicher Entscheidungen und den Rechtsstatus privat- und öffentlich-rechtlicher Unternehmungen von Generation zu Generation intersubjektiv überprüfbar vorzuhalten.

Mir geht es weniger um in den in seiner Qualität noch nicht einmal gewürdigten Wissenstransfer, sondern um die gleichsam objektive Dokumentation subjektiven Erfahrungswissens. Transferiertes Erfahrungswissen ist per se und unreflektiert noch nicht erfolgversprechend für ein Unternehmen oder für eine Institution. Genauso wie expliziertes Wissen, das einer unternehmerischen „Kodifizierungsstrategie“ folgen mag,²⁹ bedarf auch das nicht vollständig kodifizierbare Wissen, das gleichsam in den Köpfen der Mitarbeitenden abgespeichert ist, einer Auswertung und Beurteilung. Für die Analyse und Operationalisierung sollte man die North'sche Wissenstreppe von beiden Richtungen aus betreten. Erst dann kann das Unternehmen überhaupt einen Mehrwert aus dem Wissensmanagement generieren. Die besten Instrumente einer „Personalisierungsstrategie“, die auf den persönlichen Kontakt und Dialog innerhalb einer Institution abhebt, nutzen nichts, wenn ihre Erträge nicht gesichert und ausgewertet werden. Dies alles sind weiterhin primär Herausforderungen für eine Personalverwaltung, nicht für ein Archiv. Das Archiv kann sich einbringen, wenn es

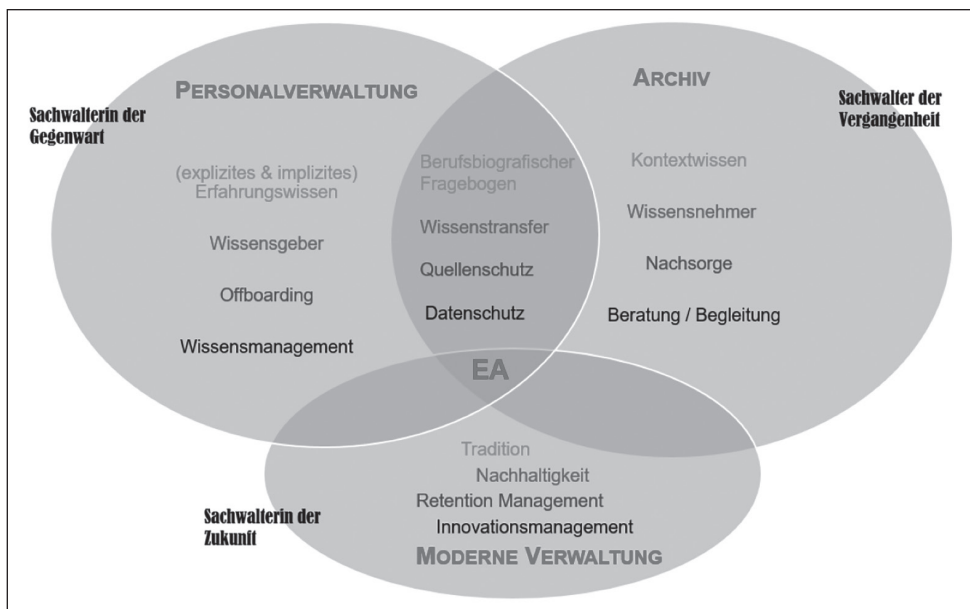


Abb. 2: Das Erinnerungsarchiv (EA) an der Schnittstelle gegenwärtiger und zukünftiger Verwaltung sowie von Personalverwaltung und Archiv der jeweiligen Institution. Farblich voneinander abgesetzt sind verschiedene Modi Operandi in den jeweiligen Aufgabenfeldern (eig. Grafik).

29 Vgl. dazu die sehr facettenreich, akademisch und dabei für seine Zwecke praxistauglich ausgearbeitete Broschüre des VSWG (Verband Sächsischer Wohnungsgenossenschaften e.V.): Heute schon an morgen denken: Wenn das Wissen in Rente geht! Praktische Tipps und Anregungen für das Handlungsfeld Wissensmanagement, Dresden 2014, hier: S. 17.

um die Dokumentation, die Sicherung und ggf. die anonymisierte Auswertung von implizitem, personengebundenem Wissen und von Erfahrungsschätzen geht. Hier kann die archivarische Fachkompetenz im Zentrum des aktiven Verwaltungshandelns und des Personalmanagements mitwirken, und dies bei Weitem nicht nur in Bezug auf das Archivpersonal, auf ehren- und nebenamtlich für das Archiv tätige Personen, sondern institutionenweit.

Es gibt die Sicht des Unternehmens auf den Ausstand, die Pensionierung, den Berufswechsel. Das Unternehmen intendiert, angesichts eines derartigen Personalumbruchs für wirtschaftliche und administrative Stabilität zu sorgen. Der Wechsel darf aus Unternehmenssicht nicht von Einbußen begleitet sein, auch nicht von Know-how-Verlusten. Das Offboarding resp. Austrittsmanagement muss daher als wertschätzender Trennungsprozess von scheidenden Mitarbeitenden (und für diese) gestaltet werden. – Und es gibt die Sicht der Betroffenen, der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, der angehenden Pensionäre, die sich mit einer neuen Lebenssituation vertraut machen müssen. Vor einer zeitlich absehbaren und insofern beruflich planbaren Pensionierung ist es auch aus Angestelltenperspektive sachdienlich, Projekte abzuschließen oder Aufgaben zu übertragen, dies in Zusammenarbeit mit den Vorgesetzten, allein oder im Team. Im Falle einer zeitlichen Überschneidung ließe sich der künftige Nachfolger einarbeiten, um einen möglichst reibungslosen Übergang herzustellen. Das im Laufe von teils vielen Arbeitsjahren erworbene Know-how sollte weitergegeben werden, „um eine Kontinuität der Arbeit zu gewährleisten“.³⁰ Der Austritt aus dem Dienst sollte dabei aus Arbeitnehmerperspektive ein positiv erfahrener Aufgabenabschluss sein und zugleich ein motivierender Rückenwind für die neue Lebensphase wie womöglich auch für die Rahmung der Erinnerungen an die Dienstzeit.

Wenn in Verwaltungen langjährige, scheidende Sachbearbeitende auf ihr Transferwissen hin befragt werden, dann stellt dies für sie in ihrer Berufsbiografie möglicherweise eine Premiere dar. Schließlich geht es nun nicht mehr darum, dass sie ihre erworbene (und um langjähriges Erfahrungswissen bereicherte) Fachkompetenz zum Wohle des Betriebs einsetzen (sachlich ausgedrückt heißt das: ihren Job erledigen), sondern sie werden um die Reflektion ihres Tuns gebeten und damit um eine Art Meta-Tätigkeit: Beschreibung und Analyse ihrer Praxis. Eingeeübte Routinen sind aber häufig weder schriftlich niedergelegt, noch abstrakt reflektiert. Dies kann selbstverständlich durchaus unterschiedlich sein bei den Mitarbeitenden: Manche mögen auf diesem Feld durchaus Erfahrungen besitzen (z.B. aufgrund von Fortbildungen, Mentoring, Mediationen etc.), für (viele) andere kann dies aber eine neue Erfahrung sein, die sie auf unbekanntes und ungeübtes Terrain führt, zumal, wenn diese Praxis bislang nicht zur Unternehmenskultur gehörte. – Daher muss es der Verwaltung darum gehen, die spezifischen Voraussetzungen jener Mitarbeitenden, deren Erfahrungswissen sie sichern möchte, zu eruieren, um sie nicht zu überfordern mit dem Wunsch, nunmehr – evtl. für sie plötzlich und überraschend – am Ende ihres Berufslebens eine ungewohnte Perspektive auf ihr Tun einzunehmen. Womöglich zählen diese Mitarbeitenden bereits die Tage rückwärts bis zum Eintritt in den Ruhestand,

³⁰ Le Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg, Vorbereitung auf den Ruhestand, Luxembourg 2019, S. 15.

wollen einen sauberen Schreibtisch übergeben und ordentlich geführte Akten – nicht aber mit neuen Anforderungen (und somit mit zusätzlichen Beschwerden) konfrontiert werden.

4. Grundsätze und Regeln einer archivischen Beteiligung am Wissenstransfer

Beim Wissenstransfer im Sinne des Erinnerungsarchivs können zwar vergleichbare und gleiche Methoden wie seitens der Personalabteilungen eingesetzt werden, aber es geht um eine andere Intention und Gewichtung der Ziele. Zumindest folgende Grundsätze und Regeln sollten dabei Beachtung finden:

1. Der Schwerpunkt liegt nicht auf dem innerbetrieblichen Wissensmanagement zum Zwecke der optimierten Weiternutzung des Wissens ausscheidender Mitarbeitender oder zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen, Herkünfte oder Bildungshintergründe.
2. Es geht vielmehr um einen spezifisch archivarischen Blick auf das explizite und vor allem das implizite, nicht kodifizierte Wissen von ausscheidenden Mitarbeitenden im Haupt-, Neben- oder auch Ehrenamt. Nicht der Wissenstransfer als Endzweck, sondern die Wissensdokumentation und -archivierung stehen hier im Vordergrund.
3. Jede/-r ausscheidende Mitarbeitende im Haupt-, Neben- oder Ehrenamt erhält spätestens mit dem dienstlichen Abschied den Fragebogen zum Erfahrungs- und Wissenstransfer mit der Bitte um geflissentliche Beantwortung überreicht.
4. Es geht um Überlieferungsbildung und die Schaffung einer eigenen Quellengattung: implizites oder immaterielles Betriebswissen oder – aus Blickrichtung der Wissensgeber – um Ego-Historie.
5. Diese durch einen geburtshelferischen Akt des Archivs entstandenen neuen Quellen sind archivwürdig. Sie können zu einem besseren Verständnis des überlieferten Behördenschriftgutes verhelfen.
6. Mit den sukzessive von den jeweiligen Wissensgebern eintreffenden Antworten auf den Fragebogen, in der Regel vermutlich als Dateien eingeliefert, entsteht ein eigener archivischer Sammlungsbestand.
7. Im Prinzip stellt jeder ausgefüllte Fragebogen eine Verzeichnungseinheit dar. Beim Verzeichnen ist die notwendige Anonymisierung der Wissensgeber zu beachten, ggf. durch eine Sperrung einzelner Verzeichnungseinheiten. Die Verzeichnung sollte eine Verschlagwortung beinhalten, die u.a. die Haupttätigkeitsbereiche der Wissensgeber benennt (Referate, Abteilungen, Ämter, Vorgesetzte etc.). Es sollte zudem die Beziehung zu anderen Beständen und Verzeichnungseinheiten benannt sein. Etwaige ergänzend beigesteuerte Dateien und Materialien sind innerhalb der jeweiligen Verzeichnungseinheit zu benennen.
8. Vor allem sind erfolgte Hilfestellungen und Beratungsleistungen, die der Wissensgeber während des Produktionsprozesses in Anspruch genommen hat, zu dokumentieren, ggf. in der Verzeichnungseinheit eines Fragebogens mit

- aufzuführen. Die Dokumentation des jeweiligen Wissenstransfers sollte an die Regeln und Erfahrungen von Oral History-Projekten³¹ angelehnt sein.
9. Unter der Voraussetzung der Zustimmung der Wissensgeber ist es möglich, eine vorfristige anonymisierte Auswertung einzelner Fragebögen vorzunehmen. Diese Zustimmung muss im Vorfeld ausdrücklich eingeholt und erteilt worden sein.
 10. Sofern keine Zustimmung zu vorfristiger anonymisierter Auswertung erfolgt ist, wird die Auskunft/der Bericht nicht für das aktuelle innerbetriebliche Wissensmanagement genutzt werden können. Das wird eine Verwaltung, die Datenschutz und Archivarbeit ernst nimmt, respektieren müssen. Über Jahre hinweg gesehen, nach Ablauf der personenbezogenen Schutzfristen, wird der Bestand jedoch wertvolle Erkenntnisse über die Arbeitskultur, die Organisationsentwicklung und das Verwaltungshandeln in der Vergangenheit liefern.
 11. Die Beantwortung des Fragebogens kann von Überlegungen zur gelegentlichen Abgabe eines Vorlasses ausscheidender Mitarbeitender begleitet sein. Ein Vorlass würde einen eigenen Bestand darstellen. Die Vorlassverhandlungen sind archivfachlich gesondert zu betrachten und sollten inhaltlich und zeitlich nicht mit dem Wissenstransfer vermengt werden. Auslöser für beide Verfahren kann gleichwohl die Einladung zur Beteiligung am Wissenstransferprozess sein.
 12. Die Teilnahme der ausscheidenden Mitarbeitenden im Haupt-, Neben- und Ehrenamt an einem Wissenstransfer für das Erinnerungsarchiv ist freiwillig und darf nicht von Sanktionen im Falle einer Nichtbeteiligung begleitet sein. Damit würde das gesamte „Projekt“ dauerhaft untergraben werden.
 13. Wichtig ist auch bei dieser spezifischen Form des Wissenstransfers, dass die personenbezogenen Rechte des Datenschutzes und der Vertraulichkeit gemäß Archivgesetzen und DSGVO beachtet, kommuniziert und angewendet werden.
 14. Werden ausscheidende Mitarbeitende per Fragebogen um eine ausführliche berufsbiografische Selbstäußerung gebeten, so ist ihnen für die Beantwortung keine zeitliche Frist zu setzen. Auch sollen sich die Teilnehmenden nicht verpflichtet fühlen, sämtliche Fragen zu beantworten. Die Fragen sollten im persönlichen, privaten Umfeld, in Ruhe und mit Muße beantwortet werden können. Der Fragebogen kann im Idealfall auch Anlass und Ausgangspunkt für eine Autobiografie oder eine Familiengeschichte sein und somit auch einen zusätzlichen Mehrwert für den Wissensgeber erbringen.
 15. Die Intention, der Auftraggeber, das Verfahren und der mögliche weitere Umgang mit dem Fragebogen müssen für die Wissensgeber konkret und transparent, schriftlich und mit Kontaktangaben des Wissensnehmers dokumentiert sein.
 16. Den teilnehmenden Wissensgebern sollte Hilfe im Form von Begleitung im Schreibprozess oder von ergänzender Gesprächsbereitschaft (z.B. in Form von narrativen Experteninterviews) angeboten werden.

31 Vgl. dazu das Kapitel „Doing Oral History: Forschungspraktische Hinweise zur Durchführung von Interviews“. In: Andrea Althaus, Linde Apel, Oral History, Version: 1.0, in: Docupedia-Zeitgeschichte, 28.3.2023, https://docupedia.de/zg/althaus_apel_oral_history_v1_de_2023 DOI: <https://dx.doi.org/10.14765/zzf.dok-2478> (aufgerufen am 18.9.2023).

17. Diese Hilfe sollte in privater Umgebung durch geschulte Kräfte erfolgen, z.B. aus dem Archiv, dem Personalrat, von ehemaligen Kolleg/-innen oder – vermutlich am besten – von externen Beratern und geübten Interviewern. Bisherige Dienstvorgesetzte oder die Personalverwaltung, die den Prozess des Wissenstransfers durchaus mit initiieren können, sollten diese Gespräche hingegen nicht durchführen, um eine fachliche und dienstliche Unvoreingenommenheit und Neutralität in der Begleitung und Beantwortung zu gewährleisten und um das Gebot der Vertraulichkeit nicht zu durchbrechen.

Der Aufwand für die Schaffung eines Erinnerungsarchivs, für die Entwicklung eines Fragebogens und für vorzuhaltende Begleitung im Entstehungsprozess ist materiell und personell nicht sonderlich groß, auch wenn die vorgestellten Grundsätze und Regeln auf den ersten Blick das Gegenteil erwarten lassen. Ist das Verfahren einmal eingespielt und allen Beteiligten (bzw. zukünftigen Wissensgebern) bekannt, dann spült es gleichsam automatisiert neue Quellen von teils hoher inhaltlicher Aussagekraft und dennoch überschaubarem Umfang ins Archiv. Ein erfolgreiches Erinnerungsarchiv kann den innerbetrieblichen Wissenstransfer zur Begegnung des demografischen Wandels und institutionellen Wissensverlustes befruchten. Wie auch umgekehrt die ggf. bereits vorhandenen Erfahrungen der Personalabteilungen den systematischen Aufbau eines Erinnerungsarchivs unterstützen können. Das Erinnerungsarchiv ist eine vertrauensbildende Maßnahme und eine Form der Wertschätzung für (zukünftig) ausscheidende wie für ehemalige Mitarbeitende. Es ist ein Faktor für die Zukunftsfähigkeit des Archivträgers. Nicht zuletzt ließen sich die das Erinnerungsarchiv konstituierenden Fragebogenantworten als Forschungsdaten verstehen, die aber nicht nur – betriebs- und sozialwissenschaftlich – für gegenwärtige Zwecke ausgewertet werden, sondern die – insbesondere wenn einer vorfristigen Auswertung nicht zugestimmt worden ist – auch als ergänzendes Dokumentationsmaterial für die spätere historische Forschung dienen sollen. Schließlich gehört es auch zum Auftrag der Archive, die Geschichte ihrer Trägerinstitutionen zu dokumentieren.

5. Einwand und Fazit

Wir preisen den Wissenstransfer, dies in vorliegendem Beitrag kurz und knapp abgeklopft auf Behörden und Archive. Aber kann nicht auch der Bruch, der Umbruch, der Neuanfang und das bewusste Kappen von Traditionslinien eine funktionierende Unternehmensstrategie darstellen? Entstehen Innovationen nicht gerade dadurch, dass neue Wege gedacht und beschritten werden, dass alte Zöpfe abgeschnitten werden und dass alles Vorhandene in Frage gestellt wird? Entstehen gleichsam Labore für zukünftigen Unternehmenserfolg und modernes Verwaltungshandeln nicht dadurch, dass neu ausgebildete Mitarbeitende mit neuen Kompetenzen, frischen und theoretischen Eindrücken, neuen Kulturtechniken und „agilen“ Methoden die bisherigen Praktiken ablösen, zumindest hinterfragen und erweitern, auf neue Gleise führen?

Folgt man der erwähnten Wissenstreppe bis nach oben, dann gilt es durchaus auch, die vorhandenen und identifizierten „Kompetenzen“ kritisch zu hinterfragen. Denn Kompetenzen befördern in gewisser Weise auch die Festlegung und das Festhalten

daran, was eine Institution bereits gut kann. Diese Tendenz, den erfolgreichen auch weiterhin als den erfolgversprechenden Weg zu begreifen und daran festzuhalten, birgt die Gefahr, gewohnten Mustern verhaftet zu bleiben. „Most companies die not because they do the wrong things, but because they keep doing what used to be the right things ... for too long.“³² Insofern geht es beim Kompetenz- und Wissensmanagement auch um institutionelle Anpassungsleistungen, um Innovationen und um reflektierten Transfer von im besten Falle einzigartigem Erfahrungswissen zur Aufrechterhaltung der betrieblichen wie behördlichen Handlungsfähigkeit. Indes bleibt die Dokumentation von Erfahrungswissen in einem Erinnerungsarchiv vom unternehmerischen Umgang mit diesem Wissen unberührt.

Abschließend sei, wenngleich sie auf dem 90. Deutschen Archivtag letztlich kein Thema mehr gewesen ist, doch noch einmal an die Covid-19-Pandemie und ihre Folgen für die Arbeitsprozesse, insbesondere für den Wissenstransfer erinnert: In technologischer Hinsicht konnten Behörden und Verwaltungen in einem derart rasanten Tempo eine Infrastruktur für ihre Mitarbeitenden aufbauen, wie es zuvor nicht möglich erschienen wäre. Projektmanagement geht offenbar auch in angespanntem Zeitrahmen. Und wenn auch insbesondere die nunmehr im Büroalltag flächendeckend eingesetzte Kommunikationstechnologie und die heute zum Alltag gehörenden Videokonferenztools die internen wie externen Formen der Zusammenarbeit kompensierten, veränderten und teilweise auch verbesserten, so sind auch Einbußen, Mängel und Verluste zu benennen. Dazu gibt es mittlerweile erste Studien,³³ und es soll an dieser Stelle auch nicht die gesamte Bandbreite der Probleme und Herausforderungen sowie der Kehrseiten von Homeoffice und Online-Meetings aufgeführt werden. In puncto informellen Wissenstransfers sind jedoch die kulturverändernden Defizite spürbar, und mit Erleichterung nehmen Mitarbeitende wahr, dass die Rückkehr in die Büroumgebung und angestammte Verhaltensweisen und Beziehungsformen zu Kolleginnen und Kollegen befreiende Elemente besitzt: Das Gespräch über den Schreibtisch hinweg, der gemeinsame Austausch am Kantineisch, abteilungsübergreifende dienstliche Aktivitäten, ja auch Feiern und Feste, Verabschiedungen und Jubiläen, die nicht nur die innerbetriebliche Bindung festigen, sondern die auch neben dem geschäftlichen Austausch den informellen Dialog wieder ermöglichen – über unkonventionelle Verfahrensweisen, situative Problemlösungen, kompetente Kolleginnen und Kollegen, kurze Dienstwege, kreative Herangehensweisen, über eigene (und fremde) Fehler, über überraschende Aufklärungen, ja, und auch über Klatsch und Tratsch. Online-Konferenztools können diese und weitere Formen des Wissenstransfers nicht vollumfänglich abbilden. Die Teeküche ist kein Break-Out-Raum. Wohlgemerkt: Es geht bei diesem kleinen Loblied auf den informellen Austausch nicht um ein Plädoyer für Intransparenz. Es geht um das Miteinander, um

32 Yves Doz, Mikko Kosonen, Strategic Agility as an Intangible Asset. Intellectual Capital for Communities Conference, World Bank, Paris, 29.5.2009. In: www.chairedelimmateriel.universite-paris-saclay.fr/wp-content/uploads/2010/09/YvesDoz_Keynoteday2amMay2009.pdf (aufgerufen am 18.9.2023).

33 Vgl. z.B. Katharina Krämer, Annette Pfizenmayer (Hrsg.), Interne Kommunikation in Zeiten von Covid-19. Wie die Pandemie die interne Kommunikation verändert hat – eine qualitative Studie, Zürich 2020; Christina Ivanek, Mitarbeiterkommunikation in Zeiten der Corona Pandemie. Österreichische KMUs und ihre Strategien, Universität Wien 2021.

Inklusion und Teilhabe, nicht um ein Gegeneinander und um Geheimzirkel. Es geht um die Schaffung eines Betriebs- und Arbeitsklimas in Verwaltungen, das das Wissensmanagement und den Wissenstransfer, auch zum Zwecke der Etablierung eines Erinnerungsarchivs, ermöglicht, erleichtert und vorbereitet.

6. Anhang: Fragebogen Erfahrungs- und Wissenstransfer

Die Vorlage dieses Fragebogens kann als gezippte MS WORD-Datei (oder als PDF-Datei) heruntergeladen werden.³⁴ Die Tabellenvorlage kann dann auf einfache Weise den Bedürfnissen der eigenen Institution angepasst werden: Kopfzeile, Fußzeile, Einleitungstext können gemäß dem eigenen Corporate Design gestaltet werden. Zeilen lassen sich löschen, und Zeilen mit weiteren Fragen lassen sich hinzufügen; die automatische Durchnummerierung der Fragen aktualisiert sich dabei.

Download-Optionen per QR-Code:

Fragebogen Erfahrungs- und Wissenstransfer als gezippte WORD-Datei:



Fragebogen Erfahrungs- und Wissenstransfer als PDF-Datei:



Fragebogen

Biografische Fragen

1. Name, Vorname
2. Geschlecht
3. Staatsangehörigkeit
4. Akademische(r) Titel
5. Berufsbezeichnung
6. Geburtsdatum, Geburtsort
7. Wohnorte, insb. aktueller Wohnort
8. Familienstand; Kinder
9. Ausbildung(en)
10. Studium, Studienort(e), Studienfächer, Studienabschluss (-abschlüsse)

³⁴ Die Dateien sind unter diesen Links zu finden: agentecrit.files.wordpress.com/2023/10/fragebogen_wissenstransfer.zip (WORD) und agentecrit.files.wordpress.com/2023/10/fragebogen_wissenstransfer.pdf (PDF)

Berufsbiografische Fragen

11. Über wie viele Jahre an Berufserfahrung verfügen Sie?
12. Ausgeübte(r) Hauptberuf(e)
13. Stationen der Erwerbstätigkeit
14. Nebenberufliche Tätigkeiten
15. Ehrenamtliche Tätigkeiten
16. Derzeitiger / letzter Arbeitgeber
17. Wie lange (in Jahren/Monaten) sind Sie in dieser Institution tätig?
18. In welchem Bereich bzw. in welcher Branche sind Sie zuletzt in Ihrer Institution tätig gewesen?
19. Berufliche Funktion (Position, Dienststelle und Aufgabe) beim derzeitigen Arbeitgeber
20. Ihre haupt-/neben-/ehrenamtliche Beziehung (Position und Aufgabe) zum/zur „Wissensnehmer/-in“ (d.h. zur fragstellenden Institution) – sofern sich diese Beziehung zur vorherigen Frage unterscheidet
21. Seit wann üben Sie Ihre derzeitige Tätigkeit (im Haupt-, Neben- oder Ehrenamt) aus?
22. Haben Sie zuvor andere Tätigkeiten für den „Wissensnehmer“ ausgeübt? Falls, ja: welche und wie lange?
23. Beschreiben Sie Ihre Tätigkeiten, Aufgabengebiete und Verantwortlichkeiten beim „Wissensnehmer“!

Konstellationen im Dienst

24. Beschreiben Sie die Arbeitsbedingungen, Entlohnung, Arbeitsmittel und Infrastruktur Ihrer Arbeitsstelle und Ihres Aufgabengebietes!
25. Beschreiben Sie die Arbeitskonstellationen, die Zusammenarbeit und das Team, innerhalb dessen Sie (bis) zuletzt tätig waren!
26. Hatten Sie eine/-n Stellvertreter/-in in Ihrem Aufgabengebiet? Wie gestaltete sich die praktische Zusammenarbeit?
27. Welche Möglichkeiten der Wissensweitergabe nutzen Sie regelmäßig und welche nutzen Sie besonders gern (z.B. Mensch zu Mensch; E-Mail; Videokonferenzen; Datenbanken; Informelle Treffen; Mentoring; Intranet; Lernen im Tandem)?
28. Welche Möglichkeiten der Wissensweitergabe bevorzugen Sie nicht? Konnten Sie diese im Dienst vermeiden? Und falls nein, warum nicht?
29. Benennen Sie Ihre dienstlichen Außenkontakte, und beschreiben Sie die jeweilige Qualität der Zusammenarbeit mit diesen Partnern/Kunden/Klienten/Nutzer/-innen!
30. Welche Hinweise zur weiteren „Pflege“ (Aufrechterhaltung und Verbesserung) dieser Außenkontakte im Speziellen bzw. der Außenkontakte im Allgemeinen können Sie geben?
31. Beschreiben Sie Ihr Verhältnis zu und Formen der Zusammenarbeit mit etwaigen Vorgesetzten!
32. Was hat Ihnen an Ihrer hauptsächlichen/letzten Tätigkeit besonders gefallen?

33. Hatten Sie in der Regel das Gefühl, Ihre Aufgaben bewältigen zu können? Wie stellte sich die Arbeitslast für Sie dar? Haben Sie regelmäßig Arbeit „mit nach Hause genommen“ (gedanklich oder gegenständlich)?

Erfahrungen im Dienst

34. Benennen und beschreiben Sie (die) Höhepunkte und Erfolge im Rahmen Ihrer Tätigkeit!
35. Was waren Ihres Erachtens die persönlichen und die betrieblichen Gründe für diese Erfolge?
36. Was hat Ihnen an Ihrer hauptsächlichen/letzten Tätigkeit besonders missfallen?
37. Benennen und beschreiben Sie Unerfülltes und Misserfolge im Rahmen Ihrer Tätigkeit!
38. Was waren Ihres Erachtens die persönlichen und strukturellen Ursachen für diese Misserfolge?
39. Wie gut wurde Ihre Arbeit anerkannt und gefördert?
40. Wie schätzen Sie Ihr berufliches Image und Prestige ein?
41. Wie gut wurden Ihre Kompetenzen und Vorbildungen erkannt, anerkannt und für Ihre Tätigkeit eingefordert? Wurden Sie entsprechend Ihrer Fähigkeiten eingesetzt?
42. Welche Möglichkeiten zur bedürfnisgerechten Fort- und Weiterbildung wurden Ihnen angeboten, welche haben Sie genutzt?
43. (Was bzw.) konnten Sie bei der Arbeit Neues dazulernen?
44. Wie war Ihres Erachtens der Umgang mit Innovation und mit Tradition in Ihrer Dienststelle bzw. in Ihrer Institution?
45. Gab es eine klare Kompetenzabgrenzung für Ihr Aufgabengebiet? Wie war diese geregelt?
46. Wie wurden Ihre Meinung und Ihre Einschätzung in Sachfragen wertgeschätzt? Waren Sie in Ihrer Dienststelle/Institution akzeptiert?
47. Besaßen Sie die Möglichkeit der Mitsprache bzw. Mitbestimmung in wichtigen Angelegenheiten?
48. Inwieweit und in welcher Form erhielten Sie Feedback über Ihre Arbeitsleistung?
49. Wie empfanden Sie (ggf.) das Führungsverhalten?
50. Was hätten Sie als Führungskraft anders gemacht?
51. Wie empfanden Sie das kollegiale Miteinander? Wie hätte man dieses ggf. verbessern können?
52. Wie empfanden Sie das Betriebsklima? Wie hätte man dieses ggf. verbessern können?
53. Wie stellen sich Ihres Erachtens Erfahrungen und Erfahrungswissen in Bezug auf Innovationen dar? Erleichtern sie diese?
54. Erleichtern Routinen und routinierte Verhaltensmuster nach Ihrer Erfahrung Innovationen?

Empfehlungen und Erinnerungen

55. Was hätten Sie gern anders gemacht – im Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kolleginnen und Kollegen? Und warum ist Ihnen dies nicht, wie gewünscht oder wie nachträglich wahrgenommen, gelungen?
56. Was würden (und was konnten) Sie Ihren Nachfolgern in Ihrem bisherigen Tätigkeitsfeld empfehlen?
57. Was würden Sie Ihrer bisherigen Institution resp. Ihrem bisherigen Arbeitgeber/ Ihrer bisherigen Dienststelle empfehlen – in Bezug auf die internen Abläufe, auf das Selbstverständnis, auf die Aufgabenwahrnehmung und auf den Umgang mit den Klienten/Kunden/Mitgliedern/Nutzern?
58. Was sollte sich in Bezug auf Ihr bisheriges Tätigkeitsfeld nicht ändern?
59. Welche positiven Erinnerungen werden Sie an Ihren bisherigen Arbeitgeber/ Ihre bisherige Dienststelle behalten?
60. Welche negativen Erinnerungen werden Sie an Ihren bisherigen Arbeitgeber/ Ihre bisherige Dienststelle behalten?
61. Inwieweit konnten Sie sich mit Ihrem Arbeitgeber / Ihrer Dienststelle identifizieren?
62. Inwieweit half Ihnen Ihre Lebenserfahrung bei der Bewältigung von Problemen im Dienst?
63. Inwieweit unterstützte Ihre Berufserfahrung Problemlösungen im Dienst?

Offboarding, Austrittsmanagement und Dokumentation

64. Warum endete Ihre Tätigkeit für den „Wissensnehmer“? Was sind die Gründe für einen ggf. vorzeitigen Abschied? Was hätte geschehen müssen, damit Sie Ihre bisherige Tätigkeit nicht (vorzeitig) beenden?
65. Konnten Sie Ihre Projekte abschließen? Welche Aufgaben konnten Sie übergeben, welche nicht (und ggf. warum nicht)?
66. Wie wurde der innerbetriebliche Übergang Ihrer Tätigkeitsfelder oder eine Nachfolge vorbereitet?
67. Konnten Sie selbst eine/-n Nachfolger/-in einarbeiten (und über welchen Zeitraum)?
68. Verfügt Ihr bisheriger Arbeitgeber bzw. Ihre Dienststelle bereits über ein funktionierendes Wissensmanagement-System (Mitarbeitendengespräche; Mentoring; Netzwerkanalyse; Erfahrungsberichte; Einarbeitungsleitfaden; IT-gestützte Verfahren; Firmen-Wiki; Intranet etc.)?
69. Haben Sie bereits während Ihrer Dienstzeit Ihre Aufgaben, Ihre spezifischen Herangehensweisen und Ihr implizites sowie informelles Wissen regelmäßig oder unregelmäßig dokumentiert? Falls ja, in welcher Weise, und wie wurde dieses genutzt?
70. Wie haben Sie sich auf den Abschied vorbereitet?
71. Wie hat Ihr bisheriger Arbeitgeber / Ihre bisherige Dienststelle Ihren Abschied und die letzte Dienstzeit gestaltet?
72. In welcher Stimmung und Verfassung verlassen Sie Ihren bisherigen Dienst (bzw. den/die „Wissensnehmer/-in“)?

73. Was wollten Sie Ihrem bisherigen Arbeitgeber/ Ihrer bisherigen Dienststelle immer schon einmal sagen?
 74. Über welche dienstlichen Handakten, persönlichen (berufsbezogenen) Aufzeichnungen, Datenbestände und/oder Dokumentationsmaterial aus Ihrer Tätigkeit (Schriften, Fotos) verfügen Sie in analoger oder digitaler Form?
 75. Könnten Sie sich vorstellen, diese Materialien für eine archivische Bewertung / dauerhafte Archivierung anzubieten? Welches Material halten Sie aus welchen Gründen für eine Archivierung für geeignet, welches für ungeeignet?
 76. Nehmen Sie sich gern Zeit und Raum für eine auto(berufs)biografische Schilderung über diesen Fragenbogen hinaus und nutzen Sie die Gelegenheit zu einem Gespräch!
- ☐ Ich stimme einer anonymisierten Auswertung meiner Angaben zum Zwecke des Wissenstransfers und der Kompetenzentwicklung bei der nachfragenden Institution („Wissensnehmer/-in“) zu (bitte ankreuzen)

Datum, Unterschrift / Signatur: