



# Erfolgreiche Projektübergaben

- kleiner Aufwand, großer Nutzen!

Programm für einen  
erfolgreichen Wissenstransfer in  
Projektübergabeprozessen



Foto: Sony

Entwickelt und erprobt von:



Universität Stuttgart

**SONY**

Stuttgart Technology Center

**Kontakt: Universität Stuttgart**  
Institut für Erziehungswissenschaft und Psychologie  
Abteilung für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik  
Geschwister-Scholl-Straße 24D  
70174 Stuttgart

**Ansprechpartner:** Anja Sarnitz, Prof. Reinhold Nickolaus  
Tel. +49(0)160/2674664  
Email: pakt@sarnitz.de

**V4 - November 2010**

**© Anja Sarnitz, 2010.**

**Alle Rechte vorbehalten., auch bzgl. Verfügung, Verwertung, Reproduktion, Bearbeitung, Weitergabe, sowie für den Fall von Schutzrechanmeldungen.**

## Wissensmanagement

### Wenn der Projektmitarbeiter geht, geht das Wissen mit...

**„Wenn Mitarbeiter das Projektteam verlassen, geht uns zu viel Wissen verloren! Neue Teammitglieder brauchen zu lange, bis sie ihre fachlichen Kompetenzen einsetzen und ihr Potenzial vollständig ausschöpfen können. Der Übergabeprozess muss optimiert werden“.**

**Diese Forderung stellten Carsten Merkle und Dietmar Schill von der Abteilung EuTEC am Stuttgart Technology Center (STC) der Sony Deutschland GmbH - die Forderung ist mittlerweile erfüllt!**

**Die Berufs- und Wirtschaftspädagogin Anja Sarnitz von der Universität Stuttgart entwickelte in Kooperation mit dem Sony STC eine wissenschaftlich fundierte Lösung für die optimale Gestaltung von Projektübergaben. Sie war Hauptverantwortliche für die Entwicklung, Einführung und Umsetzung des kompletten Programms zur Optimierung von Projektübergabeprozessen.**

Das 1989 gegründete Sony STC ist maßgeblich an der Schaffung neuer Technologien für Sony-Produkte beteiligt. Schon früh hat das Unternehmen erkannt, dass der Transfer von Wissen zwischen den Mitarbeitern die notwendige Voraussetzung ist, um die Entstehung von Lösungen und Produkten zu beschleunigen und somit im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Der Schlüssel des Erfolgs liegt im Wissen der Mitarbeiter und deren Motivation. Die offenen Strukturen und der große Freiheitsgrad bezüglich der Arbeitsorganisation am STC ermöglichen es den hoch qualifizierten Wissenschaftlern und Entwicklern innovative Hightech-Forschung zu betreiben. Für einen erfolgreichen Projektübergabeprozess, der strukturiert und vorab geplant wurde, sind zu viele Freiheitsgrade jedoch eher kontraproduktiv. Bisherige Projektübergaben liefen weitestgehend „selbst organisiert“ und eher suboptimal ab. Der neu ins Projektteam kommende Kollege sollte sich „umschauen, mitlaufen und gegebenenfalls Fragen stellen“. Gedanken zur Übergabe machten sich die Beteiligten und Verantwortlichen im Vorfeld nur wenige. So war es nicht weiter verwunderlich, dass das Wissen nicht optimal weitergegeben wurde und wertvolle Zeit dadurch ungenutzt blieb.

Um dies zu ändern, wurde Ende 2007 das Projekt **PAKT@STC** (**P**roject**A**nd**K**nowledge **T**ransfer**@**Stuttgart**T**echnology**C**enter) bei Sony am STC ins Leben gerufen.

Aber warum sollten in diesem Fall Berufs- und Wirtschaftspädagogen ins Boot geholt werden? Projektübergaben entsprechen einer Lehr-Lernsituation, bei der eine große Menge an Fach- und Erfahrungswissen weitergegeben wird. Der Projektübergabende, der ein sehr hohes und umfangreiches Wissen über das Projekt besitzt, ist dabei in der Expertenrolle. Der Übernehmende, der zunächst kein direktes Projektwissen besitzt, ist in der Rolle des Lernenden.

Ziel war es, mit Hilfe eines Optimierungsprogramms den Wissenstransfer vom Experten zum Lernenden so zu gestalten, dass dieser möglichst schnell eigenständig, produktiv und effizient im Projekt tätig werden und all seine Kompetenzen einbringen kann.

In diesem Programm werden nicht nur Grundlagen des Projektmanagements berücksichtigt, sondern insbesondere auch pädagogische und lernpsychologische Erkenntnisse beachtet. Die jetzt eingeführte, optimierte und methodenbasierte Wissensweitergabe führt, neben klaren Vorteilen für Sony, auch zu einer win-win-Situation für den Übergebenden und dessen Nachfolger.

Neben einer effektiven und motivierenden Einarbeitung für den Übernehmenden, erhält der Übergebende die Möglichkeit, unterschiedlichste Methoden aus Wissensmanagement, Coaching und Moderation anzuwenden. Dies ist Kommunikationsarbeit, die sich nicht auf die Darstellung technischer Details und Funktionen beschränkt. Vor allem geht es um eine möglichst klare kommunikative Vermittlung von Wissen. Für die Forscher und Ingenieure am Sony STC ist die Kommunikationsfähigkeit heute eine der Schlüsselqualifikationen für ihren Arbeitsalltag. Der nun eingeführte Prozess der systematischen Projekt- und Wissensübergabe versetzt die Mitarbeiter in die Lage, sich die Kooperations- und Kommunikationskompetenz handlungs- und tätigkeitsbezogen anzueignen.

## Von welchen Kriterien hängt eine gelungene Übergabe ab?

Um dies herauszufinden wurden zunächst Interviews und Befragungen am Sony STC durchgeführt. Der Großteil der Wissenschaftler und Ingenieure am Standort wurde dabei in die Befragung einbezogen. So konnte ein möglichst umfassender Überblick über den Verlauf der bisher durchgeführten Projektübergaben gewonnen werden. Durch die systematische Auswertung wurden zentrale Kriterien für eine gelungene Übergabe ermittelt. Diese dienen als Grundlage zur Entwicklung des methodenbasierten Optimierungsprogramms.



## Erfolgreiche Projektübergaben – kleiner Aufwand, großer Nutzen!

Das entwickelte Programm besteht aus zwei Teilen. Zum einen steht den Mitarbeitern ein Software-Tool zur Verfügung, welches einzelne Formulare und Checklisten zur Verfügung stellt, um eine strukturierte Übergabe zu ermöglichen. Zum anderen wurde ein Schulungskonzept entwickelt, um die Zusammenarbeit und Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter zu optimieren. Im standortweit durchgeführten, halbtägigen **PAKT@STC-Workshop** lernten die Mitarbeiter das Software-Tool anzuwenden und während des Übergabeprozesses verschiedene Methoden des Wissensmanagements und Coachings einzusetzen.

## „Eine strukturierte Übergabe ist die halbe Miete!“

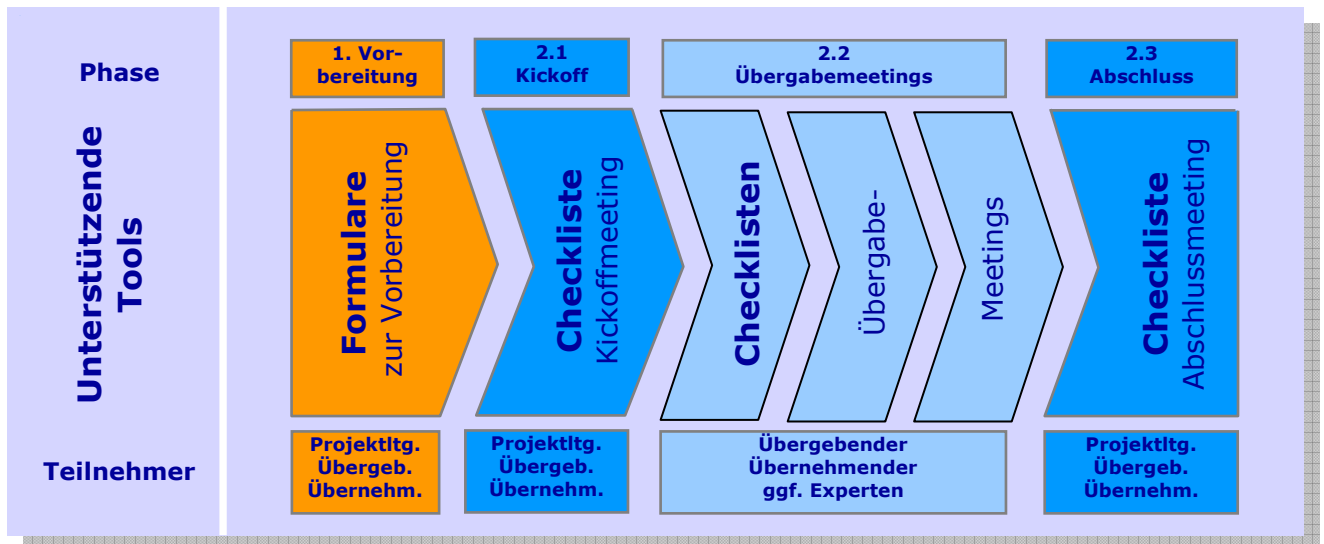
Der Kern einer gelungenen Übergabe ist eine gute Struktur. Diese Struktur muss jedoch von allen Beteiligten erkannt und nachvollzogen werden können. Um den roten Faden zu gewährleisten, wurde ein Software-Tool entwickelt, welches eine systematische Vorbereitung und Durchführung der Projektübergabe ermöglicht. Dabei wird das Vorwissen des Übernehmenden berücksichtigt und darauf geachtet, dass der Wissensumfang adäquat ist. Neben der Struktur spielt die gute Zusammenarbeit der an der Übergabe beteiligten Personen eine weitere wichtige Rolle für den Übergabeerfolg. Unterstützend werden dazu schon während des Übergabeprozesses konstruktive Feedbackrunden durchgeführt. Immer wieder werden die gemeinsamen Erwartungen und Ziele reflektiert und können entsprechend angepasst werden.

## Wie läuft der Projektübergabeprozess konkret ab?

Der Übergabeprozess läuft in zwei Phasen ab. Zunächst wird in der **Vorbereitungsphase** die Projektübergabe durch die Projektleitung und den Übergebenden vorbereitet. Die anschließende **Durchführungsphase** wird weitestgehend durch den Übergebenden gestaltet. Sie gliedert sich in das

- **Kickoffmeeting,**
- die **inhaltlichen Übergabemeetings**
- und das **Abschlussmeeting.**

Am Kickoff- und am Abschlussmeeting nimmt neben dem Übergebenden und Übernehmenden auch die Projektleitung teil. An den eigentlichen Übergabemeetings, in denen die fachlichen Inhalte übergeben werden, ist die Projektleitung nicht beteiligt. Gegebenenfalls werden zu den Übergabemeetings fachliche Experten hinzugezogen.



Struktur des Übergabeprozesses

## 1. Vorbereitung

In der **Vorbereitungsphase** wird die Übergabe systematisch geplant. Übergabehalte und Ziele werden mit Hilfe von Vorlagen möglichst detailliert festgelegt. Wie sie zu formulieren sind und was dabei beachtet werden muss, wurde den Mitarbeitern im **PAKT@STC-Workshop** vermittelt. Die einzusetzenden Methoden und die für die Übergabe benötigten Medien werden notiert. Mit all diesen Informationen wird im Anschluss ein strukturierter Übergabezeitplan erstellt.

Außerdem werden die notwendigen Voraussetzungen für den Übergabeprozess formuliert. Die gegebenen Voraussetzungen seitens des Unternehmens und seitens des Übernehmenden werden abgeklärt. Dadurch ist schon im Vorfeld der Übergabe ersichtlich, welche Vorkenntnisse für eine gelungene Übergabe mitgebracht werden sollten. Wird das Projekt einem bereits im Unternehmen tätigen, dem Übergebenden eventuell schon bekannten Kollegen übertragen, können schon in dieser Phase fehlende Kenntnisse festgestellt werden. So kann schon vor dem eigentlichen Übergabeprozess entschieden werden, welche fachlichen Schulungen als Voraussetzung für die Projektmitarbeit besucht werden sollten.

## 2. Durchführung

### 2.1. Kickoffmeeting

Die eigentliche **Durchführung der Übergabe** beginnt mit dem **Kickoffmeeting**. Dem neu hinzukommenden Mitarbeiter wird dabei eine erste Orientierung in seinem neuen Projekt gegeben. Der Projektleiter erläutert die Projektstruktur, zeigt die Projektziele auf und berichtet von den vergangenen und zukünftigen Meilensteinen. Der Übernehmende erstellt währenddessen seine eigene Projekt-Mindmap, integriert dabei umgehend die neuen Informationen in seine Gehirnstrukturen und kann jederzeit wieder auf diese zurückgreifen. Außerdem wird der zeitliche Ablauf der Übergabe besprochen. Eventuell können schon die ersten eigenen und gegenseitigen Erwartungen bzw. die Erwartungen der übergeordneten Hierarchieebenen kommuniziert werden. Wichtig ist, dass im Kickoff keine fachlichen oder methodischen Inhalte des Projekts besprochen, sondern lediglich strukturelle Informationen weitergegeben werden. Diesbezüglich bietet das Software-Tool hierzu Checklisten für die einzelnen Meetings.



**Am Anfang schien es ziemlich aufwendig zu sein, ist es aber nicht. Die meiste Zeit braucht man eher für sich selber, um die wichtige Punkte für die Übergabe zu erkennen und ein System in den Übergabeprozess zu bringen. Die Unterlagen helfen dabei. Außerdem wird die Feedbackkultur „wachgerüttelt“. Sowohl für den Übergebenden, als auch für den Übernehmenden.“**

G. F.  
Projektübergabende



## Voraussetzungen für die Projektübergabe

Welche Vorkenntnisse bringt der Übernehmende für die Übergabe mit?

Welche Kenntnisse sind notwendig, aber nicht vorhanden?

(ggf. gemeinsam beim Kickoffmeeting auszufüllen)

**fachliche Vorkenntnisse** (z.B. Thema der Dissertation, spezielle Aus- und Weiterbildungen,...)

Vorhanden:	Notwendig, aber NICHT vorhanden:
<fachliche Voraussetzungen>	<fachliche Voraussetzungen>

**methodische Vorkenntnisse** (z.B. Bedienung von Laborgeräten,...)

Vorhanden:	Notwendig, aber NICHT vorhanden:
<methodische Voraussetzungen>	<methodische Voraussetzungen>

**strukturelle Vorkenntnisse** (z.B. interne Struktur bei Sony (Aufbau der Hierarchien/Abteilungen usw) bekannt, da Übernehmender bereits Mitarbeiter bei Sony, ...)

Vorhanden:	Notwendig, aber NICHT vorhanden:
<strukturelle Voraussetzungen>	<strukturelle Voraussetzungen>

### Räumlichkeiten/Medien

Stehen Räumlichkeiten (z.B. Laborkapazitäten) während der Übergabe zur Verfügung?  
Sind Medien alle verfügbar? Selbst erstellen? Erstellen lassen?

<Räumlichkeiten/Medien>

**Beispiel: Auszug aus der Vorlage „Voraussetzungen für die Projektübergabe“**

***" Durch die klare Struktur wird den Mitarbeitern bewusst, worauf es bei der (Projekt-)Übergabe ankommt. Die Akzeptanz des Programms bei den Kollegen war erfreulich hoch. Durch das Programm werden die Kollegen auch für einen strukturierten Wissenstransfer außerhalb der Projektübergaben sensibilisiert."***

Carsten Merkle  
interner Ansprechpartner für PAKT@STC



## 2.2 Übergabemeetings

Die **Übergabemeetings** dienen dazu, fachliche, methodische und weitere strukturelle Projektinhalte zu transferieren. Außerdem wird in dieser Phase der bisherige Übergabeprozess gemeinsam reflektiert. Das heißt, es wird überprüft, ob die Erwartungen und Ziele erreicht wurden bzw. überhaupt noch erreicht werden können oder ob sie gegebenenfalls angepasst werden müssen. Wie viele Meetings für den Transfer des gesamten Projektwissens notwendig sind, ist von Projekt zu Projekt verschieden. Dies hängt von der Projektgröße und dem zeitlichen Projektstatus ab. Aus lernpsychologischer Sicht sollten die einzelnen Meetings maximal 90 Minuten dauern und über den für die Übergabe zur Verfügung stehenden Zeitraum verteilt werden. Bevor neue Inhalte übergeben werden, sollte der Übernehmende das transferierte Wissen direkt im Projektkontext anwenden und in seinen Forschungs- und Arbeitsalltag integrieren.

## 2.3 Abschlussmeeting

Im **Abschlussmeeting** erläutert der neue Projektmitarbeiter welche Inhalte er übernommen hat, und stellt bei Bedarf letzte offene Fragen. Im Anschluss daran wird gemeinsam reflektiert, welche Ziele erreicht und welche Erwartungen erfüllt werden konnten. Ebenso werden die Gründe für nicht erreichte Ziele und Erwartungen erörtert. Nach einer Feedbackrunde werden die während der Übergabe gesammelten Erfahrungen notiert und auf einer zentralen Wiki-Seite im Intranet den Kollegen zugänglich gemacht.



## Der PAKT@STC-Workshop

Für eine gelungene Übergabe bedarf es nicht nur der strukturierten Vorbereitung und Durchführung, sondern auch einer positiven Zusammenarbeit und einer angenehmen Arbeitsatmosphäre. Das setzt wiederum voraus, dass alle Beteiligten konstruktive Feedbackrunden durchführen können und der Übergebende in der Lage ist, den Übernehmenden bedarfsgerecht zu unterstützen. Beide sollten ihre Erwartungen an sich und den Gegenüber formulieren und artikulieren können.

Um dies sicherzustellen, ist zusätzlich zum Software-Tool ein halbtägiger Workshop über „Kommunikation in Projektübergabeprozessen“ als zweiter großer Bestandteil des Optimierungsprogramms entwickelt worden. Im standortweit am Sony STC durchgeführten Workshop wurde den Teilnehmern neben dem Umgang mit dem Software-Tool auch die pädagogische Aufbereitung der Übergabemeetings vermittelt. Die Mitarbeiter lernten die einzelnen Sitzungen zu strukturieren. Dazu müssen die formulierten Übergabeziele in Teilziele gegliedert und einfache pädagogische Grundsätze (z.B. „vom Einfachen zum Komplexen“) berücksichtigt werden.

Des Weiteren übten die Teilnehmer konstruktives Feedback zu geben und zu empfangen, sowie ihre Erwartungen für den Übergabeprozess zu formulieren und auszudrücken. Mit einem halbtägigen Workshop wurde das Bewusstsein für eine Feedbackkultur am Standort geschaffen. Durch eine kontinuierliche interne Betreuung von PAKT@STC soll gewährleistet werden, dass das methodenbasierte Programm den optimalen Wissenstransfer auch zukünftig sicherstellt. Die kontinuierliche Schulung von Mitarbeitern nimmt einen hohen Stellenwert ein, so dass auch die Kooperations- und Kommunikationskompetenz der Mitarbeiter weiter gefördert werden soll. Zur weiteren Verbesserung ist eine wissenschaftliche Evaluation des Programms für 2010 vorgesehen.

## Einführung am Stuttgart Technology Center

Um die Mitarbeiter kontinuierlich über **PAKT@STC** zu informieren, ist eine transparente interne Kommunikationsstruktur erforderlich. Alle Beteiligten wurden zunächst in der regelmäßig stattfindenden Abteilungsbesprechung über das Projekt und das entwickelte Programm informiert. Eine zentral zugängliche Wiki-Seite im firmeneigenen Intranet wurde zum Projekt **PAKT@STC** angelegt. Über diese kann das Software-Tool von jedem Projektmitarbeiter direkt auf seinem Rechner gespeichert werden. Außerdem haben die Forscher und Entwickler die Möglichkeit, die Anleitung zur Handhabung des Software-Tools und die Schulungsunterlagen herunterzuladen. Von bereits durchgeführten Übergaben sind die Erfahrungen und Tipps der Kollegen zu sehen und können für zukünftige Projektübergaben direkt genutzt werden.

Zusätzlich wurde eine FAQ-Seite eingerichtet. Dort werden die Fragen direkt von internen PAKT@STC-Ansprechpartnern beantwortet und helfen allen Mitarbeitern für zukünftige Übergaben weiter.

## Erfahrungen mit dem Programm

Bei bereits durchgeführten Übergaben wurde die Erfahrung gemacht, dass für die Vorbereitung der Übergabe und das Ausfüllen der Vorlagen, je nach Projektgröße, mehr Zeit investiert werden muss als bei den bisher durchgeführten unsystematischen Übergaben. Aufgrund der anschließenden, strukturierten Durchführung der Übergabe wurde diese Zeit jedoch im Vergleich zu den bisherigen, eher unstrukturierten Übergaben, mehr als kompensiert. Die zur Verfügung stehende Zeit wurde dabei optimal genutzt. Bei erneut durchzuführenden Übergaben im gleichen Projekt kann auf die bereits dokumentierte und zentral abgespeicherte Übergabedokumentation zurückgegriffen werden, so dass in diesem Fall lediglich einige Formulare an den aktuellen zeitlichen Stand anzupassen sind. Die einzelnen Projekte sind inhaltlich und strukturell teilweise sehr unterschiedlich. Daher kann es kein optimal abgestimmtes Formular für jedes einzelne Projekt geben. Die Kernelemente des Programms und die zentralen Kriterien für eine gelungene Übergabe sind jedoch projektunabhängig, so dass es unternehmens- und branchenübergreifend einsetzbar ist.



**„Die Projektstruktur lässt sich damit sehr gut erklären. Durch das Kickoff- und Abschlussmeeting bekommt die Übergabe einen sauberen Rahmen und durch die (grobe) Dokumentation der Meetings ist es auch später noch nachvollziehbar, was wann übergeben wurde. Allerdings scheint es unmöglich, die optimale Vorlage für jedes Projekt zu definieren. Ein paar Kompromisse müssen schon sein.“**

F. M., Projektleiter

## Weitere Informationen zum Programm

Da das Stuttgart Technology Center als internationaler Standort fungiert, liegt das wissenschaftlich fundierte Programm zur Optimierung des Wissenstransfers in Projektübergabeprozessen in zwei Sprachen vor. Die Formulare, die Anleitung und die Schulungsunterlagen werden auf Deutsch und Englisch angeboten.

Obwohl das Programm explizit für das Sony STC entwickelt wurde und auf die internen Strukturen des Standorts optimal abgestimmt ist, ist es auch für andere Standorte, Unternehmen und Branchen nutzbar. Die Abteilung Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik der Universität Stuttgart bietet dieses Programm anderen Unternehmen zur Nutzung an.

Vor allem bei neuen Projektmitarbeitern muss für einen optimalen Wissenstransfer gesorgt werden, damit diese umgehend ihr Wissen und Kompetenzen zielgerichtet im Team einsetzen können. Auch aufgrund des demographischen Wandels scheiden immer mehr ältere Mitarbeiter aus Unternehmen aus, der Nachfolger – sofern zu diesem Zeitpunkt überhaupt schon vorhanden – soll möglichst reibungslos in die Fußstapfen des Vorgängers treten. In Zeiten der Wirtschaftskrise, in der in vielen Unternehmen Mitarbeiter betriebsbedingt bzw. durch interne Umstrukturierungen die Projektteams verlassen müssen, ist es besonders wichtig einen optimalen Knowhow-Transfer zu gewährleisten. Nur so können Unternehmen weiterhin im globalen Wettbewerb bestehen und dabei Zeit und Geld sparen.

### Autorenportrait:



**Anja Sarnitz** studierte Maschinenbau und war anschließend bei der Firma Bosch im Qualitätswesen tätig. Nach einem Aufbaustudium in Fahrzeugtechnik und Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik absolvierte sie das 2. Staatsexamen an einer beruflichen Schule. Im Moment promoviert sie an der Universität Stuttgart zum Thema Wissenstransfer in Projektübergabeprozessen.

Sie war Hauptverantwortliche für die Entwicklung, Einführung und Umsetzung des Optimierungsprogramms für Projektübergaben am Stuttgart Technology Center der Sony Deutschland GmbH.

Sie ist Systemischer Business-Coach und arbeitet als Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Kommunikation und Wissenstransfer, sowie in der Konzeption und Durchführung technischer Schulungen.

### Kontakt:

#### Universität Stuttgart

Institut für Erziehungswissenschaft und Psychologie,  
Abt. Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik  
Geschwister-Scholl-Straße 24D  
70174 Stuttgart

#### Sony Deutschland GmbH

Stuttgart Technology Center  
Hedelfinger Strasse 61  
70327 Stuttgart  
[www.stuttgart.sony.de](http://www.stuttgart.sony.de)

### Ansprechpartner zum Programm:

Anja Sarnitz  
Email: [pakt@sarnitz.de](mailto:pakt@sarnitz.de)  
Tel. 0160/2674664

Frank Mösele  
[moesle@sony.de](mailto:moesle@sony.de)  
0711/5858-394

Weitere Infos auch auf: [www.sarnitz.de](http://www.sarnitz.de)