

Wissen sichern und den Einstieg erleichtern

Stadt Mannheim dokumentiert Erfahrungen in Workshops

Mit dem Wissenstransfer werden bei der Stadt Mannheim in kurzer Zeit und mit geringem Aufwand die wichtigsten Informationen zu einer Stelle gesammelt und die Erfahrungen eines ausscheidenden Mitarbeiters zusammengetragen. Mit diesem Wissen können neue Mitarbeiter besser starten. Die Dokumentation dazu dient im Vertretungsfall auch als Nachschlagewerk.

von Christine Gebler

Margit Schwerdt vom Fachbereich Stadtplanung und ihr Vorgesetzter Volker Böhn schauen sich die Dokumentation des Workshops für den Wissenstransfer, der vor vier Wochen stattfand, an. Sie besprechen, was noch ergänzt werden könnte, um dem Nachfolger die Einarbeitung so einfach wie möglich zu machen. Der Chef ist begeistert: Er blättert den breiten Ordner durch, in dem Schwerdt die wichtigsten Anleitungen, Abläufe und Checklisten zu ihren Aufgaben zusammengestellt hat. Selbst Links auf Dateien, Screenshots und Beispiele für Pläne sind beigefügt. „Meine Mitarbeiterin kennt sich am besten aus mit Konzepten für die Wegweisung und die Verkehrslenkung bei Veranstaltungen und Baustellen. Nach über vierzig Jahren geht sie Ende des Jahres in Rente - und mit ihr die Erfahrung aus vielen großen Projekten“. Mit dem Wissenstransfer möchte Böhn Informationen und einen Teil ihrer Erfahrungen den Kollegen und dem Nachfolger zur Verfügung stellen können.

Wissen sichern, Einstieg erleichtern

Bis zum Jahr 2030 werden bei der Stadt Mannheim nach derzeitigem Stand 37 Prozent der Beschäftigten in den Ruhestand gehen. Tatsächlich ist die Quote höher, denn die ungeplanten Wechsel sind noch gar nicht erfasst. Auch wenn

die Zahl ausscheidender Mitarbeiter erst 2021 deutlich ansteigt, wird die Notwendigkeit, Wissen zu sichern, jetzt schon akut: Einige Mitarbeiter werden sich entscheiden, früher zu gehen. Da der optimale Zeitpunkt für einen Wissenstransfer etwa ein Jahr vor dem letzten Arbeitstag eines Mitarbeiters liegt, wird die Zahl der anstehenden Wissenstransfer-Prozesse also im kommenden Jahr schon steigen.

Seit März 2015 haben Führungskräfte bei der Stadt Mannheim mit dem Wissenstransfer eine weitere Möglichkeit, Wissens- und Kompetenzverluste aufzufangen. Nicht nur der Ausstieg in den Ruhestand, sondern auch ein Stellenwechsel oder eine längere Pause im Beruf sind Situationen, in denen das Vorgehen einen reibungslosen Übergang unterstützt. Wertvoll und damit ebenfalls gefragt sind aber auch die Erfahrungen von Projektleitungen zum Ende eines wichtigen Projekts.

„Der Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung will mit diesem Angebot die Dienststellen dabei unterstützen, die Auswirkungen des demografischen Wandels zu kompensieren und die Kultur der Wertschätzung und des Austauschs von Wissen weiter zu etablieren“, so der Leiter Dr. Gerhard Mersmann. Deshalb



Abb. 1: Margit Schwerdt (rechts) erklärt Christine Gebler, wie sie ihr Wissen für ihre Nachfolge dokumentiert.

wurden intern bereits weitere Moderatoren für solche Workshops qualifiziert.

Individueller Wissenstransfer-Workshop

Die Teilnehmer des Workshops setzen sich zusammen aus dem Wissensgeber, dessen Führungskraft und eventuell Vertretern oder Kollegen, die eng mit dem Stelleninhaber zusammenarbeiten. Der vierstündige Termin wird von einem Moderator geleitet. Dabei werden je nach Aufgabengebiet bis zu acht verschiedene Themenblöcke durchlaufen.

Der Wissensbaum zeigt die beruflichen Stationen, erworbenen Kompetenzen sowie die wichtigsten Aufgaben des Beschäftigten. Diese werden mit Hilfe des sogenannten Aufgabenradars detaillierter erfasst und im Überblick dargestellt. Zu



Abb. 2: In Wissenstransfer-Workshops wird das Know-how der Mitarbeiter dokumentiert und für Kollegen nutzbar gemacht.

den einzelnen Aufgaben nennt der Wissensgeber die jeweiligen Ansprechpartner mit Adressdaten und ergänzt, zu welchen Themen diese Kontakte besonders wichtig sind. Außerdem werden die Standorte von digitalen Informationen und physischen Akten aufgelistet. Das Kompetenzprofil, das im Workshop erstellt wird, kann später genutzt werden, um ein Anforderungsprofil für die Stelle zu entwickeln bzw. passende Personalentwicklungsmaßnahmen für den Nachfolger abzuleiten. Schließlich sind regelmäßig wiederkehrende Anlässe, Termine und Alltagsroutinen interessant. Es folgen die Schwerpunkte der Aufgaben, beispielsweise die häufigsten Kontakte, wichtigsten Kunden oder die größten Risiken. Zum Abschluss beschreibt der Wissensgeber seine Einschätzung der kommenden Herausforderungen, Trends oder Weiterentwicklungen im Aufgabengebiet sowie informelle Tipps, die auf persönlichen Erlebnissen basieren.

Das Ergebnis des Wissenstransfers ist eine Mischung aus fachlich-inhaltlichen Informationen, Einschätzungen und Hinweisen aus Erfahrungen. Der Aufwand für die Nachbearbeitung liegt bei ein bis zwei Arbeitstagen. Natürlich enthält die

Dokumentation Angaben, die sich Mitarbeiter auch auf anderem Wege beschaffen könnten. In dieser Art "Handbuch" sind diese jedoch strukturiert und kompakt aufbereitet. Ein Mehrwert entsteht durch die Nachbearbeitung, wenn der Wissensgeber die jeweiligen Informationen untereinander und mit Hinweisen verknüpft. Das alles soll dem "Neuen" die Orientierung erleichtern und Suchaufwand ersparen.

Wissenstransfer bei Organisationsveränderungen

Aus den Erfahrungen mit dem individuellen Wissenstransfer entstand die Idee, ein ähnliches Vorgehen auch für organisationale Veränderungen zu stricken. Werden zum Beispiel Organisationseinheiten aufgelöst oder Aufgaben verlagert, erfolgt die Weitergabe relevanter Informationen in einer anderen Variante des Wissenstransfers. Hier bereiten die jeweiligen Beschäftigten, welche die Aufgabe innehaben, im Vorfeld Informationen auf und stellen sie in einer Veranstaltung vor. An diesem Termin nehmen die bisherigen und künftigen Mitarbeiter teil. Dabei tauchen bisher nicht bedachte Themen auf und offene Fragen können direkt geklärt

werden. So haben alle den gleichen Informationsstand und Lösungen werden gemeinsam auf den Weg gebracht.

Stetiger Wissenstransfer

Noch ist der häufigste Auslöser für die Wissensdokumentation der Weggang eines Mitarbeiters. Langfristig gesehen soll Wissenssicherung jedoch selbstverständlicher Bestandteil des Arbeitsalltags werden. Neben Checklisten und Ablaufbeschreibungen können beispielsweise Mikroartikel dazu dienen, Erfahrungen festzuhalten.

Gute Ergänzung im Lean Management

In Organisationen mit oder ohne Lean-Praxis ist der Wissenstransfer für alle Bereiche ein perfektes Instrument, um innerhalb kurzer Zeit ohne großen Aufwand die wichtigsten Informationen über eine Stelle oder einen Arbeitsbereich zu sichern. In Übergangszeiten kann damit ohne großen Aufwand die Qualität der Leistungen gehalten und neuen Mitarbeitern die Einarbeitung erleichtert werden. „Nicht zuletzt will die Stadtverwaltung Mannheim, die als eine der modernsten in Deutschland gilt, im Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt bei gesuchten Fach- und Führungskräften die Nase vorne haben. Wer als Arbeitgeber dafür sorgt, dass neue Mitarbeiter einen guten Start haben werden, wird bei Bewerbern eher punkten“, so die Überzeugung von Dr. Mersmann. ■

Die Autorin

Christine Gebler, Diplom-Verwaltungswirtin (FH), ist seit 1990 bei der Stadt Mannheim beschäftigt. Von 1996 - 2014 war sie für die Einführung und Verankerung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses der Stadt Mannheim („priMA – Prozessverbesserung in Mannheim“) tätig. Seit August 2014 verantwortet sie im Fachbereich Organisations- und Personalentwicklung den Aufbau eines stadtweiten Wissensmanagements für die Stadt Mannheim.

Kontakt: christine.gebler@mannheim.de

