



Wissensbewahrung, Wissenstransfer bei der Stadt Köln

Werkstattbericht

UA Allgemeine Verwaltungsorganisation 24.03.2014

© Paulo dos Santos



Inhalt

- Ausgangslage
- Definition Wissen
- Ziele und Handlungsebenen
- Werkstattbericht
- Ausblick



Ausgangslage: Fakten

- Wissen und Erfahrung der Beschäftigten sind die Basis für die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung Köln.
- Bei der Stadt Köln werden in den kommenden 10 Jahren (2014 - 2023) rund 3.250 Beschäftigte (**19,62%**) **allein altersbedingt** ausscheiden (Auszug: Integrierter Personalbericht).
- Der Weggang von Spezialistinnen, Spezialisten ist oft mit Verlusten von einmaligen Kenntnissen und Erfahrungen verbunden.
- Wissensverluste werden durch die Dienststellen zunehmend als Problem gesehen.



Ausgangslage: Gründe für Wissensverluste

- Altersruhestand, Altersteilzeit
- Arbeitgeberwechsel
- Kündigung
- Innerbetrieblicher Fach- oder Führungskräftewechsel, betriebliche Umstrukturierungen
- Elternzeit, Mutterschutz, Beurlaubung, Pflegezeit
- Häufige Abwesenheit, Krankheit
- Mangelnde Dokumentation



Zusätzliche Herausforderungen werden aus dem demographischen Wandel erwartet, wie z.B. Nachwuchskräftemangel



Definition Wissen: Um welches Wissen geht es?

Wissen

Ist die Summe der von Menschen anwendbaren Kenntnisse und Fähigkeiten zur Problemlösung.

Explizites Wissen

- ➡ Ist artikulierbar, konkretisierbar, dokumentierbar und archivierbar.

Implizites Wissen

- ➡ Ist oft nicht bewusst präsent und beruht auf Intuition, Erfahrungen, Werten und Gefühlen.

- ➡➡ Wissensbewahrung beschäftigt sich insbesondere mit implizitem Wissen, auch **exklusives Wissen** genannt.



Ziel und Handlungsebenen

Ziel

Das zur Aufgabenerfüllung erforderliche exklusive Wissen der Beschäftigten steht der Stadt Köln weiterhin zur Verfügung.

Handlungsebenen

1. Wissensbewahrung muss integrativer Bestandteil des beruflichen Alltags werden und somit fest in der Kultur der jeweiligen Dienststelle und auch gesamtstädtisch verankert sein und gelebt werden.
2. Bereitstellung von weiteren Instrumenten und Methoden zur Sicherung von exklusivem Wissen.



Werkstattbericht: Bisherige Aktivitäten

- Interkommunale Umfrage bei 14 Kommunen
- Präsentation der Erfahrungen der StEB
- Gespräche mit Personen, die an Prozessen zur Wissensbewahrung teilgenommen haben
- Austausch mit dem LVR
- Information des Gesamtpersonalrates (GPR) und des Amtes für Gleichstellung (I/1) von Frauen und Männern
- Teilnahme an einem Arbeitskreis der KGSt zu dem Thema
- Marktsondierung, welche externen Firmen bieten welche Leistungen zu diesem Themenkomplex an
- **Durchführung eines Pilotprojektes**



Werkstattbericht: Erfahrungen Pilotprojekt

- Ziele der Dienststelle müssen klar definiert sein.
- Realistische Erwartungshaltung an die Ergebnisse des Prozesses.
- Teilnahme der Nachfolge oder Interimswissensnehmende am Prozess.
- Dokumentation der Ergebnisse erfolgt durch die Dienststelle oder durch eine durch sie beauftragte dritte Person.
- Zeit für den Prozess muss zur Verfügung gestellt werden. Das rechnet sich, da die Nachfolge schneller eingearbeitet ist.
- Schaffung von Grundsätzen vor Ort, um das exklusive Wissen zukünftig während der laufenden Arbeit zu bewahren.



Werkstattbericht: Instrumente und Methoden

Leitfaden „Wissensbewahrung bei der Stadt Köln“

gliedert sich in vier Teile :

1. Allgemeiner Teil (Ausgangslage, Ziel etc.)

2. Kriterien zur Identifizierung von Beschäftigten mit exklusiven Wissen

- ➡ Expertenwissen / Spezialistenwissen (Alleinstellungsmerkmal)
- ➡ Strategisch relevantes Wissen
- ➡ Verlust des Wissens für Aufgabenerfüllung kritisch
- ➡ Hoher Aufwand, Wissen wieder zu erlangen

➡ je spezieller, seltener oder einmalig das Expertenwissen ist, um so höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass ein konkreter Wissensbewahrungsprozess erforderlich wird.



Werkstattbericht: Instrumente und Methoden

3. Methoden und Instrumente, die durch die der Dienststellen selbst veranlasst werden können

- ➡ Wissensbewahrung beginnt bei der täglichen Arbeit.
- ➡ Methoden und Maßnahmen sind grundsätzlich bekannt, werden aber selten unter dem Fokus der Wissensbewahrung betrachtet.
- ➡ Maßnahmen brauchen teilweise Zeit zur Entfaltung ihrer Wirkung
- ➡ In der Regel einfach handhabbar.
- ➡ Dienststelle kann Maßnahmen eigenständig veranlassen.

➡ Beispiele: „Einarbeitungsmappen“, Pflege der vorhandenen Wissenssysteme, amtsinternes Mentoring, Mikro-Seminare, Dokumentationen, Expertenverzeichnisse, gelebte Vertretungsregeln



Werkstattbericht: Instrumente und Methoden

4. Vorstellung von weiteren Unterstützungsangeboten von 11

- ➡ Fortbildungsmaßnahmen
 - Für Beschäftigte, die die Methoden zur Wissensbewahrung kennenlernen möchten.
 - Für Führungskräfte und Personalverantwortliche, Vorstellung des gesamtstädtischen Ansatzes.
 - ➡ Moderierter Wissensbewahrungsprozess
 - Definierte Voraussetzungen müssen durch die Dienststelle erfüllt werden.
 - Mit stadtinternen Wissensberaterinnen, Wissensberatern oder im Ausnahmefall mit einer externen Firma
-
- ➡ Befristete Doppelbesetzung
 - ➡ Befr. Doppelbesetzung mit moderiertem Wissensbewahrungsprozess
 - **ABSOLUTE AUSNAHMEN**



Ausblick: Weitere Schritte

- Abschlussarbeiten Leitfaden
- Abschluss Aufbau Wissensberaterinnen, Wissensberater
- Stadtvorstandsvorlage
- Information GPR und I/1
- Öffentlichkeitskampagne
- Realisierung der Schulungen im Rahmen des städtischen Fortbildungsprogramms bei entsprechender Nachfrage



**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!!**