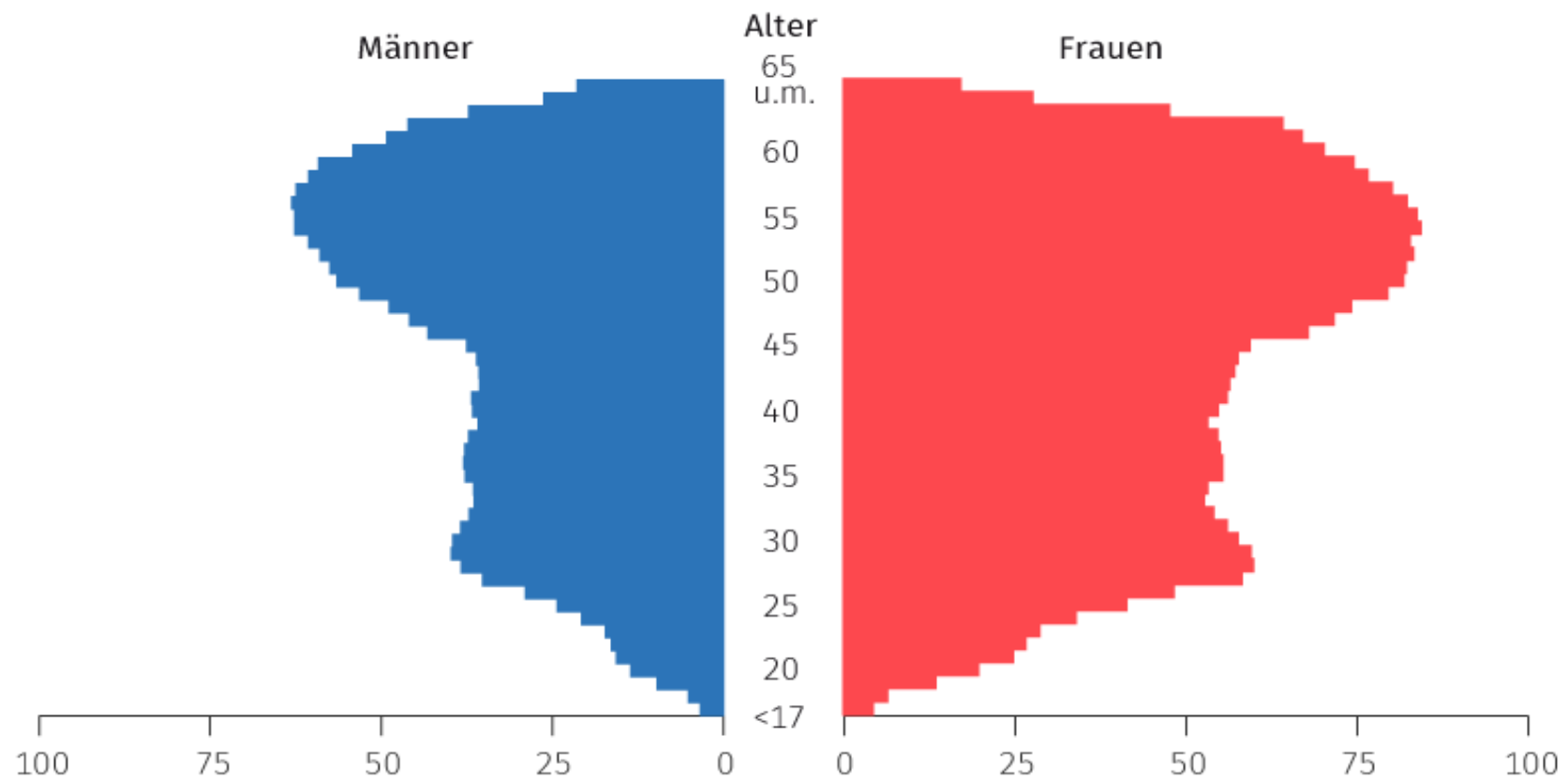


Leaving Experts, Wissenssicherung als Managementaufgabe der örtlichen Betreuungsbehördenleitung

24. Jahrestagung der Betreuungsbehörden/-stellen
und ihrer Leiterinnen und Leiter

Beschäftigte im öffentlichen Dienst 2018 ohne Soldaten und Bundeseisenbahnvermögen, in Tsd.



Stand: 30. Juni 2018

© Statistisches Bundesamt (Destatis), 2019

Projektende

Ruhestand

Mutterschutz/
Elternzeit

Wann geht Wissen verloren?

Kündigung

Krankheit

.....

Nutzen Wissensbewahrung

- Wissen geht nicht verloren
- Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten
- schnellere Einarbeitung
- Synergiepotenziale ausschöpfen
- Zeit sparen und Mitarbeiter/-innen entlasten
- Innovation durch Reflexion

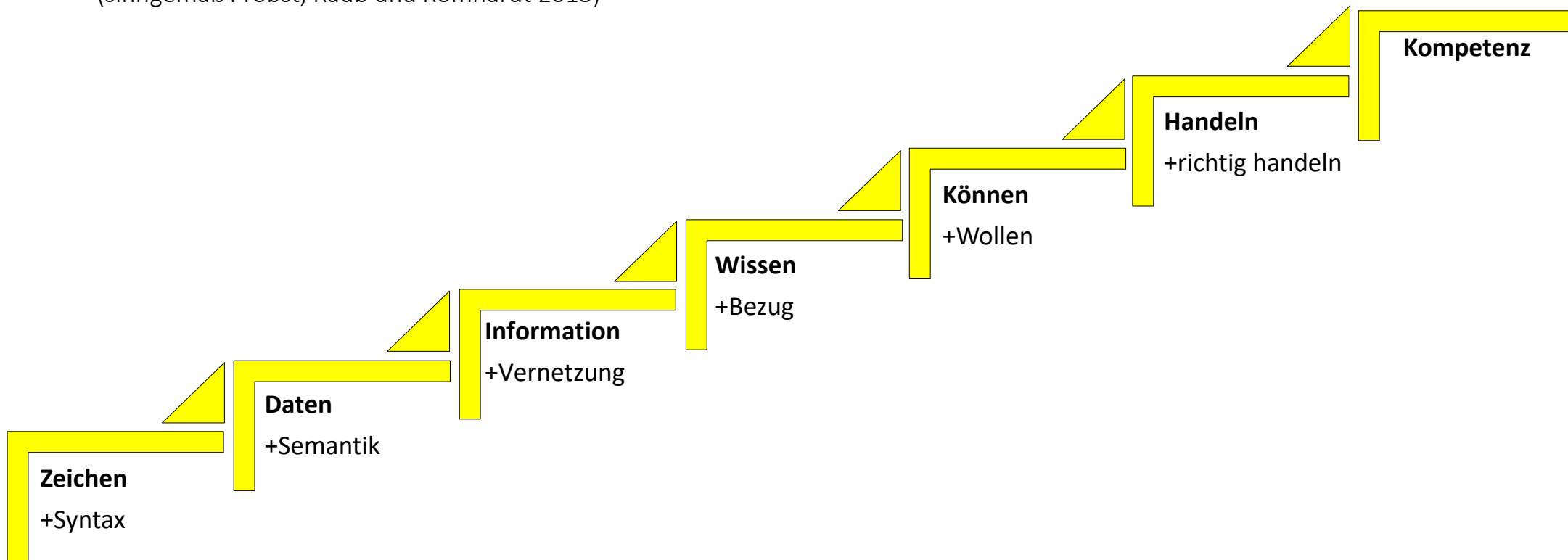
Grundlagen und Begriffe



Wissen

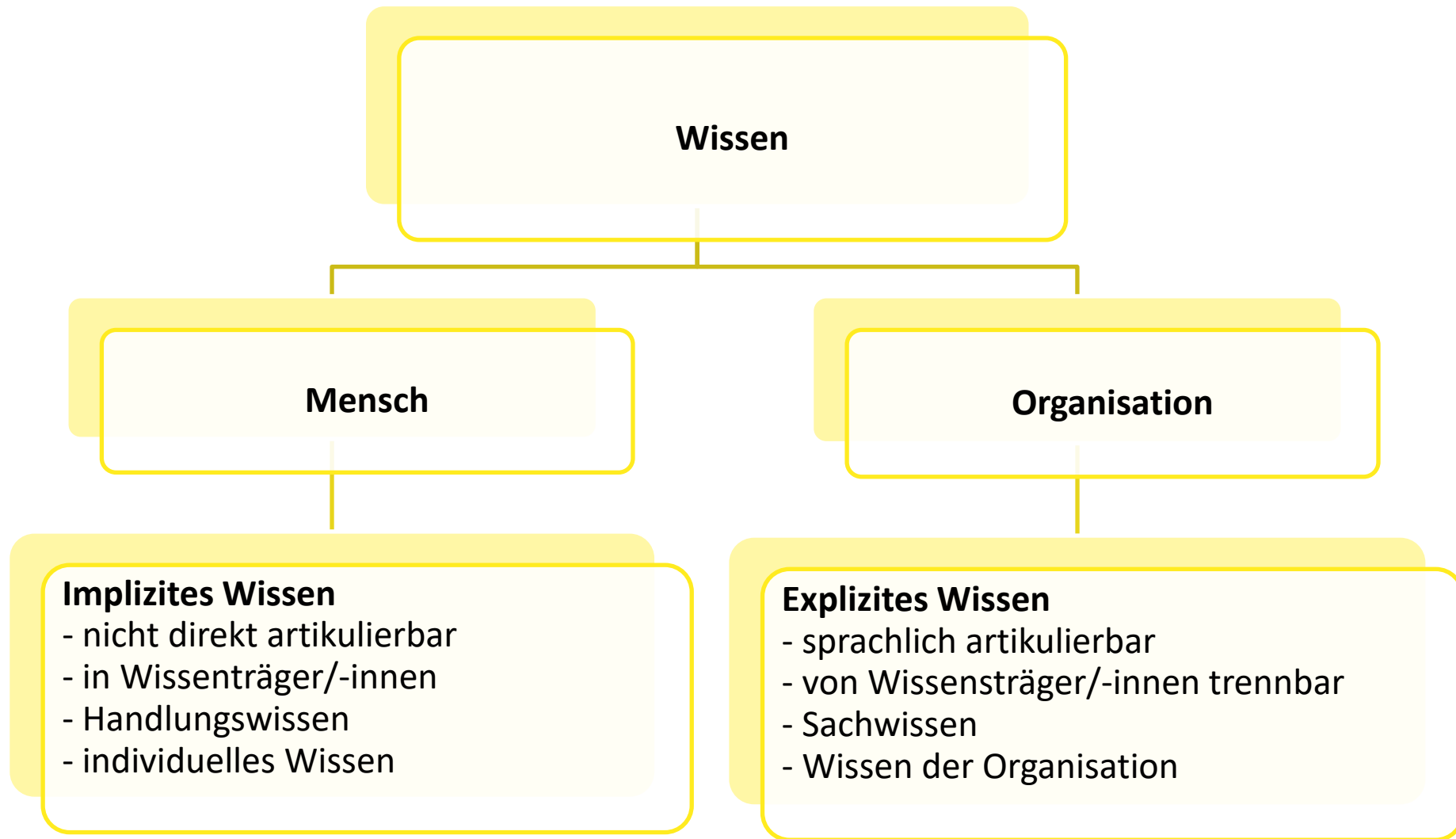
= alle Kenntnisse und Fähigkeiten sowie Erfahrungen von Personen die der Lösung von Problemen dienen

(sinngemäß Probst, Raub und Romhardt 2013)



Wissenstreppe (sinngemäß entsprechend K. North)

Arten von Wissen



Instrumente, Methoden und Werkzeuge



Schritte der Wissenssicherung



Wissen identifizieren

Ampelmodell zur Identifikation kritischer Wissensträger*innen

Name	Alter	Kategorie	Begründung
Herr Adler	63		Hat als Führungskraft Abteilung aufgebaut, verantwortet
Frau Löwe	59		Zum Projekt Als einzige Person umfassende Kenntnis´, sonst ähnliche Aufgaben wie
Frau Schäfer	44		Bescheiderstellung mit 3 weiteren Personen
Herr Wolf	32		IT-Spezialist, verantwortet alles Systeme

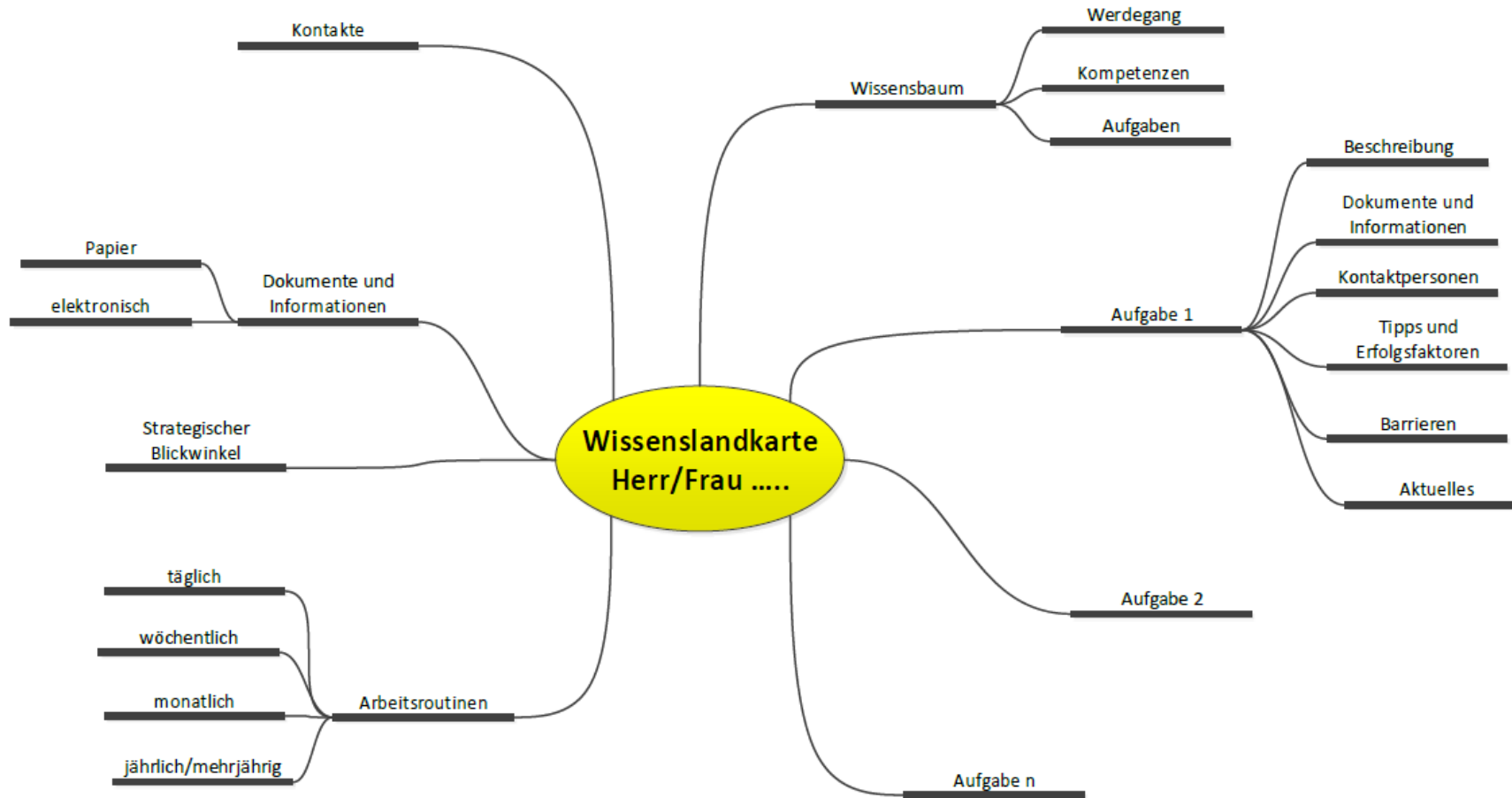
Wissen identifizieren

Ampelmodell zur Identifikation kritischer Wissensträger*innen

- **Kategorie 1:** sehr spezifisches Wissen, hochrelevant für Organisation, schwer neu zu beschaffen
→ Wissensbewahrung zwingend erforderlich
- **Kategorie 2:** Wissen in Teilbereichen sehr spezifisch, hochrelevant und schwer neu zu beschaffen
→ Wissensbewahrung teilweise erforderlich
- **Kategorie 3:** Allgemeines Wissen, auf mehrere Mitarbeiter verteilt, Wissen wenig relevant und schnell neu zu beschaffen
→ Wissensbewahrung nicht zwingend erforderlich
- Erweiterung denkbar: Nachfolge vorhanden?, Aufgaben bleibt auch zukünftig bestehen?, Wissen wurde bereits gut bewahrt und/oder weitergegeben

Wissen identifizieren

Job Map



Wissen identifizieren

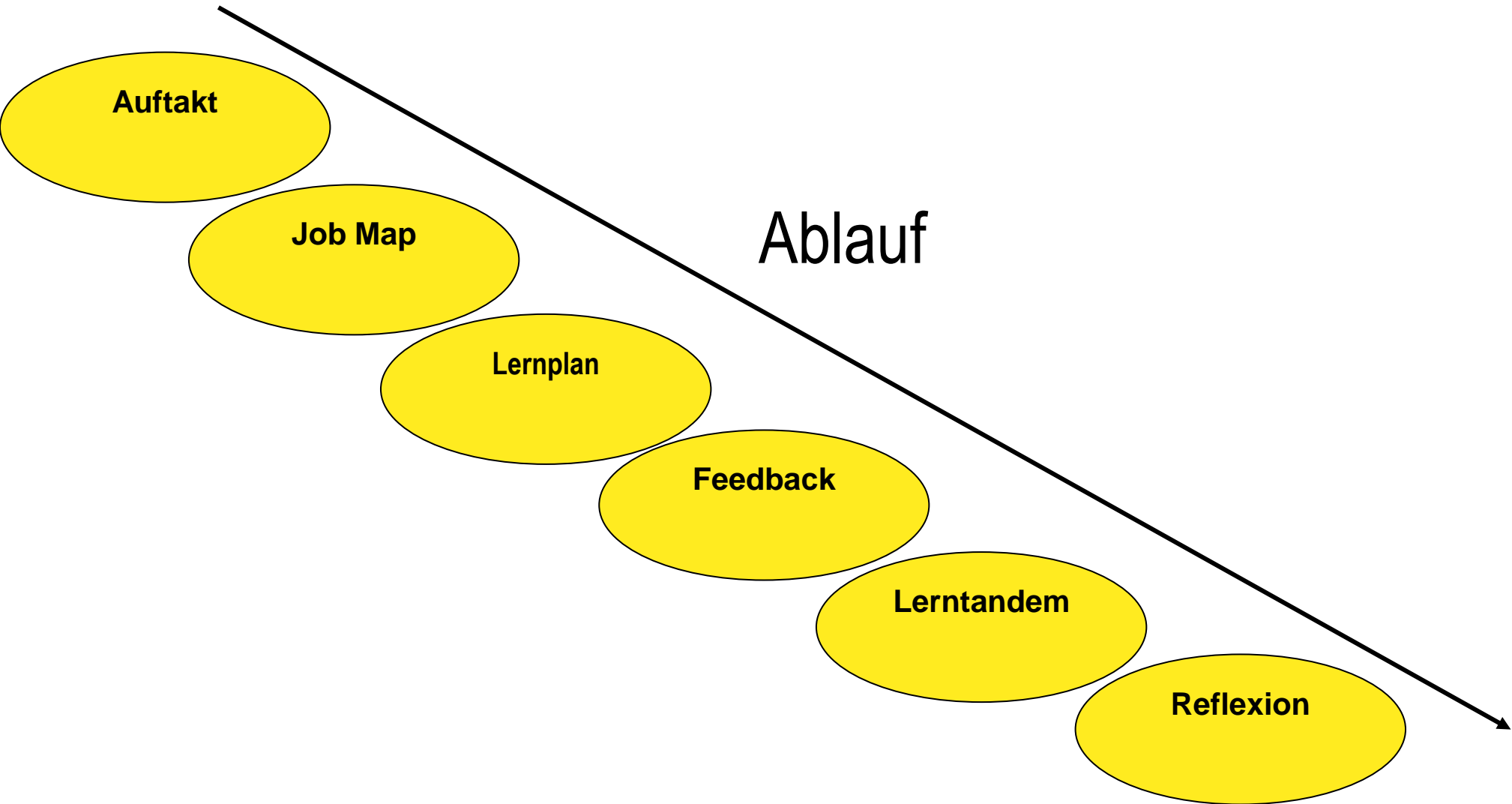
Aufgabenbeschreibung

Aufgabenbeschreibung

Aufgabe:	
Kurzbeschreibung Was sind die wichtigsten Tätigkeiten für diese Aufgabe?	
Dokumente und Informationen Wo befinden sich notwendige Dokumente und Informationen?	
Kontaktpersonen Wer sind meine internen und externen Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner?	
Tipps und Erfolgsfaktoren Was ist zu beachten? Wie kann die Aufgabe erfolgreich ausgeführt werden?	
Barrieren Welche Schwierigkeiten gibt es?	
Aktuelles Wie ist der Stand der Aufgabenerfüllung. Welche Termine und Fristen stehen an?	

Wissen weitergeben

Expert Debriefing



Wissen weitergeben

Mentoring

- **Einstimmungsphase:** gegenseitiges Kennenlernen; Aufbau von Vertrauen; Vereinbarung von Entwicklungszielen; Klärung persönlicher Anforderungen, Bedürfnisse und Wünsche; Abgrenzung ihrer jeweiligen Rolle; Bestimmung der zu investierenden Zeit
- **Arbeitsphase:** Besprechen und Reflektieren fachlicher Themen, der sozialen Beziehungen der beiden Partner zueinander und zu anderen wichtigen Personen; am Ende jedes Gespräches: Zusammenfassung der wichtigsten Punkte, Feedback zur Gesprächsführung und Vereinbarung des nächsten Termins
- **Abschlussphase:** Bearbeitung letzter Themenstellungen in der üblichen Form (s. Arbeitsphase); Rückschau auf die gemeinsame Zeit; Austausch von Feedback; Dokumentation der wichtigsten Erfahrungen im Mentoring-Prozess inkl. Übergabe an Nachfolger

Wissen weitergeben

Wissensnetzwerke - Communities

Community of Interest

Verbindung zwischen den Teilnehmenden ausschließlich über Austausch zu einem gemeinsamen, alle interessierenden Thema

Community of Practice

Verbindung zwischen den Teilnehmenden über ähnliche Aufgabenstellungen und gegenseitige Hilfe zu deren Bewältigung

Learning Community

Gruppe von Lernenden die kooperativ in bestimmten Wissensgebieten neues Wissen erwerben bzw. tiefgreifend durchdringen.

Wissen sichern

Digitale Notizbücher – z. B. OneNote

The screenshot shows the OneNote application interface. The title bar indicates 'OneNote für Windows 10' and the user 'Robin Vogel'. The ribbon includes 'Start', 'Einfügen', 'Zeichnen', 'Ansicht', and 'Hilfe'. The left sidebar shows a 'Studium' folder with sub-items: Termine, Aufgaben, Organisation, Wissensmanagement (selected), Kommunalrecht, and Finanzwirtschaft. The main content area is titled 'Grundlagen' and contains a diagram illustrating the knowledge management process. The diagram consists of several interconnected boxes: 'Wissens-erwerb', 'Wissens-entwicklung', 'Wissens-identifikation', 'Wissens-(ver)teilung', 'Wissens-bewahrung', 'Wissens-nutzung', 'Wissens-ziele', and 'Wissens-bewertung'. A 'Feedback' arrow points from 'Wissens-bewertung' back to 'Wissens-ziele'. The diagram is dated 'Samstag, 31. Oktober 2020 11:29'.

Prozessmanagement

Lessons Learned

Kompetenzmanagement

Hospitation

Einarbeitung

Storytelling

Tandems

Weitere
Instrumente, Werkzeuge
und Methoden des
Wissensmanagements

Blogs

Kaffeecken

Wissensportale
(Internetseite, MIS)

Nachfolgemangement

Expertenverzeichnis
(Gelbe Seiten)

Doppelbesetzung

Paten

Weiterbildung (zzgl.
E-Learning)

Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräch

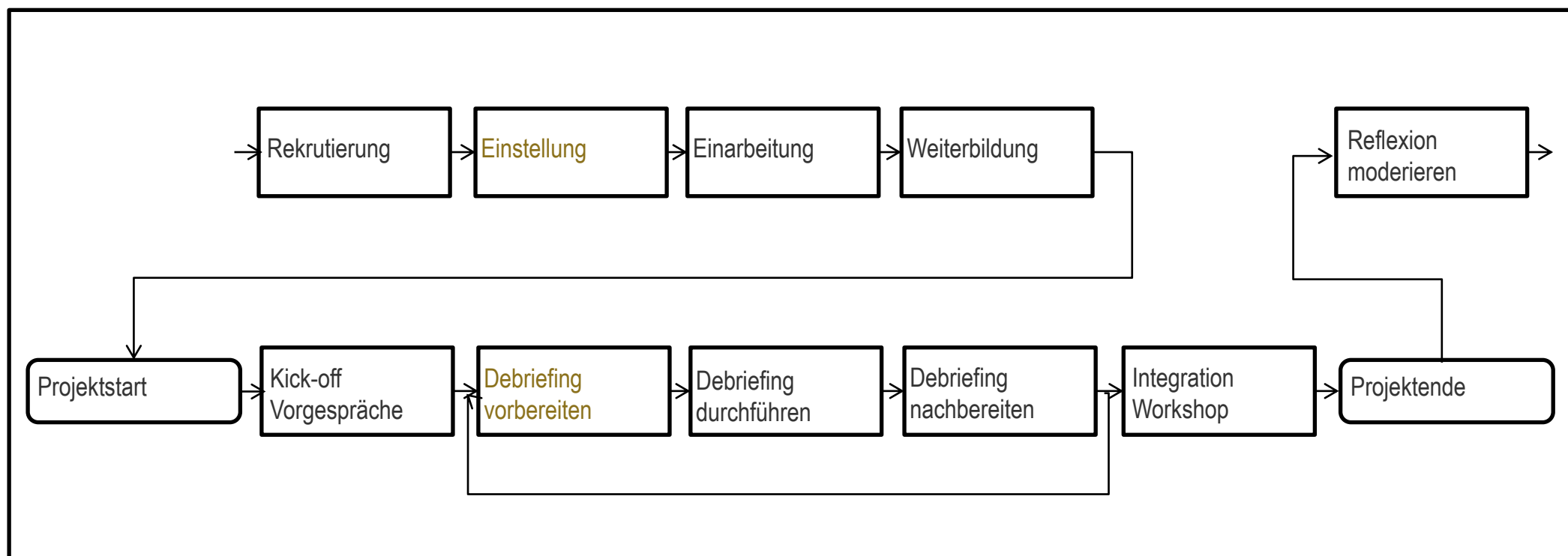
Wiki

Best Practice

Praktische Beispiele

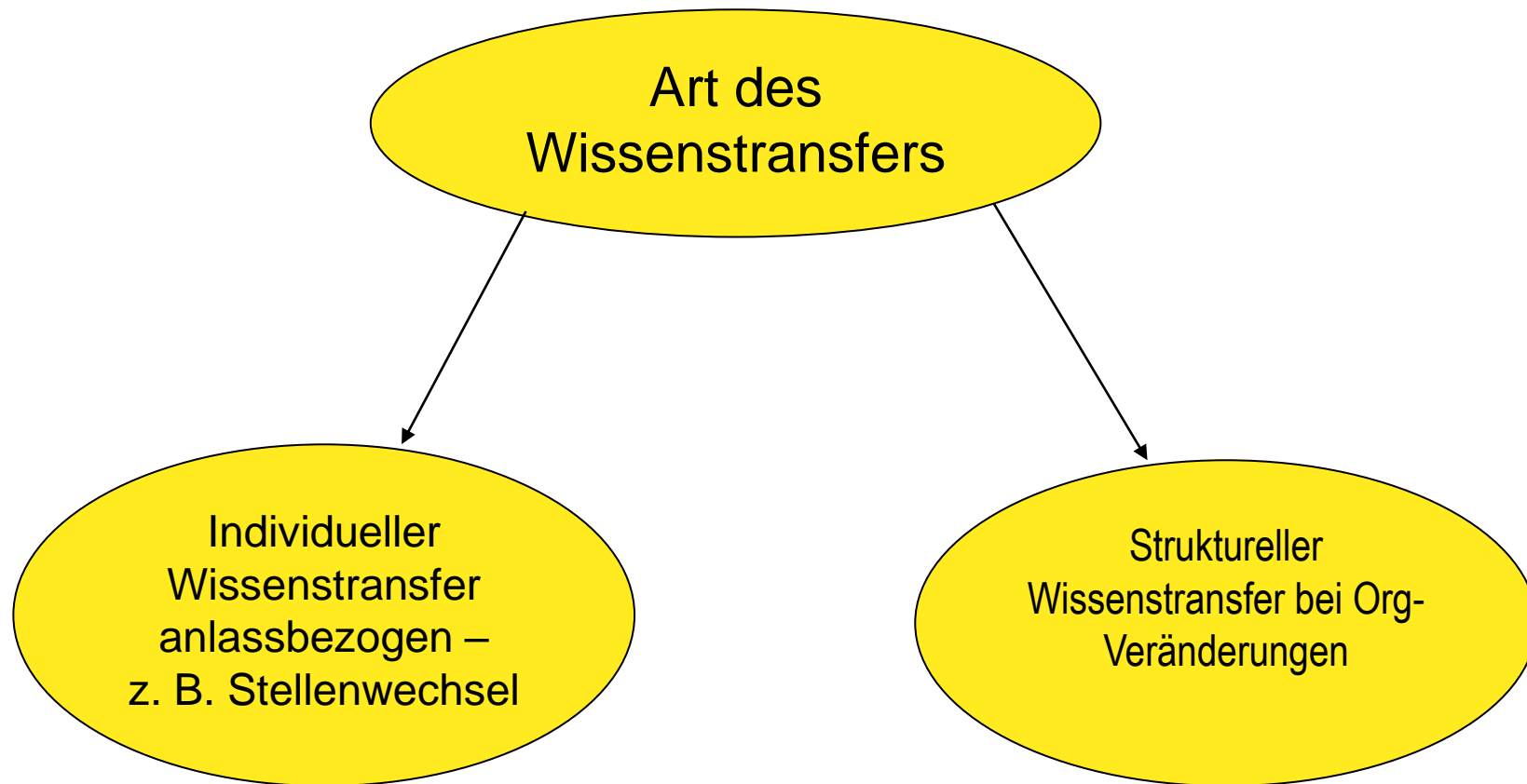


Expert Debriefing in der Stadt Erlangen



(Müller & Förtsch 2015: 92)

Wissen.Einfach.Machen Stadt Mannheim



Senior Experten Bosch

1 500

Mitarbeiter sind in neun Ländern weltweit für den Expertenpool registriert.

40 000

Jahre Erfahrung haben die Seniorexperten zusammengenommen.

65 000

Arbeitstage haben die Pensionäre insgesamt geleistet.

260

Millionen Euro investiert Bosch jährlich in die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter



Barrieren und Anreize



Barrieren bei der Wissensweitergabe

Amtsübergabe in den USA: Findet Bidens Warnung Gehör? Berater Trumps stellt professionelle Übergabe in Aussicht

Bisher hat es Joe Biden schwer, sich auf sein Amt als Präsident in Ruhe vorzubereiten. Donald Trump und seine Regierung blockieren die Übergabe. Ein Berater lenkt nun mit einer Einschränkung ein.

Quelle: www.merkur.de, 17.11.20, 14:58



Einflussfaktoren

Negativ

- Fehlende Motivation
- Kognitive Grenzen
- Fehlende Teilungsbereitschaft
- Zeitmangel
- Keine Sympathie zwischen Beteiligten
- Angst
-

Positiv

- Anreizstrukturen
- Qualifizierung für Wissensweitergabe
- Zeitliche Ressourcen
- Unterstützung durch Führungskräfte
- Wissenstransfer in Organisationskultur verankert
- Aktive Beteiligung und Freiwilligkeit
-

Wissen ganzheitlich managen



Problem → Methoden kurz vor dem Ausscheiden sind nur ein Tropfen auf den heißen Stein!

Lösung → Wissensmanagement als ganzheitliches Konzept angehen

Handlungsempfehlungen?

kurzfristig:

Wissenstransfer bei
Stellenwechsel
→ u.a. Expert
Debriefing

mittelfristig:

Nachfolgeregelung für
Schlüsselpositionen
→ u.a. Mentoring

langfristig:

Gesamtkonzept
Wissensmanagement
→ u.a. Communities of
Practice

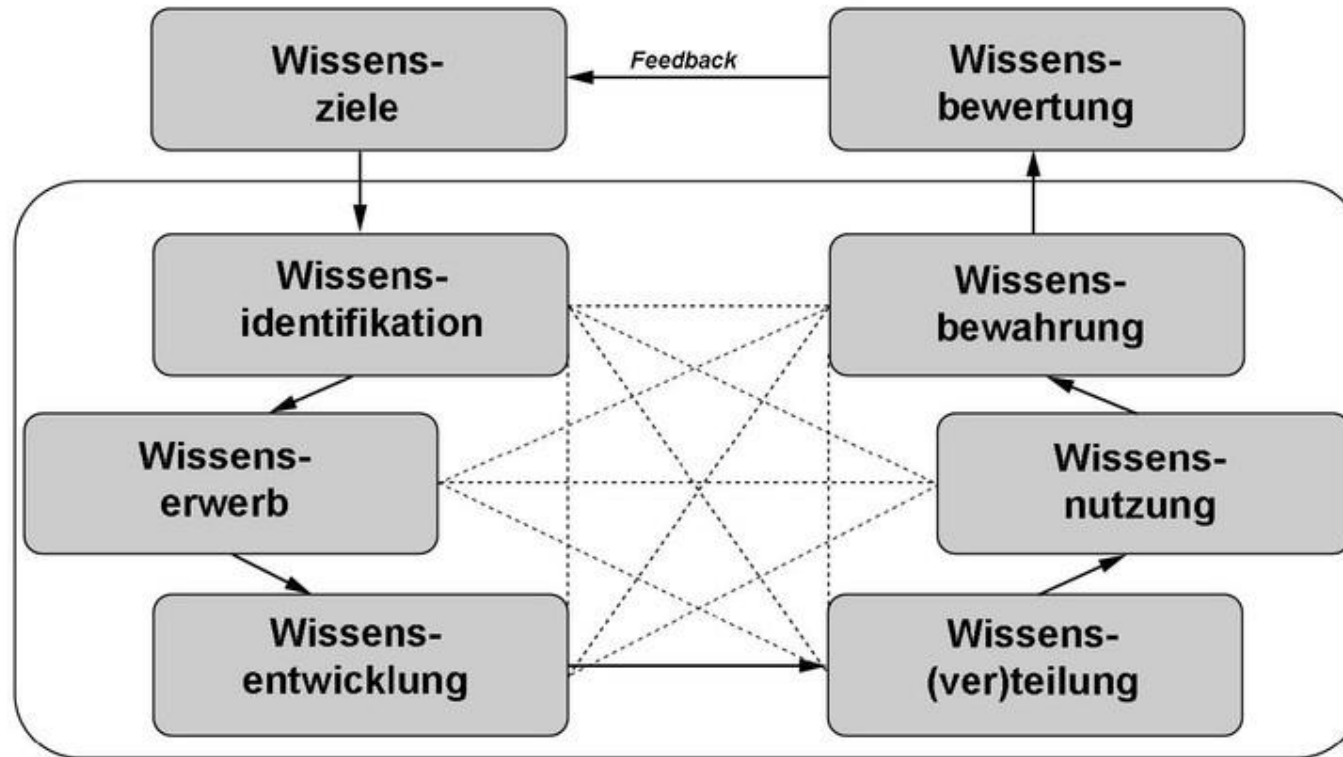
Wissensmanagement

=> eine Querschnittsaufgabe mit welcher der Umgang mit Wissen stetig verbessert werden soll. Ziel ist es, regelmäßig Wissen in allen Bereichen zu identifizieren, zu erwerben, zu entwickeln, weiterzugeben, zu speichern und zu nutzen.

Nutzen Wissensmanagement

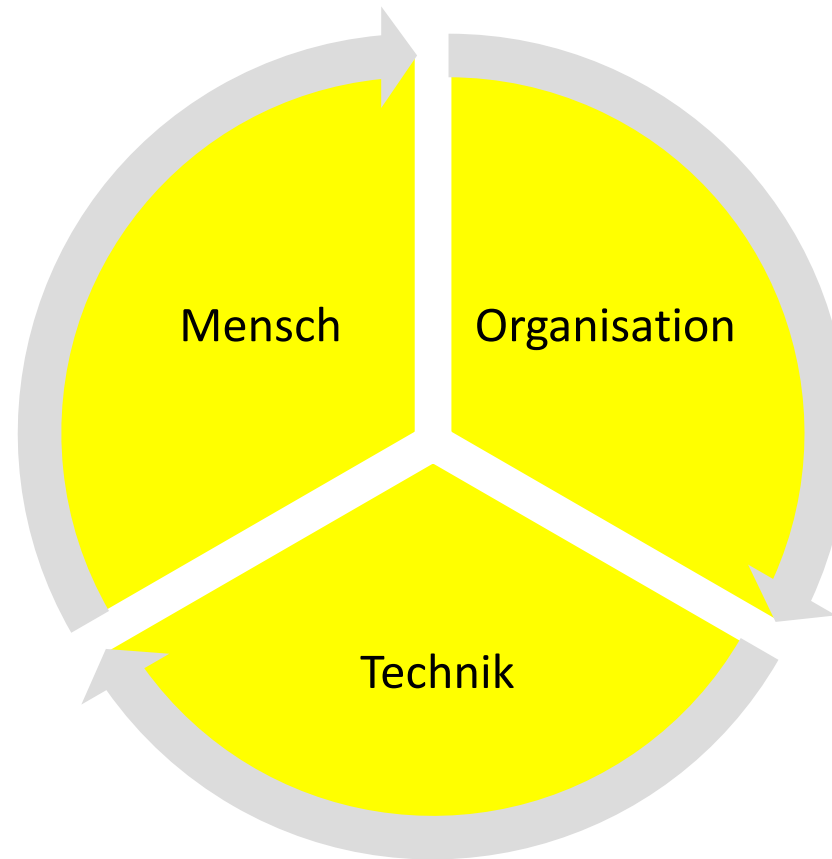
- Wissen wird gesichert
- bessere Einarbeitung
- einsparen von Zeit und Geld
- Wissensaufbau und Innovation
- Transparenz von Wissen
- höhere Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen

Umsetzung von Wissensmanagement



Bausteinmodell des Wissensmanagements nach Probst, Raub und Romhardt

Säulen des Wissensmanagements



Säulen des Wissensmanagements (TOM-Modell)

„Eine Investition in Wissen bringt noch
immer die besten Zinsen.“
(Benjamin Franklin)

Kontakt:

Robin Vogel

RVogel@dresden.de

0351 4882944