



Wissensbewahrung bei der Stadt Köln

21. Europäischer Verwaltungskongress 2016,
25.-26.02.2016

© KölnTourismus GmbH_Dieter_Jacobi

Inhaltsübersicht

Ausgangslage

Um welches Wissen geht es?

Ziel und Handlungsebenen

Aktivitäten zur Entwicklung des Themas

Erfahrungen Pilotprojekt

Unterstützungsangebote, Instrumente und Methoden

Abschlusswort

**Wissen ist die einzige
Ressource,
die durch Teilung nicht
weniger
sondern mehr wird.**



Wissensbewahrung bei der Stadt Köln

AUSGANGSLAGE

- ➡ Wissen und Erfahrung der Beschäftigten sind die Basis für die Leistungsfähigkeit der Stadtverwaltung Köln.
- ➡ Bei der Stadt Köln werden in den kommenden 10 Jahren (2016 - 2025) geplant 3.327 Beschäftigte **(20,9 %) allein altersbedingt** ausscheiden.
- ➡ Der Weggang von Spezialistinnen, Spezialisten ist oft mit Verlusten von einmaligen Wissen und Erfahrungen verbunden.
- ➡ Diese Wissensverluste sehen die Dienststellen zunehmend als Problem.

AUSGANGSLAGE

Wissensverluste lassen sich in drei Kategorien einteilen:

Personenbezogenen Gründe:

Altersruhestand, Altersteilzeit, Elternzeit, Mutterschutz, Beurlaubung, Pflegezeit, Krankheit

Systemimmanente Gründe:

Mangelnde Dokumentation, Innerbetrieblicher Fach- oder Führungskräftewechsel, betriebliche Umstrukturierungen, Kommunikationsdefizite

Gesellschaftliche Entwicklungen:

Arbeitgeberwechsel, Kündigung



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

UM WELCHES WISSEN GEHT ES?

Wissen

➡ Ist die Summe der von Menschen anwendbaren Kenntnissen 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 ausscheidenden Beschäftigten steht der Stadt Köln weiterhin zur Verfügung.

Handlungsebenen

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

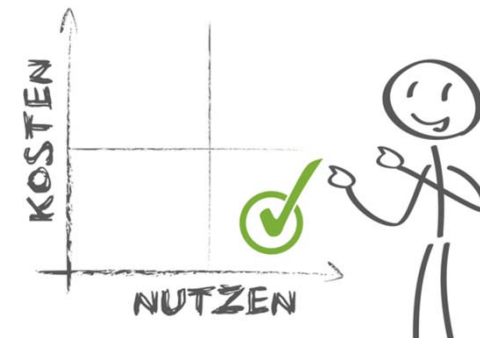
AKTIVITÄTEN ZUR ENTWICKLUNG DES THEMAS

- ➡ Interkommunale Umfrage bei 14 Kommunen
- ➡ Informationsaustausch mit Kommunen, Firmen und Personen, die sich mit dem Thema schon auseinander gesetzt haben
- ➡ Teilnahme an einem Arbeitskreis der KGSt zu dem Thema
- ➡ Marktsondierung: welche Firmen bieten welche Leistungen zu diesem Themenkomplex an
- ➡ **Durchführung eines Pilotprojektes**



ERFAHRUNGEN PILOTPROJEKT

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



UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

1. 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



UNTERSTÜTZUNGSANGEBOTE

2. Fortbildungsmaßnahmen

- ➡ Für Beschäftigte, die die Methoden zur Wissensbewahrung kennenlernen möchten.
- ➡ Für Führungskräfte und Personalverantwortliche, die Vorstellung des gesamtstädtischen Ansatzes inklusiv Methoden.



3. Bereitstellung von Informationen

- ➡ Versand von Listen der Beschäftigten, die planmäßig innerhalb der nächsten 2 Jahre ausscheiden

INSTRUMENTE UND METHODEN

4. Methoden und Instrumente, die durch die 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.
 - ➡ In der Regel einfach handhabbar.
 - ➡ Dienststelle kann Maßnahmen eigenständig veranlassen.
 - ➡ Maßnahmen brauchen teilweise Zeit zur Entfaltung ihrer Wirkung
- ➡ Beispiele: „Einarbeitungsmappen“, Pflege der vorhandenen Wissenssysteme, amtsinternes Mentoring, Mikro-Seminare, Dokumentationen, Expertenverzeichnisse, gelebte Vertretungsregeln

INSTRUMENTE UND METHODEN

E
R
F
A
S
S
U
N
G
S
R
A
S
T
E
R

Methode/Instrument	Name der Methode beziehungsweise des Instrumentes
Kurzbeschreibung	Was wird unter der Maßnahme verstanden?
Beteiligte	Wer setzt die Maßnahme um?
Zuständigkeit	- Wer initiiert die Maßnahme? - Wer ist ggf. außerhalb der Dienststelle, des Dezernates zu beteiligen?
Dauer	Wie lange dauert die Maßnahme, bis sie ihre Wirkung entfaltet?
Vorgehen/Verfahren	- Was muss veranlasst werden, damit die Maßnahme läuft? - Ggf. wie läuft die Maßnahme ab?
Geeignetheit / Bewertung (in Bezug auf Wissensbewahrung)	Bei welchen Konstellationen in den Bereichen ist diese Maßnahme zur Wissensbewahrung zu empfehlen?
Beispiele für Einsatzmöglichkeiten	Beispiel
Wirkung	Wann setzt die Wirkung ein: Abgrenzung: <u>kurzfristig</u> (innerhalb von 6 Monaten), <u>mittelfristig</u> (innerhalb von 6 Monaten und einem Jahr) oder <u>langfristig</u> (ab einem Jahre)
Tipps	Hinweise, Anmerkungen

INSTRUMENTE UND METHODEN

5. Notfallkoffer

- ➡ **Moderierter Wissensbewahrungsprozess**
 - Erfüllung der definierte Voraussetzungen durch die Dienststelle
 - Mit stadtinternen Wissensberaterinnen, Wissensberatern oder im Ausnahmefall mit einer Firma
- ➡ **Befristete Doppelbesetzung**
- ➡ **Befr. Doppelbesetzung + moderiertem Wissensbewahrungsprozess**
 - ABSOLUTE AUSNAHMEN

ABSCHLUSSWORT

Wissensbewahrung als Teil des Wissensmanagements ist in der Regel mit der Veränderung der Unternehmenskultur verbunden und hier gilt:

***STETER TROPFEN
HÖHLT DEN STEIN***



Zum Nachlesen:

Leitfaden „Wissensbewahrung bei der Stadt Köln“

KGSt Kikos: 20141020A0010

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!!

Corinna Hasenberg

Stadt Köln

Amt für Personal, Organisation und Innovation

Telefon +49221 221 30223

corinna.hasenberg@stadt-koeln.de

Bildnachweis

Folie 1: © KölnTourismus GmbH_Dieter Jacobi

Folie 5: © Visty – Fotolia.com

Folie 6: © Texelart – Fotolia.com

Folie 8: © 63237171 – Fotolia.com

Folie 9: © Trueffelpix – Fotolia.com

Folie 10: © 54733050 – Fotolia.com

Folie 11: © 54733050 – Fotolia.com

Folie 15: © Robert Kneschke – Fotolia.com