

Wissensmanagement: Eigensicherung von Erfahrungswissen Ergebnisse der Evaluation und weiteres Vorgehen

I. Bericht

1. Anlass für den Bericht

Vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in den Kommunen wurden die Personalentwicklungen von den Oberbürgermeistern der vier IZ-Städte in der Sitzung der Nachbarschaftskonferenz am 07.07.2016 beauftragt, ein Instrument zu entwickeln, welches Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wie auch die Führungskräfte bei der Sicherung von Erfahrungswissen unterstützt. Gemeinsam mit den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach sowie mit wissenschaftlicher Begleitung durch die Hochschule Ansbach wurde ein Leitfaden zur Eigensicherung von Erfahrungswissen entwickelt.

Seit 2017 steht der Leitfaden allen Mitarbeitenden im Intranet zur Verfügung (https://intranet.stadt.nuernberg.de/intranet_2/personalamt/personalentwicklung_wissensmanagement.html). Der Leitfaden wird durch Seminare für ausscheidende Mitarbeitende (Wissensträgerinnen und Wissensträger) und Beratungsangebote des Personalamtes ergänzt.

In der Sitzung des POA vom 08.05.2018 wurde das Konzept erstmals vorgestellt. Von Mitgliedern des POA wurde damals der Wunsch geäußert, über den Fortgang der Maßnahmen zur Wissenssicherung informiert zu werden.

In den Jahren 2017 bis 2019 nahmen insgesamt 170 Mitarbeitende der Städte Erlangen, Fürth, Schwabach und Nürnberg an 12 Seminaren „Wissenssicherung - Eigenerfassung von Erfahrungswissen“ der Städteakademie und zwei Inhouse-Seminaren (Liegenschaftsamt und Stadtentwässerung und Umweltanalytik Nürnberg) teil, davon waren 75 Seminarteilnehmende aus der Stadt Nürnberg. Differenziert nach dem Geschlecht ergab sich ein für Seminare typisches Bild: Die Teilnehmenden setzen sich aus 51 Frauen (68%) und 24 Männern (32%) zusammen. Dieses entspricht dem langjährigen Verhältnis von Frauen und Männern an Seminaren der Städteakademie. Pandemiebedingt konnten im Jahr 2020 keine Seminare zur Wissenssicherung stattfinden. Im April 2021 wurden wieder zwei Seminare zu dem Thema in digitaler Form durchgeführt. Weitere Seminare werden im Oktober und November 2021 angeboten. Für 2022 sind vier Seminare im Programm der Städteakademie vorgesehen.

Die 75 Nürnberger Teilnehmenden an den Seminaren der Jahre 2017 bis 2019 erhielten im Zeitraum August bis November 2020 vom Personalamt einen Fragebogen, der schriftlich und anonym auszufüllen war. Ziel dieser Umfrage war es herauszufinden, inwieweit die Inhalte der Schulung umgesetzt werden konnten. Weiter wollten die vier Städte herausfinden, inwiefern das Konzept angepasst werden sollte, um den Wissenstransfer in Zukunft noch weiter zu verbessern.

2. Ergebnisse der Befragung und resultierende Maßnahmen

54 der befragten 75 Mitarbeitenden der Stadt Nürnberg sendeten einen Fragebogen zurück; dieses entspricht einer Rücklaufquote von 72%. Die Rückmeldungen können als repräsentativ betrachtet werden.

Aus Sicht des Personalamtes fallen die Ergebnisse sehr positiv aus: 53 der 54 Teilnehmenden empfehlen das besuchte Seminar zur Wissenssicherung weiter. Dieses deckt sich mit den Bewertungen, die unmittelbar nach Seminarbesuch abgegeben wurden. Hier gab es (bei allerdings geringerer Rücklaufquote) eine Weiterempfehlungsquote von 95%. Noch erfreulicher wird die außerordentlich hohe Umsetzung des im Seminar erworbenen Wissens bewertet: 52 der 54 Teilnehmenden (ca. 96%) haben im Anschluss an das Seminar in ihrer Dienststelle Wissenssicherung betrieben und somit das Fach- und Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeitender dokumentiert. Der Großteil arbeitete mit der im Seminar und im Intranet vorgestellten MS Word-Vorlage. Einige Mitarbeitende nutzen andere Methoden (z.B. Mindmap, begleiteter Wissenssicherungsprozess durch das Personalamt oder Büro-Fika). Ausschlaggebend für die hohe Umsetzung waren mehrere Faktoren: In den Seminaren wurde bereits mit der eigenen Wissenssicherung begonnen, die Führungskräfte konnten vom Konzept überzeugt werden und die ergänzenden Beratungs- und Unterstützungsangebote des Personalamtes wurden genutzt. Der für die Wissenssicherung erforderliche Zeitbedarf lag mehrheitlich bei 30 bis 40 Stunden. Dieser Zeitbedarf wurde auch im Vorfeld bei der Konzeption als realistischer Wert eingeschätzt.

Die Teilnehmenden wurden gefragt, wie die Personalämter den Leitfaden verändern können, damit er die Wissenssicherung in Zukunft noch besser unterstützt. Die Antworten zielten insbesondere auf den Umfang des Leitfadens ab. Die häufigsten Wünsche waren die Hervorhebung von wichtigen Textpassagen (drei Nennungen), die Kürzung des Leitfadens (drei Nennungen) sowie digitale Unterstützung in Form von Videos (zwei Nennungen). Die beiden ersten Punkte wurden mit der 2. Auflage des Leitfadens, der Anfang 2020 veröffentlicht wurde, berücksichtigt. Erklär-Videos sollen gegen Ende des Jahres 2021 erstellt und veröffentlicht werden.

Die Anregungen der Befragten, intensiver auf die Methoden zur Wissenssicherung hinzuweisen, werden auf verschiedenen Kanälen umgesetzt:

- Im Intranet wird auf die Seminar- und Beratungsangebote hingewiesen.
- Das Personalamt hat im März 2021 einen neuen Leitfaden für ausscheidende Mitarbeitende veröffentlicht:
[Leitfaden für ausscheidende Mitarbeitende \(nuernberg.de\)](https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/betrifft/dokumente/2021/betrifft_1_21_www.pdf)
Der Leitfaden weist auf die Seminare und den Leitfaden zur Wissenssicherung und die Beratungsangebote des Personalamtes hin.
- In den Strategischen Planungsgesprächen wird auf das Thema Nachfolgeplanung/Wissenssicherung eingegangen.
- In der Ausgabe 01/2021 der Zeitschrift „betrifft“ für Mitarbeitende der Stadt Nürnberg wurde auf Seite 11 das Thema Wissenssicherung behandelt:
https://intranet.stadt.nuernberg.de/imperia/md/betrifft/dokumente/2021/betrifft_1_21_www.pdf.

Der Fragebogen und die Ergebnisse sind als Anlagen 1 und 2 beigelegt.

3. Büro-Fika als Erweiterung der Methoden zur Wissenssicherung

Die Nürnberger Wissensdokumentation erfolgt dezentral, d.h. die Wissensträgerin/der Wissensträger dokumentiert ihr/sein Erfahrungswissen mittels eines Leitfadens in Form einer Word-Datetei oder Mindmap und wird durch die/den unmittelbare/n Vorgesetzte/n und die Personalentwicklung beraten und unterstützt. Die Erfahrungen des Personalamtes zeigen, dass die Bereitschaft und die Fähigkeit zur eigenständigen Wissensdokumentation jedoch nicht immer gegeben sind; vor allem im gewerblich-technischen Bereich stößt das Verfahren an seine Grenzen. Aus diesem Grund setzt das Personalamt seit Mitte 2020 weitere Methoden zur Wissenssicherung ein.

Der Begriff Fika (in etwa mit Kaffeepause zu übersetzen) kommt aus Schweden und besitzt dort

sowohl privat als auch am Arbeitsplatz einen hohen Stellenwert. Fika bedeutet, dass man sich ein- oder mehrmals am Tag für 15 bis 30 Minuten im Team zusammensetzt, um sich bei Kaffee und Keksen/Gebäck über arbeitsrelevante Themen zu informieren und aktuelle Anliegen mit allen Teammitgliedern einschließlich der Vorgesetzten zu diskutieren. Neben dem Informations- und Meinungsaustausch stellt die Fika eine gute Möglichkeit dar, soziale Kontakte zu pflegen, die letztlich dem Betriebsklima zu Gute kommen und hilft, Stress abzubauen.

Eine abgewandelte Form der Fika, wir nennen sie Büro-Fika, kann zur Wissenssicherung eingesetzt werden, wenn klassische Instrumente der Wissenssicherung auf mangelnde Akzeptanz der Wissensträgerin/des Wissensträgers stoßen. Und zwar vor allem dann, wenn die Wissensträgerin/der Wissensträger zwar bereit ist, ihr/sein Wissen weiterzugeben, aber die Dokumentation des Wissens nicht selber vornehmen will.

Die Büro-Fika wurde ab Mai 2020 erstmals im Sozialamt pilotiert. Die Büro-Fika zur Wissenssicherung fand über einen Zeitraum von zwei bis vier Wochen mehrmals wöchentlich (i.d.R. von Montag bis Donnerstag) nach der Mittagspause der Wissensträgerin/des Wissensträgers statt. Die Sitzungen waren auf 15 bis maximal 20 Minuten begrenzt. Zudem wurde in jeder Sitzung nur ein Themengebiet behandelt. Im Gegensatz zur Wissensdokumentation des Erfahrungswissens mit Word oder Mindmap waren die jeweils an der Büro-Fika teilnehmenden Kolleginnen und Kollegen für die Dokumentation verantwortlich. Die Wissensträgerin/der Wissensträger konnte sich ganz auf die Weitergabe ihres/seines Wissens konzentrieren. Dieser Umstand erhöhte nach bisherigen Erkenntnissen die Bereitschaft zur Wissensweitergabe deutlich.

Audiovisuelle Medien wie etwa Smartphone-Videos spielen in dem Konzept eine wichtige Rolle, aber auch analoge Methoden zur Sicherung des Fach- und Erfahrungswissens, z.B. die Priorisierung von Aktenordnern durch Klebepunkte oder ein persönlicher Brief der Vorgängerin/des Vorgängers an die Nachfolgerin/den Nachfolger, kommen zum Einsatz. Die Vielfalt der eingesetzten Methoden und die hohe Anzahl der an dem Prozess beteiligten Kolleginnen und Kollegen erfordert zwar einen höheren Koordinierungsaufwand, führt aber zu guten Ergebnissen.

Bisher fanden nach Kenntnis des Personalamtes fünf Wissenssicherungsprozesse statt, die zumindest Elemente der Büro-Fika enthielten. Teilweise wurde die Büro-Fika mit der „klassischen“ Wissensdokumentation kombiniert. Dabei fiel die Bereitschaft der Männer, sich auf die neue Methode einzulassen, vergleichsweise hoch aus; vier Männer und eine Frau waren beteiligt. Die Ergänzung der Methoden zur dezentralen Wissenssicherung kann einen Beitrag leisten, um die Akzeptanz des Verfahrens insbesondere bei ausscheidenden Mitarbeitenden zu erhöhen.

In der Infobox zum Führungsleitbild wird im Podcast „Was Zimtschnecken mit Wissensmanagement zu tun haben“ die Büro-Fika erläutert. [Podcasts bei der Stadt Nürnberg - Führungsleitbild \(nuernberg.de\)](https://www.nuernberg.de/podcasts)

Das Konzept der Büro-Fika findet überregional Interesse und wird im Rahmen des KGSt-Fo-rums im Oktober 2021 in Bonn vorgestellt.

4. Fazit

Der Zeitaufwand für die dezentrale Wissenssicherung beträgt neben dem eintägigen Seminarbesuch je nach Umfang der vereinbarten Wissensthemen zwischen 15 und 50 Stunden. Diese Zeit ist gut investiert. Die Rückmeldungen zeigen, dass mit der einer guten Dokumentation neben explizitem Fachwissen auch implizites Erfahrungswissen gesichert werden kann, das ansonsten verloren wäre oder nur mit großem Aufwand wiederbeschafft werden könnte. Rückmeldungen von Führungskräften deuten darauf hin, dass eine Wissensdokumentation die Einarbeitungszeit für die Nachfolgerin/den Nachfolger um min. 25 % verringern kann.

Mittelfristig soll die Wissensdokumentation neben anderen Instrumenten, wie z.B. Wikis, einen festen Bestandteil des Wissensmanagements bilden, indem nicht nur anlassbezogen (beim Ausscheiden), sondern regelmäßig von allen Mitarbeitenden das vorhandene Fach- und Erfahrungswissen gesichert wird. Damit könnte eine Kultur der „Wissensteilung“ implementiert werden, die angesichts des demografischen und digitalen Wandels für die Stadt Nürnberg immer wichtiger wird.

Die interkommunale Zusammenarbeit mit den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach, der Hochschule Ansbach sowie mit dem bundesweiten Arbeitskreis Wissensmanagement wird fortgesetzt.

II. Herrn Ref. I/II Zeichnung erfolgt in Session

III. GPR

IV. GSBV

V. GST

VI. PA

VII. Ref. I/II POA

Nürnberg, 04.06.2021
Personalamt

(2364)

Anlage 1

Fragebogen an Teilnehmende der Seminare Wissenssicherung der Jahre 2017 bis 2019

Anlage 2

Auswertung der Fragebögen