

Wissensbewahrung bei der Stadt Erlangen

Dokumentation und Kommunikation
der Erfahrungen ausscheidender Wissensträger

Dr. Michael Müller, sciNOVIS¹
Robert Kaiser, Stadt Erlangen²

***Abstract.** Wissensmanagement wird auch in der öffentlichen Verwaltung immer wichtiger, um den Herausforderungen der Zukunft erfolgreich zu begegnen. Die Bewahrung des Erfahrungswissens langjähriger Wissensträger stellt dabei einen bedeutenden Baustein dar, Fehler und Doppelarbeiten zu vermeiden sowie die Produktivität der öffentlichen Verwaltung nachhaltig zu steigern.*

1. Einführung

Die aktuelle Situation in Behörden ist gekennzeichnet durch knappere Finanzmittel, einen Umbruch bestehender Organisationsstrukturen, eine steigende Komplexität und Dynamik von Verwaltungsabläufen sowie eine stärkere Dienstleistungsorientierung. Außerdem nimmt auch im öffentlichen Sektor der Wettbewerbsdruck als weitere Herausforderung durch den Trend zur Privatisierung ursprünglich öffentlicher Aufgaben und durch Benchmarking immer mehr zu. Um diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen und die Produktivität weiter zu erhöhen, müssen nicht nur Verwaltungsabläufe im Rahmen laufender Aktivitäten wie der Prozessmodellierung dokumentiert und optimiert sowie Daten und Dokumente im Zuge des E-Government elektronisch erstellt, verwaltet und verteilt, sondern auch die Erfahrungen der Mitarbeiter systematisch, kosteneffizient und nachhaltig bewahrt, verteilt und genutzt werden.

Besonders die Wissensbewahrung stellt dabei eine schwierige Aufgabe dar, da Wissen oft unbewusst verwendet wird, Experten wenig Zeit haben und mit der Preisgabe von Wissen häufig psychologische Barrieren wie die Angst vor Machtverlust verbunden sind. Exemplarische Szenarien sind der drohende Wissensverlust bei wechselnden oder ausscheidenden Wissensträgern, die mangelnde Verfügbarkeit von Wissen durch Krankheiten oder

¹ Sebalder Forstweg 31b; 91054 Buckenhof; E-Mail: michael.mueller@scinovis.de

² Rathausplatz 1; 91052 Erlangen; E-Mail: robert.kaiser@stadt.erlangen.de

Abwesenheiten von Experten sowie die notwendige Bewahrung der Erfahrungen aus abgeschlossenen Projekten. Diesen Herausforderungen, implizites Wissen explizit zu machen, steht der große Nutzen gegenüber, Erfahrungen den Behörden zu erhalten, einfach und schnell zu verteilen sowie damit Verwaltungskosten zu senken und Wettbewerbsvorteile gegenüber privaten Dienstleistern zu erringen.

Diese Potenziale können nur mit einem umfassenden Ansatz zur Wissensbewahrung ausgeschöpft werden, bei dem organisatorische Maßnahmen, die Arbeit an einer offenen Lernkultur als auch arbeitspsychologische Aspekte sowie innovative IT-Lösungen zusammenwirken. Auf Prozessebene umfassen Lösungen zur Wissensbewahrung die durchgängige Unterstützung der Prozesse der Wissenserhebung von Experten, der Wissensvermittlung zwischen Mitarbeitern, der Wissensaufbereitung und -verwaltung sowie die Wissensnutzung durch die Mitarbeiter. Bei allen diesen Herausforderungen werden der systematische Transfer und die Dokumentation von Wissen bei minimaler Belastung der Experten einen Baustein der Gesamtlösung darstellen.

Die Stadt Erlangen hat diese Nutzenpotenziale frühzeitig erkannt und Maßnahmen zur systematischen Bewahrung des Erfahrungswissens langjähriger und in Kürze ausscheidender Wissensträger im Rahmen einer umfassenden Wissensmanagement-Strategie in Kooperation mit einem externen Berater, Trainer und Wissenscoach initiiert.

2. Prozesse und Methoden der Wissensbewahrung

Der Prozess der Wissensbewahrung bei der Stadt Erlangen ist in der folgenden Abbildung als Bestandteil des Personalprozesses veranschaulicht, wobei für die Bewahrung des Wissens ausscheidender Wissensträger im Folgenden die kompakte Bezeichnung „Debriefing“ gewählt wird:

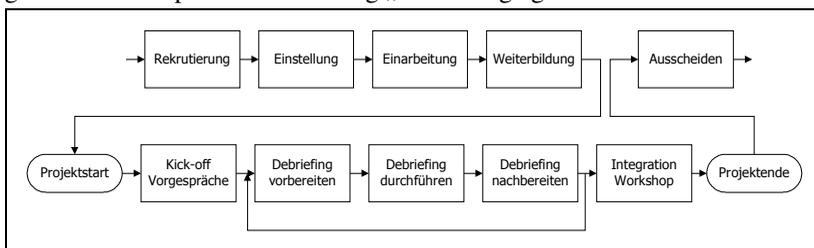


Abb. 1: Prozess des Debriefing ausscheidender Mitarbeiter

In den üblichen Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens wird vor dem Wechsel oder dem Ausscheiden eines Mitarbeiters ein systematischer Pro-

zess zur Wissensbewahrung integriert. Dabei werden je nach Funktion des Wissensträgers, Wissensumfang und Wissensart sowie Nachfolgersituation die jeweils adäquaten Methoden zur Wissensbewahrung ausgewählt. Im Folgenden werden die einzelnen Teilprozesse der Wissensbewahrung zusammen mit den angewendeten Methoden zum Wissenstransfer und zur Wissensdokumentation beschrieben:

- 1. Prozess der Vorbereitung des Debriefing von Experten:** Vor der Methodenauswahl werden auf der Basis der Ergebnisse der Vorgespräche (z.B. identifizierte Wissenslücken der Nachfolger), themenspezifischer Referenzmodelle (z.B. Organigramme) und einführender Materialien des Experten (z.B. Fachzeitschriften) Wissensinhalte vorstrukturiert, die anschließend methodenabhängig in erste Entwürfe von Wissenslandkarten, hierarchisch strukturierten Fragebögen usw. münden, welche die Grundlage der Sitzungen zur Wissenserhebung bilden. Auf dieser Basis werden die geeigneten Methoden zur Wissensbewahrung ausgewählt (strukturierte Interviews, moderierte Übergabegespräche usw.).
- 2. Prozess der Durchführung des Debriefing von Experten:** Bei der Durchführung der Sitzungen mit dem Experten, z.B. Aufbau von Wissenslandkarten oder strukturierte Interviews, orientiert sich der Interviewer bezüglich der Fokussierung und der Reihenfolge der Wissenserhebung an der entsprechend vorbereiteten Wissensstruktur. Es hat sich bewährt, diese Struktur zu visualisieren (hier mit der Software MindManager), allen Beteiligten sichtbar per Beamer zu zeigen und während der Sitzung in kooperativer Arbeit anzupassen und zu erweitern. Eine wichtige Rolle in den Sitzungen kommt den Wissensnutzern zu (z.B. Nachfolger, neue Mitarbeiter), die begleitet durch den anwesenden Wissenscoach kontinuierlich die Relevanz, die Anwendbarkeit und die Verständlichkeit des vom Experten vermittelten Wissens beurteilen.
- 3. Prozess der Nachbereitung des Debriefing von Experten:** Dabei werden die in der Sitzung protokollierten Wissensinhalte weiter strukturiert, nach vorgegebenen Richtlinien redaktionell bearbeitet und in das von der Stadt Erlangen vorgegebene Layout gebracht. In einer Feedbackschleife korrigiert und erweitert der Experte die Wissensdokumentation und gibt sie zur Nutzung frei.

Innerhalb der Prozesse zur Wissensbewahrung werden unterschiedliche Methoden für Wissenstransfer und -dokumentation eingesetzt.

3. Inhalte der Wissensbewahrung bei der Stadt Erlangen

Generell sind bei Maßnahmen zur Wissensbewahrung die folgenden Wissensfelder relevant:

- Tätigkeitsprofile und -inhalte
- Stand der Fälle und Projekte
- Lessons Learned
- Best Practices
- Dokumentenbestände
- Ansprechpartnernetzwerk

Bei der Stadt Erlangen wird das erhobene Wissen in Form von Wissenslandkarten dokumentiert und in den vier Formaten MindManager, GIF und PDF als Grafikformate sowie MS Word zur Verfügung gestellt.

In einem Projekt, in dem es das Erfahrungswissen des Leiters des Personal- und Organisationsamtes der Stadt Erlangen zu bewahren galt, wurden die folgenden wissensintensiven Schwerpunktthemen identifiziert:

- **Dokumentenmanagement**
 - Stadtratsvorlagen (Erstellung usw.)
 - Dienstanweisungen
 - Dienstvereinbarungen
- **Personalwirtschaft**
 - Beamten- sowie arbeits- und tarifrechtliche Aufgaben
- **Organisation**
 - Stellenplan (Chronologie der Besetzungen usw.)
 - Organisationsentwicklung (Umstrukturierungen usw.)

Die folgende Abbildung zeigt exemplarisch in Form einer Wissenslandkarte, welche Wissensinhalte bei der Wissensbewahrung im Bereich „Dokumentenmanagement“ behandelt wurden:

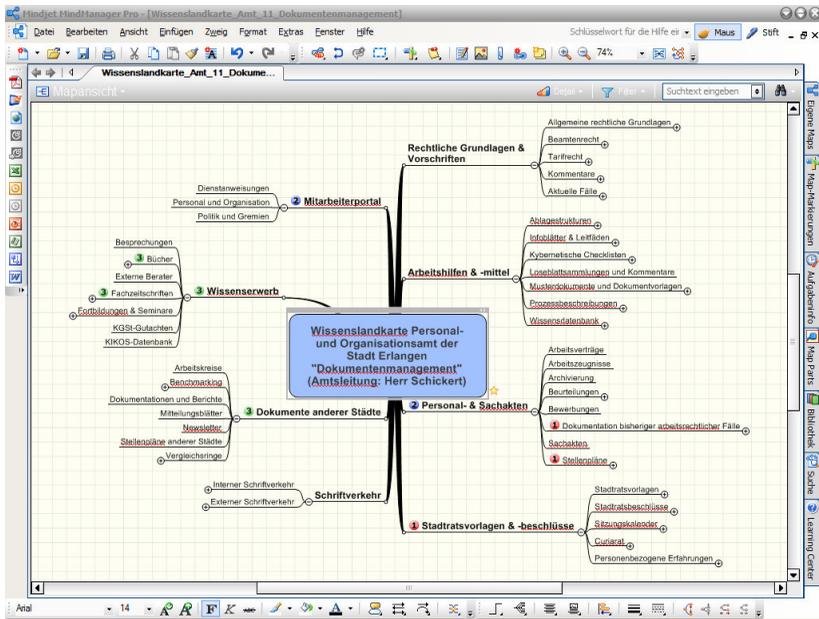


Abb. 2: Exemplarische Wissenslandkarte der Stadt Erlangen

Generell müssen abhängig von der Position des Wissensträgers (und weiteren Randbedingungen wie der zur Verfügung stehenden Zeit) diese Wissensinhalte weiter fokussiert und verfeinert werden. So kann sich die Wissensbewahrung in bestimmten Fällen ausschließlich auf die Erstellung eines Zugangssystems für die Dokumente des Experten beziehen. Auch sind Fach- und Führungskraftwechsel (z.B. Sachgebietsleiter) zu unterscheiden.

4. Vielfältige Nutzung der Ergebnisse

Um aus den abgeschlossenen Aktivitäten möglichst umfangreiche Nutzeffekte für die Stadt Erlangen zu realisieren, wurden bzw. werden die folgenden Schritte auf der Basis der direkten Ergebnisse der Wissensbewahrung durchgeführt:

- **Poster zur täglichen Präsenz (internes Marketing):** Zur Bewusstseinsbildung für Wissensmanagement und für das interne Marketing bezüglich der Aktivitäten zur Wissensbewahrung werden die Wissenslandkarten auf ein großes Format (z.B. DIN A0) geplottet und an exponierten Orten als Poster aufgehängt.

- **Organisation der Pflege:** Die Organisation der Pflege soll möglichst einfach gehalten werden. In jeder Abteilung wird ein Teil der Wissenslandkarte gepflegt. Jede Abteilung benennt einen „Redakteur“, der neue Inhalte in die Wissenslandkarte einfügen darf. Dazu wurden entsprechende Lizenzen für die Software MindManager angeschafft.
- **Checkliste für die Ausführung von Tätigkeiten:** Die MS-Word-Dokumente der Wissensdokumentation werden für einzelne Tätigkeiten in einzelne Dokumente aufgeteilt (1-2 Seiten), verschlagwortet und über eine Wissensdatenbank wiederfindbar gemacht.
- **Verteilung und Einholen von Feedback:** Die Dokumentationen werden von allen Beteiligten nochmals gelesen sowie angepasst und erweitert (z.B. Struktur der gesetzlichen Grundlagen). Erst dann erfolgt eine erste Verabschiedung und Freigabe dieser Version.
- **Instrument zur Einarbeitung neuer Mitarbeiter:** Die Wissenslandkarten sollen Bestandteil der Einarbeitungsprozesse neuer Mitarbeiter werden, da sich diese so schnell einen Überblick über wichtige Themen und Erfahrungen verschaffen können.
- **Instrument zur persönlichen Wissensdokumentation:** Nach der Lizenzierung des MindManager können viele Mitarbeiter dieses Tool zur persönlichen Wissensdokumentation nutzen.
- **Checkliste für die systematische Wissensbewahrung:** Ein Fragebogen dient als Leitfaden zur Erhebung des Wissens ausscheidender Mitarbeiter. Nach den allgemeinen Fragen wird eine Wissenslandkarte mit den für diesen Mitarbeiter wichtigsten Prozessen bzw. Tätigkeiten, Projekten und Dokumenten erstellt. Zu den einzelnen Themen werden dann jeweils die Fragen im Fragebogen gestellt.

Neben diesen kurzfristigen Maßnahmen sind als Zukunftsperspektive die folgenden mittel- und langfristigen Maßnahmen geplant:

- **Basis für die Optimierung der Ablagestrukturen:** Langfristiges Ziel ist eine weitgehende Synchronisierung zwischen Wissenslandkarten, elektronischen Ablagestrukturen und physischen Ablagestrukturen. Insbesondere der bereits vorhandene Standardaktenplan wird dazu als Leitlinie herangezogen.
- **Ausbaumöglichkeiten zur Wissensquellen- und Wissensträgerkarte:** Für alle Themen können in der Wissenslandkarte systematisch auch alle relevanten Wissensquellen und alle relevanten Ansprechpartner erfasst werden (Übergang zur Wissensquellen- und Wissensträgerkarte).
- **Übertragung auf andere Abteilungen:** Die Aktivitäten werden sukzessive auf weitere Wissensträger und Abteilungen übertragen, wobei

man auf den gewonnenen Erfahrungen aufbaut. Auch das Führungshandbuch der Stadt Erlangen wird in Form von Wissenslandkarten im MindManager realisiert.

- **Einführung von systematischen Prozessen zur Wissensbewahrung:** Um keinen bloßen „Strohfeuereffekt“ zu erzielen, werden auf der Basis eines Pilotprojekts schlanke und differenzierte Prozesse zur Wissensbewahrung bei ausscheidenden oder wechselnden Mitarbeitern eingeführt und eng in die Personalprozesse integriert (z.B. moderierte Übergabegespräche auf Basis eines Fragebogens).
- **Einbettung in die Wissensmanagement Roadmap der Stadt Erlangen:** Nach einem entsprechenden Pilotprojekt sind die Erstellung und die Verabschiedung einer Wissensstrategie für die Stadt Erlangen durch die Leitungsebene sowie zielgruppenangepasste Schulungen die nächsten Schritte im Rahmen der Wissensmanagement Roadmap der Stadt Erlangen.

5. Nutzeffekte systematischer Wissensbewahrung

Die Nutzeffekte der systematischen Bewahrung von Expertenwissen in öffentlichen Verwaltungen sind vielfältig und stellen sich sowohl kurzfristig als auch mittel- und langfristig ein:

- Bewahrung des Wissens fluktuierender Experten
- Schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten
- Ausschöpfung von Synergiepotenzialen
- Entlastung für Mitarbeiter und Zeitersparnis
- Innovation durch Reflexion über das eigene Fachgebiet

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die geplanten Nutzeffekte sowohl die Reduktion von Verwaltungskosten als auch die Erhöhung der Dienstleistungsqualität und -effizienz für den Bürger umfassen. Generell soll mit dem Ansatz in Zukunft messbar die Produktivität der Verwaltung weiter erhöht werden.

6. Zusammenfassung, Diskussion und Ausblick

Die Bewahrung von Expertenwissen stellt auch für Behörden und öffentliche Verwaltungen eine zunehmend wichtige Aufgabe dar. Wissensbewahrung bedeutet einen qualitativen Sprung in der Verwaltungskultur. Angst vor Machtverlust infolge der Preisgabe von Wissen wird nach der bisheri-

gen Erfahrung durch die mit den Erhebungsinterviews ausgedrückte Wertschätzung bei Weitem ausgeglichen. Es ist nahe liegend, hier mit lang gedienten, erfahrenen Experten, die am Ende ihrer Karriereleiter stehen und in absehbarer Zeit (1-2 Jahre) aus dem Dienst scheidend werden, erste Aktivitäten zur Wissensbewahrung durchzuführen.

Dies ist auch ein Signal für jüngere Aufsteiger, dass Wissensteilung ein Hinweis auf Führungsreife ist, während das eifersüchtige Hüten von Wissen in der komplexen kommunalen Wissenslandschaft kontraproduktiv ist. Für die Zukunft besteht die Aufgabe darin, eine offene und transparente Wissenskultur aufzubauen. Die Stadt Erlangen geht diesen Weg.

Neben diesen grundlegenden Herausforderungen ist stets der geeignete Mittelweg zwischen Kommunikation und Dokumentation des Wissens zu finden. Für viele zukünftige Aufgaben werden Wissenstransfer und -dokumentation bei minimaler Belastung der Experten einen Baustein der Gesamtlösung darstellen. E-Government stellt bereits eine gute Infrastruktur zur Verfügung, deren Investition durch Wissensbewahrung noch weiter ausgeschöpft werden kann. Die Vision ist eine enge Integration der Prozesse der Wissensbewahrung in den Mitarbeiter-Life-Cycle des Personalwesens. Ferner müssen in Zukunft die „Notfallszenarien“ in Form von Wissensbewahrung kurz vor dem drohenden Wissensverlust zugunsten einer inkrementellen Wissensbewahrung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP) reduziert werden. Auch über den systematischen Kontakt zu langjährigen Mitarbeitern über den Ruhestand hinaus sollte man nachdenken. Bei der Einführung sollten externe Coaches nicht nur die Konzeption, sondern auch die Umsetzung begleiten. Mit systematischer Wissensbewahrung wird ein weiterer Teil des Weges vom Amt zum lernenden Service Center zurückgelegt.

Literatur

[Uls06] Ulschmid, L.: Wissensmanagement stärker in der Verwaltung nutzen. Innovative Verwaltung, IT-Praxis-Special, 2006, S. 16-17.