Beilage
zur Sitzung des Personal- und Organisationsausschusses
vom 08.05.2018

**Wissensmanagement: Leitfaden zur Eigensicherung von Erfahrungswissen**

I. Bericht

## 1. Anlass für das Projekt

Fach- und Führungskräfte eignen sich sehr komplexes und umfangreiches Wissen an. Viele im Laufe der Berufsjahre vorgenommene Optimierungen täglicher Arbeitsprozesse sind das Ergebnis jahrelanger beruflicher Erfahrung. In den nächsten Jahren werden viele Fach- und Führungskräfte die Stadt Nürnberg verlassen, deren Wissen nicht verloren gehen soll. Wissensverlust verursacht Kosten und hat außerdem Auswirkungen auf eine gute Qualität der städtischen Dienstleistungen.

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.

## 2. Struktur und Einsatzmöglichkeiten des Leitfadens

Mit wissenschaftlicher Begleitung durch Herrn Prof. Dr. Müller (Hochschule Ansbach) wurde ein kompakter Leitfaden zur Eigensicherung von Erfahrungswissen erstellt. Die vier Städte setzen bei der Wissenssicherung auf einen dezentralen Ansatz, der die Eigensicherung von Erfahrungswissen durch ausscheidende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und deren unmittelbare Vorgesetzte vorsieht.

Die Anwendungsfälle der Wissenssicherung können sehr vielfältig sein (drohender „Wissensverlust“ durch Rente und Pension, aber auch Elternzeit, Dienststellen- oder Arbeitgeberinnenwechsel, Sabbatical). Auch der Aufbau eines internen Wissensmanagements soll mit Hilfe dieses Instruments erleichtert werden.

Im Fokus steht ein möglichst hoher Anwendernutzen. Theoretische Wissensabhandlungen wurden daher auf das Wesentliche reduziert. Schaubilder und Illustrationen unterstützen das rasche Einfinden in die Thematik und die Abläufe. Das „Herzstück“ des Leitfadens ist die Wissenslandkarte. Sie wird Punkt für Punkt vorgestellt und steht auch als Anlage gesondert zur Verfügung. Mit Hilfe von standardisierten Vorlagen, die auf den jeweiligen Arbeitsbereich anzupassen sind, kann das Erfahrungswissen Schritt für Schritt erfasst und dokumentiert werden. Je nach Präferenz und technischen Gegebenheiten stehen Vorlagen für Word oder als Mind Map zur Verfügung. Kurzanleitungen helfen beim Umgang mit den Vorlagen. Das Formblatt zur Datenweitergabe ermöglicht Festlegungen zur Weitergabe der Wissensdokumentation.

Eine wichtige Ergänzung des Leitfadens stellen die von der Städteakademie Erlangen- Fürth-Nürnberg-Schwabach angebotenen Schulungen dar. Sie finden regelmäßig als eintägige Seminare für Führungskräfte und für Mitarbeitende (die Wissensträgerinnen und Wissensträger) statt.

Neben dem Leitfaden und den Seminaren unterstützen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Personalentwicklungen die Führungskräfte, Wissensträgerinnen und Wissensträger bei dieser

aus demografischen Aspekten wichtigen Personalentwicklungsaufgabe. Die Beratungsfunktion bildet das dritte Element der Einführungsstrategie.

## 3. Evaluation des Leitfadens

Einen festen Bestandteil des Gesamtkonzeptes stellen die Pretests und Evaluationen in Erlangen, Nürnberg und Schwabach dar, die regelmäßig seit dem Jahr 2016 stattfinden. In Nürnberg fanden diese als Pretest im Februar 2017 im Personalamt, als Pretest im März 2017 im Sport Service Nürnberg des 3.Bürgermeisters Geschäftsbereich Schule und Sport, als Pretest im Juli 2017 im Jugendamt und als Evaluation seit März 2018 im Sozialamt statt.

Mit den Pretests wurde die Anwendbarkeit des Leitfadens erprobt. Anschließende Befragungen der Wissensträgerinnen und Wissensträger sowie deren Nachfolgerinnen und Nachfolger unmittelbar nach Erstellung der Wissensdokumentation und einige Monate nach Stellenübernahme zeigten, dass der Leitfaden für die Anforderungen in der Praxis gut geeignet ist.

Bei der Evaluation des Projektes findet eine Kooperation mit Hochschulen der Region (z.B. FAU Erlangen-Nürnberg, Technische Hochschule Nürnberg, Hochschule Ansbach, Hochschule für den öffentlichen Dienst in Bayern) statt. Ein Studierender der Hochschule Ansbach konzipierte im Rahmen seiner Bachelorarbeit einen Fragebogen für Wissensträgerinnen und Wissensträger. Sie können die Verständlichkeit und den Nutzen des Leitfadens und der Wissenslandkarte bewerten und mögliche Barrieren im Bereich der Wissenssicherung benennen.

Eine Studierende der Technischen Hochschule Nürnberg untersuchte in ihrer Masterarbeit, ob der Leitfaden für alle Beschäftigtengruppen geeignet ist. Während die Eigenerfassung von Erfahrungswissen bei Mitarbeitenden in der Verwaltung und im Sozialbereich gut funktioniert, empfiehlt sie für Mitarbeitende im gewerblich-technischen Bereich zusätzliche Methoden zu entwickeln, um das Erfahrungswissen zu sichern. Hier könnten audiovisuelle Medien wie etwa Erklär-Videos eine wichtige Rolle spielen.

## 4. Ausblick

Die enge interkommunale Zusammenarbeit der vier Städte hat sich bei der Konzeption und Einführung des Instruments Wissenssicherung als äußerst vorteilhaft erwiesen. Keine Stadt hätte für sich allein in der vergleichsweise kurzen Zeit das vorliegende Ergebnis in dieser Qualität erreichen können. Auch die enge Kooperation mit der Hochschule Ansbach gilt als ein Glücksgriff, da neueste wissenschaftliche Erkenntnisse in die praktische Arbeit einfließen.

Das Konzept und der Leitfaden wurden im Oktober 2017 auf dem KGSt-Infotag in Münster vorgestellt. Die Resonanz war äußerst positiv. Seitdem gingen 27 Anfragen von Kommunalverwaltungen nach dem Leitfaden und unseren Erfahrungen ein.

Die interkommunale Zusammenarbeit mit den Nachbarstädten Erlangen, Fürth und Schwabach sowie mit dem bundesweiten Arbeitskreis Wissensmanagement wird fortgesetzt. Audiovisuelle Medien sollen als zusätzliche Methode zur Sicherung des Erfahrungswissens zum Einsatz kommen. Hier gilt es, geeignete Konzepte und Formate zu entwickeln.

Die Weiterentwicklung der Wissenssicherung und der schrittweise Ausbau zu einem umfassenden System des Wissensmanagements stellen wichtige Bestandteile im Teilprojekt 1 „Personalrekrutierung / Attraktive Arbeitgeberin / Personalentwicklung / Führung“ des Strategieprojektes Personal dar.

II. Herrn Ref. I/II

III. GPR

IV. GSBV

V. Fb

VI. Ref. I/II POA

Nürnberg, 11.04.2018
Personalamt

(2364)

Anlage 1
Leitfaden zur Eigensicherung von Erfahrungswissen