www.kdz.or.at

Wissenssicherung beim Ausscheiden von MitarbeiterInnen

Public Management Impulse

14. Oktober 2014

Mag. Bernhard Krabina

Wissenssicherung in der Organisation



Unterschiedliche Schwerpunkte

Organisationsentwicklung

Personalentwicklung

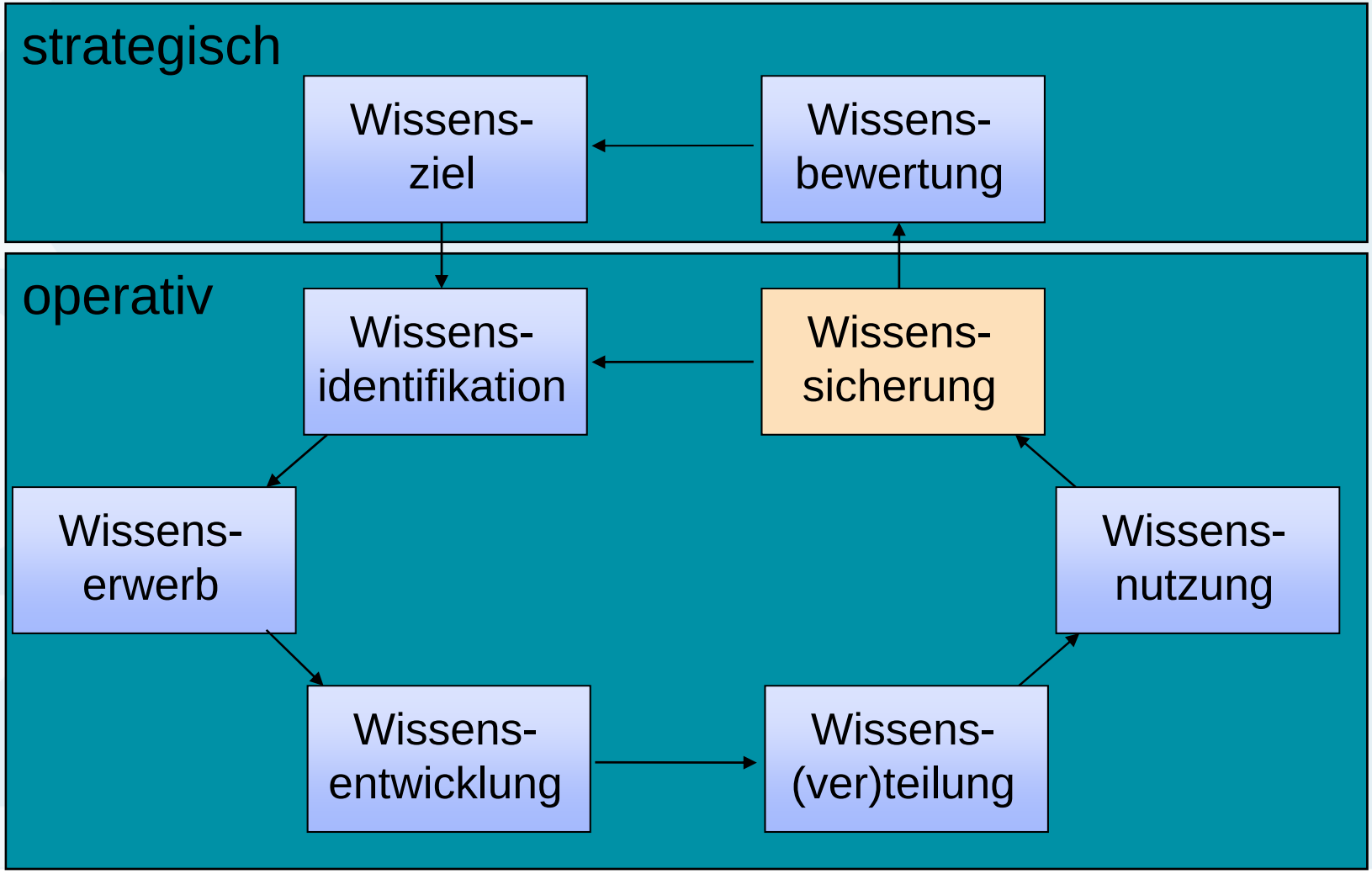
Wissensmanagement

Wissens-
management 2.0
Open Government

Informationstechnologie



Prozessualer Zugang von Probst



Probst, Raub, Romhardt, 1999

Sicherung von implizitem und explizitem Wissen

Explizites Wissen

- Prozesserhebung
- Projektdokumentation
- Stellenbeschreibungen
- Berichtswesen, Controlling
- Verfahrensanleitungen
- FAQs, Leitfäden, Checklisten
- Bibliothek
- Wikis, ELAK
- Enterprise Search

Implizites Wissen

- Teambesprechungen
- MA-Gespräch
- Kompetenzmatrix
- Vorschlagswesen, Mitarbeiter-Befragungen
- Austrittsgespräch
- Storytelling, Mikroartikel
- Mentoring, Lernpartnerschaften
- Communities of Practice
- Lessons Learned, Debriefing
- Leaving Experts Debriefing

Strategien der Wissenssicherung

Kodifizierung



- nicht unbedingt durch die abgehende Person

Personalisierung



- nicht unbedingt an den unmittelbaren Nachfolger

Quelle: Hansen, Nohria, Tierney, 1999

Mikroartikel (Willke)

- Dokumentierte Beschreibung einer Lernerfahrung
- Komprimierte Fallstudie
- Erfahrungskontext
- Suchbar inkl. Beschlagwortung

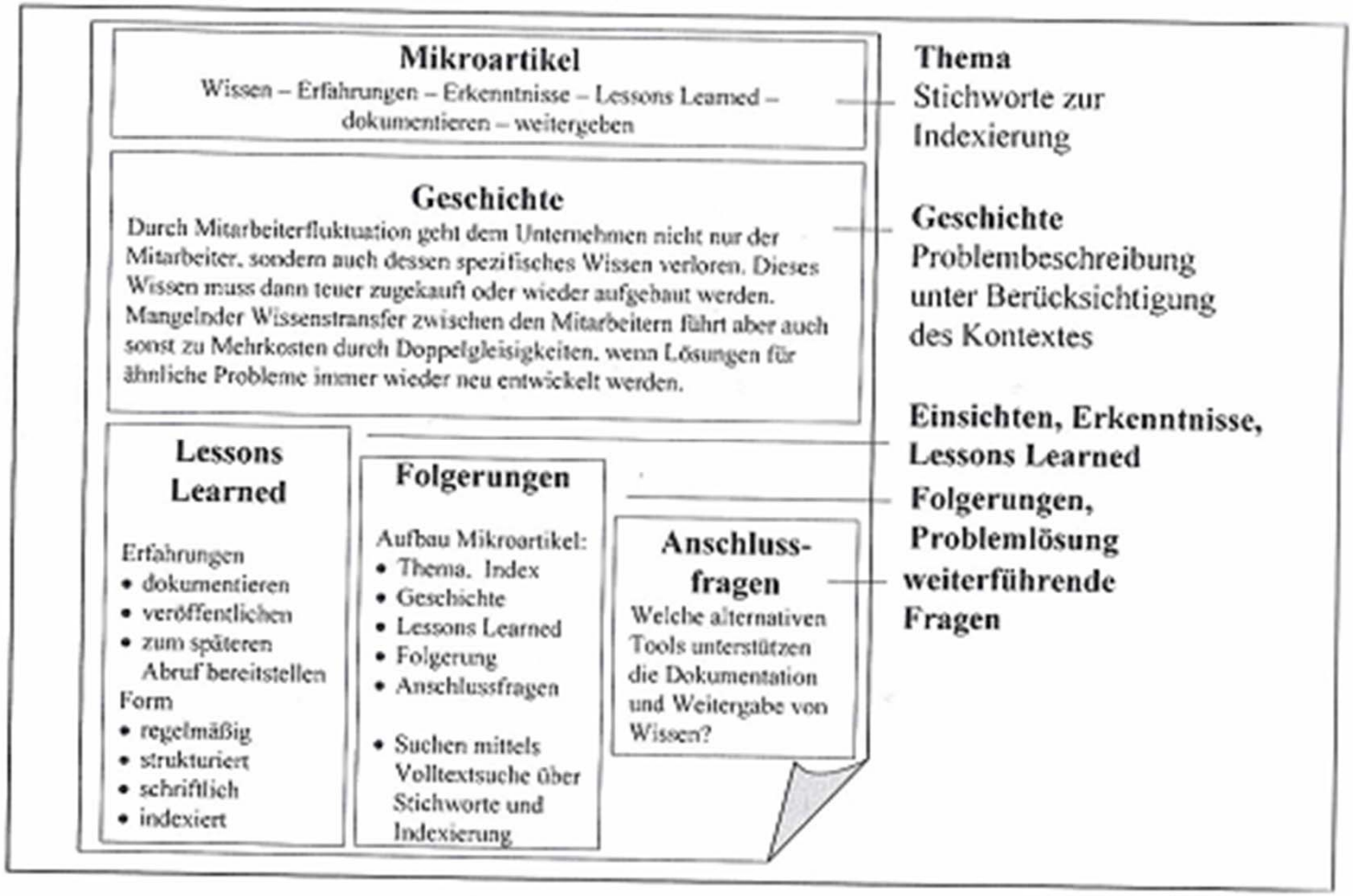


Mikroartikel – Struktur (Willke)

- Thema
- Geschichte – Was?
- Einsichten (lessons learned) – Warum?
  - **Nicht sofort in Lösungen verfallen**
- Folgerungen, Empfehlungen – Was machen wir jetzt?
- Anschlussfragen



Mikroartikel - Beispiel



Quelle: Kiloan, Krismer, Loreck, Sagmeister: Wissensmanagement – Werkzeuge für Praktiker, 2007

Mikroartikel – Beispiel

AIRPOWER – Service und Support für die teilnehmenden Crews!

Story:

Im Abstand von 2-3 Jahren findet eine der größten Airshows Europas am Fliegerhorst Hinterstoisser in Zeltweg statt. Ein kleiner Teil der Airpower Organisation widmet sich der Betreuung der teilnehmenden Crews. Darunter fallen Piloten, technisches und sonstiges Bodenpersonal aus verschiedensten Ländern bzw. Luftwaffen.
Um den Teilnehmern die Veranstaltung so angenehm wie möglich zu machen werden für jedes größere Team und für Abordnungen von Luftwaffen 1-2 Betreuungsoffiziere eingeteilt, welche den Gästen während der Airpower zur Seite stehen und bei Bedarf unterstützend eingreifen. Aufgrund des großen zeitlichen Abstandes kommt es natürlich zu Personalfluktuationen, somit kommt immer wieder neues Betreuungspersonal hinzu und dadurch geht Erfahrungswissen verloren. Ziel dieses Mikroartikels ist daher den Verlust von Wissen zu minimieren und die Verfahren für die Crewbetreuung zu standardisieren.

Lessons Learned:

1. Die Betreuung der Crews während der Airshow durch eigene Crewbetreuer hat sich sehr bewährt.
2. Manche Teams haben mehr als 40 Mitglieder, daher ist es manchmal schwierig diese zu koordinieren, weil es oftmals Einzelbedürfnisse zu decken gilt.
3. Crewbetreuer, welche diesen job zum ersten Mal ausführen sind oftmals überfordert.
4. Manche Teilnehmer sprechen weder Englisch noch deutsch.

Folgerungen:

1. Die Crewbetreuung soll in dieser Form auf alle Fälle beibehalten werden.
2. Als Grundinformation soll für die Teams ein Crew-Guide (Broschüre) erstellt werden. Darin sind die wichtigsten Zeiten, Kontaktnummern, Einrichtungen usw. enthalten.
3. Es sind detaillierte Briefings für die Crew-Betreuer vor Beginn des Eintreffens der Teams abzuhalten. Es ist eine zentrale Stelle für individuelle Fragen durch die Crewbetreuer einzurichten.
4. Jeder Crewbetreuer sollte ein kurzes Memo über die Erfahrungen mit seinem Team erstellen. Diese werden gesammelt und den jeweiligen Betreuern der Teams vor der nächsten Airshow zur Verfügung gestellt.
5. Wenn möglich sollten Crewbetreuer zumindest Grundkenntnisse in der jeweiligen Landessprache des Teams haben, daher wäre die Fremdsprachenqualifikation der Betreuer zu erheben.

Anschlussfragen:

1. Wann kann die Personalerhebung für die Crewbetreuung frühestens stattfinden?
2. Ist es sinnvoll die erstellten Erfahrungs-Memos gleich in einer Datenbank zu verarbeiten?

Lessons Learned

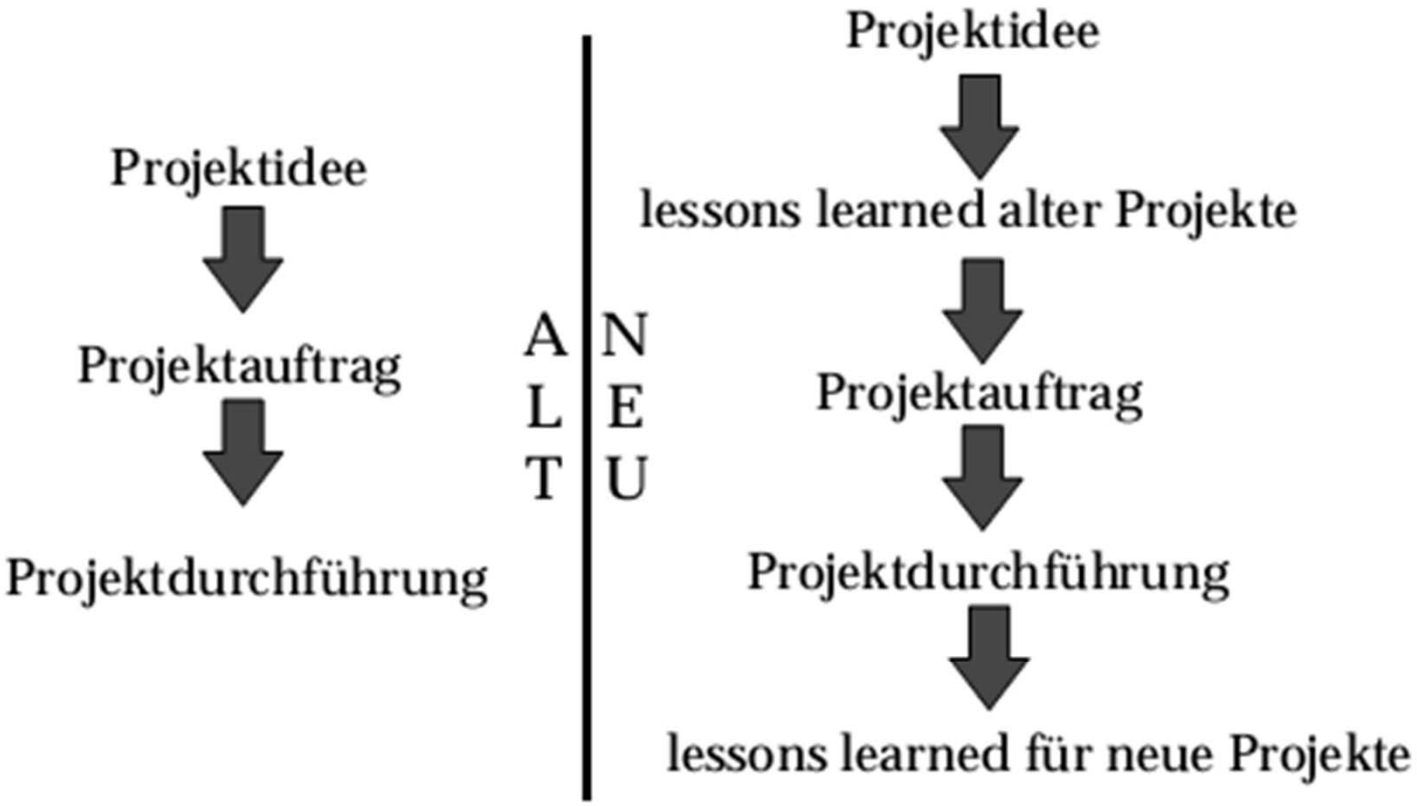
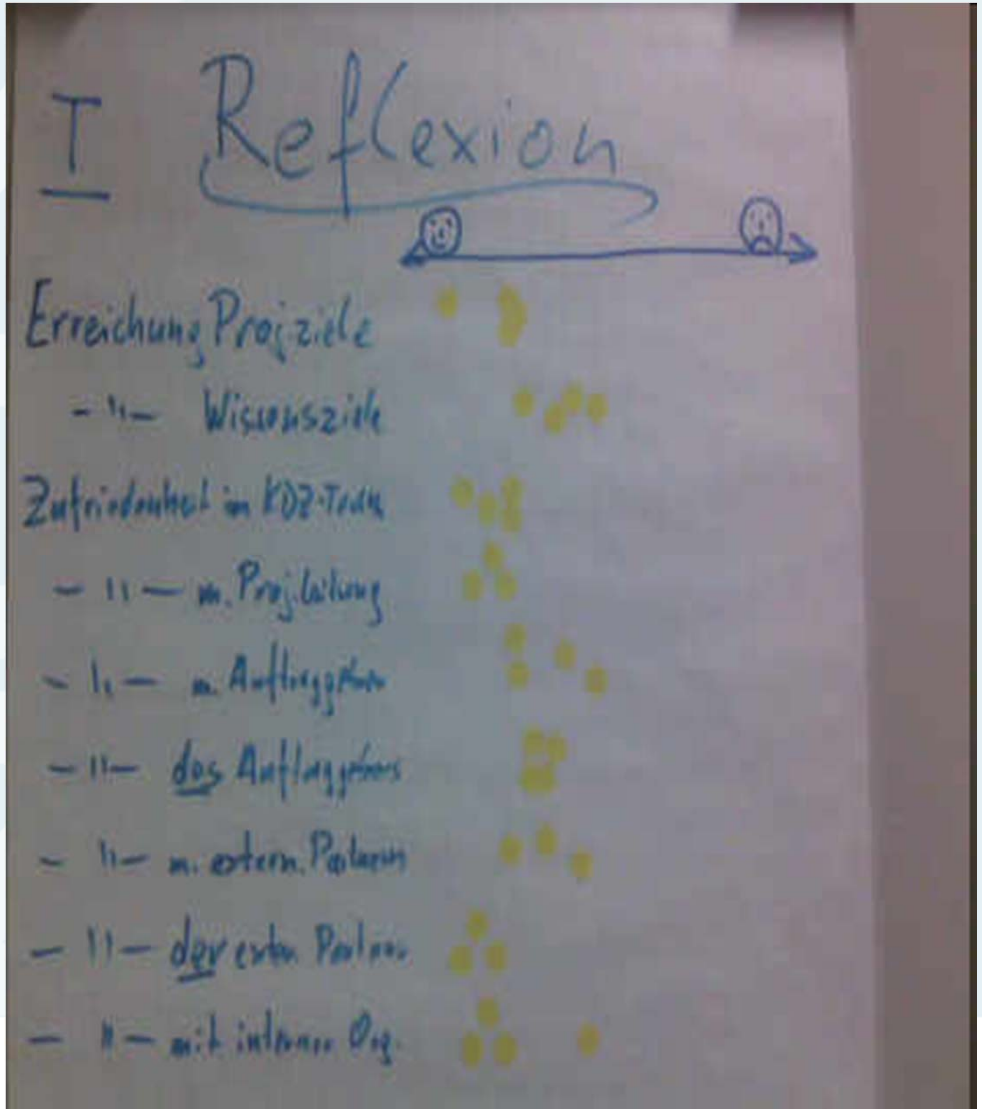


Abbildung 5: Integration von lessons learned in den Projektprozeß

Beispiel: Lessons Learned im KDZ



Erreichung der

- **Projektziele**
- **Wissensziele**

Zufriedenheit

- **im KDZ-Team**
- **mit der Projektleitung**
- **mit dem Auftraggeber**
- **des Auftraggebers**
- **mit externen Partnern**
- **der externen Partner**
- **mit interner Organisation**
- **…**

Lessons Learned im KDZ

Reflexion

Zufriedenheit laut Kriterien

Kriterium	Zufriedenheit	
Kriterium 1	++	--
Kriterium 2	++	--

Erfahrungen

Positive | Negative

..... | .....

..... | .....

bleibt im Team

fließt in die Projektdokumentation

Lessons Learned

Lesson Learned 1

Lesson Learned 2

...



ToDo‘s

ToDo | Wer | Wann

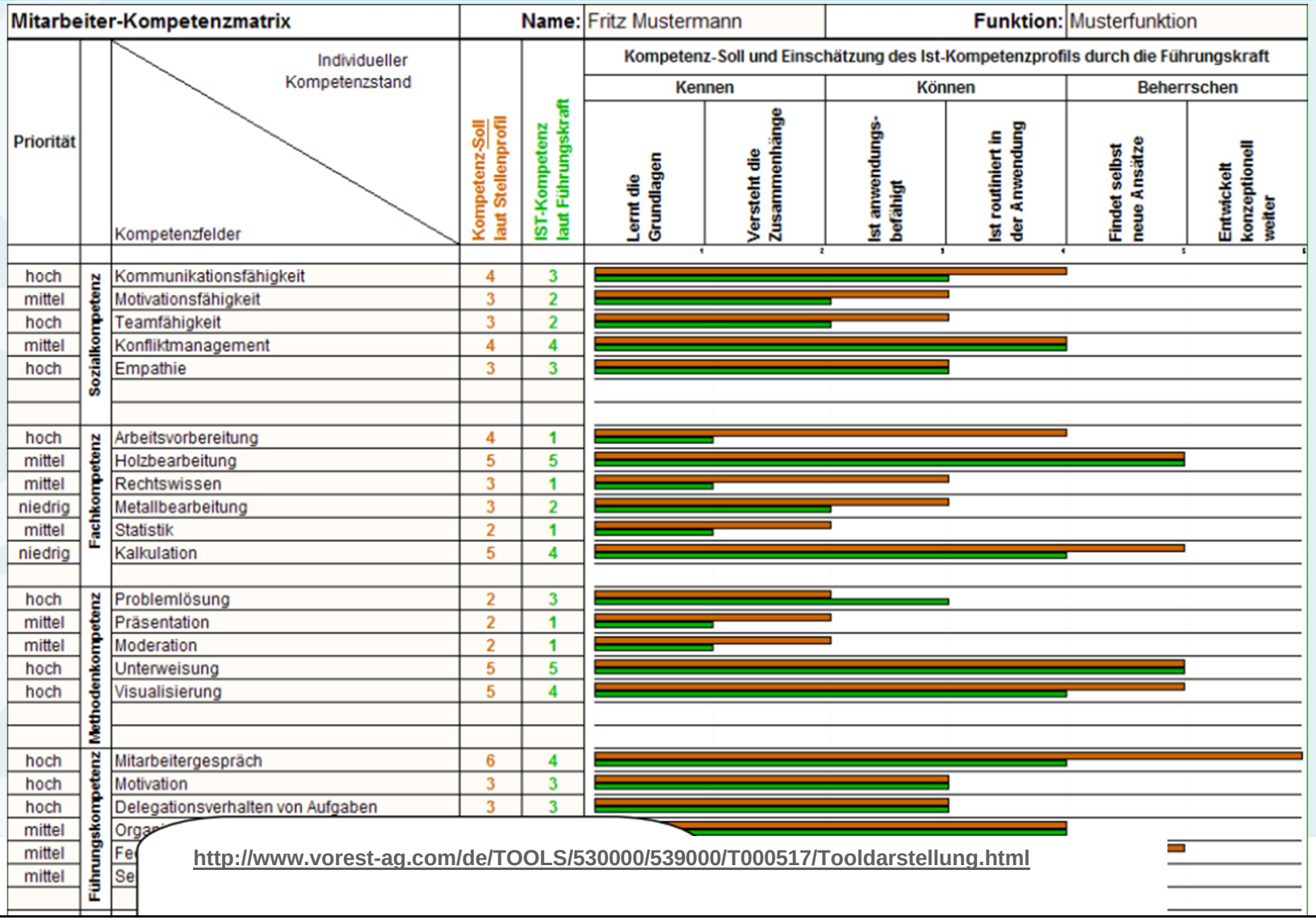
.....| .....| .....

.....| .....| .....

Präsentation



Kompetenzmatrix



Mitarbeiter-Kompetenzmatrix			Name:	Fritz Mustermann	Funktion:	Musterfunktion
Priorität		Individueller Kompetenzstand / Kompetenzfelder	Kompetenz-Soll laut Stellenprofil	IST-Kompetenz laut Führungskraft	Kompetenz-Soll und Einschätzung des Ist-Kompetenzprofils durch die Führungskraft	
					Kennen	
					Lernt die Grundlagen	Versteht die Zusammenhänge
hoch	Sozialkompetenz	Kommunikationsfähigkeit	4	3		
mittel		Motivationsfähigkeit	3	2		
hoch		Teamfähigkeit	3	2		
mittel		Konfliktmanagement	4	4		
hoch		Empathie	3	3		
hoch	Fachkompetenz	Arbeitsvorbereitung	4	1		
mittel		Holzbearbeitung	5	5		
mittel		Rechtswissen	3	1		
niedrig		Metallbearbeitung	3	2		
mittel		Statistik	2	1		
niedrig		Kalkulation	5	4		
hoch	Methodenkompetenz	Problemlösung	2	3		
mittel		Präsentation	2	1		
mittel		Moderation	2	1		
hoch		Unterweisung	5	5		
hoch		Visualisierung	5	4		
hoch	Führungskompetenz	Mitarbeitergespräch	6	4		
hoch		Motivation	3	3		
hoch		Delegationsverhalten von Aufgaben	3	3		
mittel		Orga				
mittel		Fe				
mittel		Se				

Können		Beherrschen	
Ist anwendungsbefähigt	Ist routiniert in der Anwendung	Findet selbst neue Ansätze	Entwickelt konzeptionell weiter

http://www.vorest-ag.com/de/TOOLS/530000/539000/T000517/Tooldarstellung.html

Austrittsgespräch

- Austritts/Abgangs-gespräch/-interview als Methode der Personalentwicklung
- Letzte Chance auf Verbesserungen der Organisation
- Weniger Fokus auf Wissenssicherung

www.kdz.or.at

Austrittsgesprächsprotokoll

Name/Vorname der/des Mitarbeitenden: _____

Funktion der/des Mitarbeitenden: _____

Gespräch geführt durch (Name/Vorname): _____

Datum des Gesprächs: _____

Gründe der Kündigung der/des Mitarbeitenden:

- ☐ Arbeitsinhalte
- ☐ Neue berufliche Herausforderung
- ☐ Gehalt
- ☐ Probleme mit Vorgesetzten
- ☐ Probleme mit ArbeitskollegInnen
- ☐ Weiterbildungsmöglichkeiten
- ☐ Familie
- ☐ _____

Zufriedenheit der/des Mitarbeitenden	☺	😐	☹	Ursachen / Vorschläge
Arbeitsplatzgestaltung (inkl. Arbeitsmittel)	☐	☐	☐	
Selbständige, abwechslungsreiche, sinnvolle und bereichernde Tätigkeit	☐	☐	☐	
Anforderungen entsprachen Ausbildung/Erfahrung	☐	☐	☐	
Verhältnis zu ArbeitskollegInnen Informationsfluss unter ArbeitskollegInnen Gegenseitige Unterstützung im Team	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	
Verhältnis zu Vorgesetzten Führung durch die Vorgesetzten	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	
Gerechte Beurteilung und Anerkennung der Leistungen	☐	☐	☐	
Klare Organisation in der Abteilung	☐	☐	☐	
Mengenmässige Arbeitsauslastung Arbeitsauslastung im Team war ausgewogen	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	
Arbeitszeitregelung Ferienregelung Genügend Freizeit für das Privatleben	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	☐ ☐ ☐	
Gesicherter Arbeitsplatz	☐	☐	☐	
Gehalt Sozialleistungen	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	
Aufstiegschancen Förderung meiner Entwicklung	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	
Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten konnten genutzt werden	☐	☐	☐	
Genügende und verständliche Informationen über das Firmengeschehen sowie über die Geschäftsziele	☐	☐	☐	
Mitsprachemöglichkeiten	☐	☐	☐	
Einführung beim Eintritt in die Firma war umfassend	☐	☐	☐	
Kostenbewusstsein (keine Verschwendungen) Umweltbewusstsein	☐ ☐	☐ ☐	☐ ☐	
Verpflegungsmöglichkeiten in der Firma	☐	☐	☐	
Betriebliche Gesundheitsförderung	☐	☐	☐	
Image der Firma in der Öffentlichkeit	☐	☐	☐	

Hat die/der Austretende Interesse, später wieder in den Betrieb einzutreten? ☐ Ja ☐ Nein

Würden Sie die Person wieder einstellen? ☐ Ja ☐ Nein

Bemerkungen:

Internes Formular (wird nicht an MA abgegeben)

Unterschrift Gesprächsführung:

Quelle: www.bewussterleben.li

Intellektuelles Vermögen



Humanvermögen:

Ausbildung, Kompetenzen, Erfahrung



Strukturvermögen:

Explizites Wissen: Dokumente



Beziehungsvermögen:

Beziehungen, Partnerschaften, Netzwerke





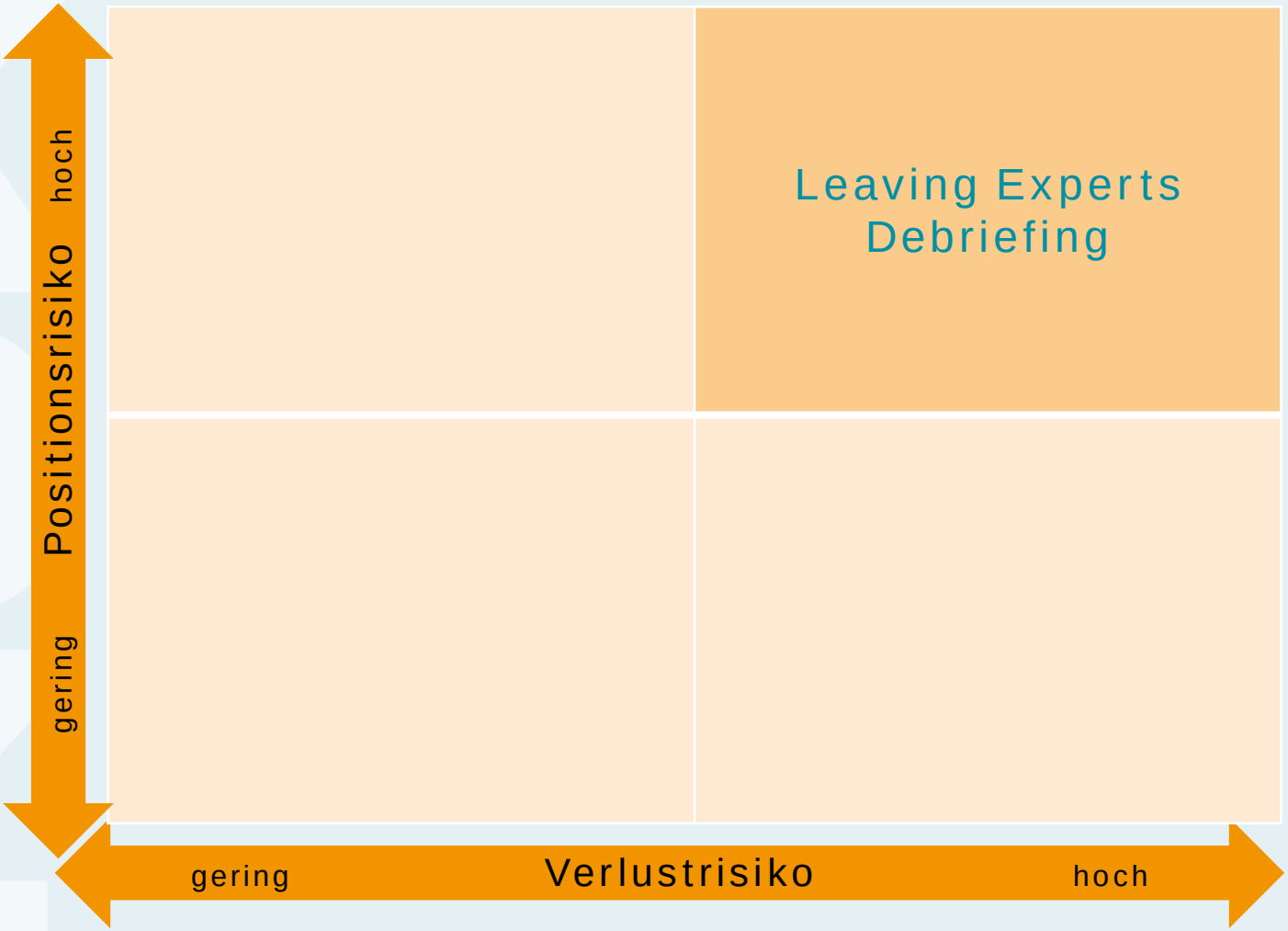


Leaving-Experts-Debriefing Gesamtprozess



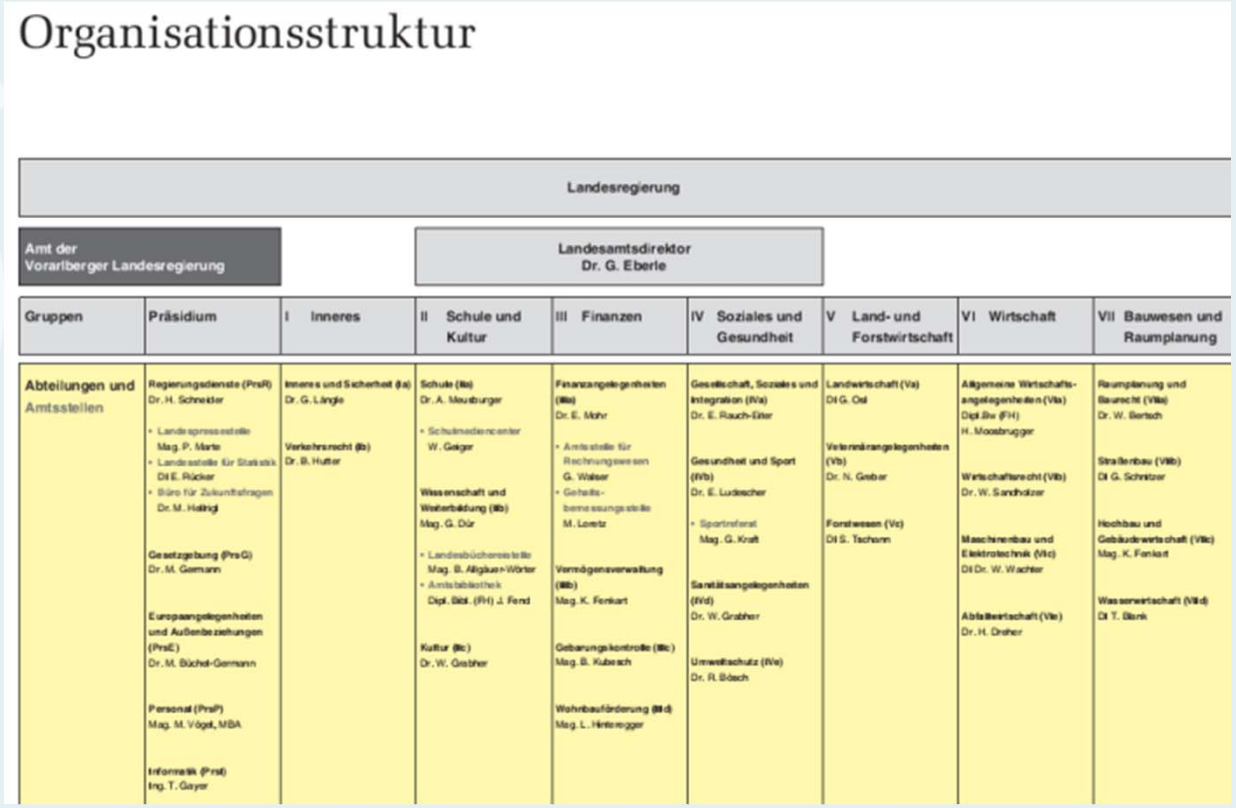
Identifizieren des Risikos

Knowledge-Loss-Risk-Assessment



Alternativ

- Festlegung der Ebene des Debriefings über die Organisationsstruktur



Organisationsstruktur

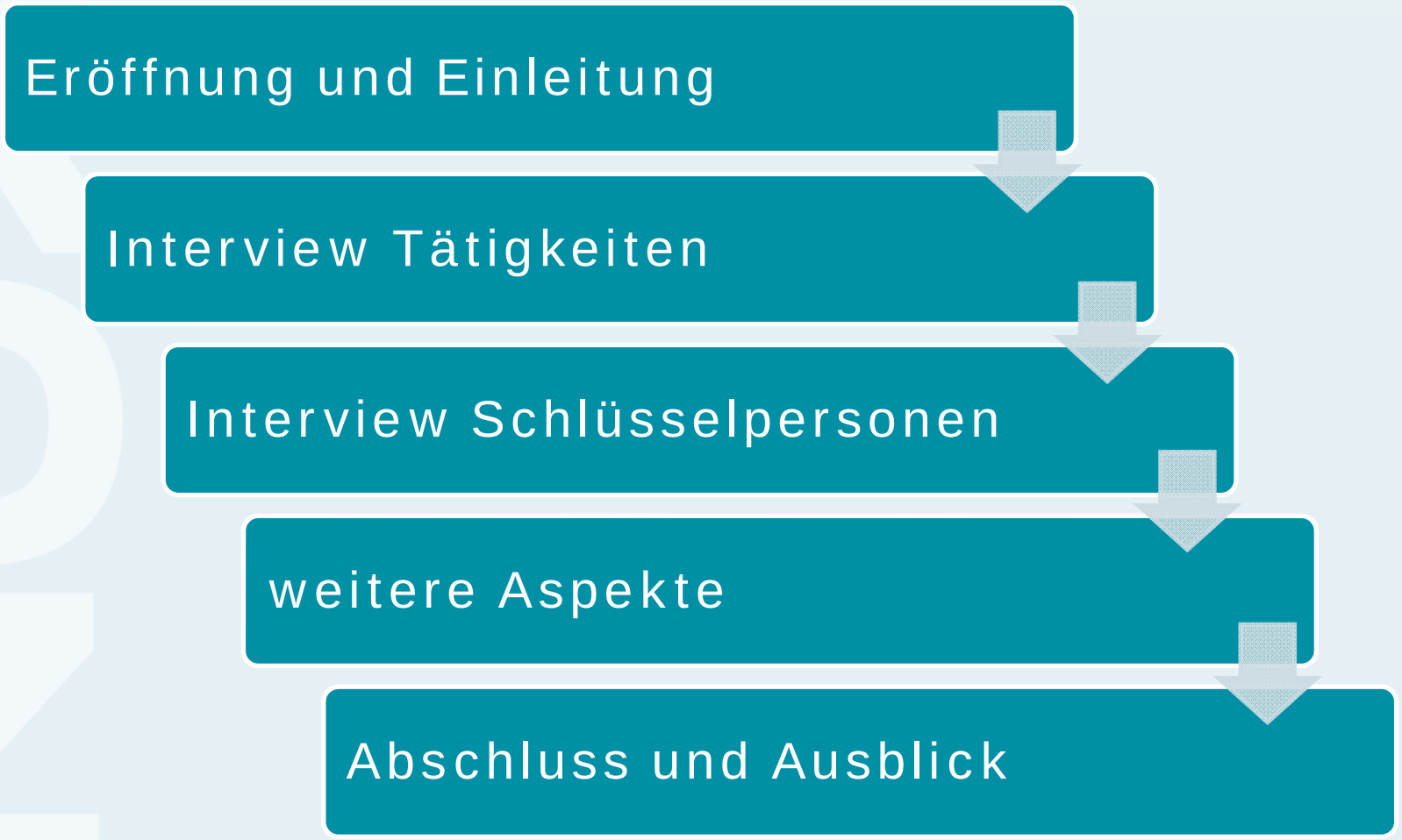
Landesregierung								
Amt der Vorarlberger Landesregierung		Landesamtsdirektor Dr. G. Eberle						
Gruppen	Präsidium	I Inneres	II Schule und Kultur	III Finanzen	IV Soziales und Gesundheit	V Land- und Forstwirtschaft	VI Wirtschaft	VII Bauwesen und Raumplanung
Abteilungen und Amtsstellen	Regierungsdienste (PrsR) Dr. H. Schneider • Landespressestelle Mag. P. Marte • Landesstelle für Statistik DI E. Rücker • Büro für Zukunftsfragen Dr. M. Hollingl Gesetzgebung (PrsG) Dr. M. Germann Europaangelegenheiten und Außenbeziehungen (PrsE) Dr. M. Büchel-Germann Personal (PrsP) Mag. M. Vögel, MBA Informatik (Prst) Ing. T. Geyer	Inneres und Sicherheit (Ia) Dr. G. Längle Verkehrsrecht (Ib) Dr. B. Hutter	Schule (IIa) Dr. A. Maurburger • Schulmedienzentrum W. Geiger Wissenschaft und Weiterbildung (IIb) Mag. G. Dür • Landesbücherei Mag. B. Allgäuer-Wörter • Amtsbibliothek Dipl. Bibl. (FH) J. Fend Kultur (IIc) Dr. W. Grabher	Finanzangelegenheiten (IIIa) Dr. E. Mohr • Amtsstelle für Rechnungswesen G. Walser • Gehaltsbemessungsstelle M. Loretz Vermögensverwaltung (IIIb) Mag. K. Fenkart Gebarungskontrolle (IIIc) Mag. B. Kubesch Wohnbauförderung (IIId) Mag. L. Hinteregger	Gesellschaft, Soziales und Integration (IVa) Dr. E. Rauch-Einer Gesundheit und Sport (IVb) Dr. E. Ludescher • Sportreferat Mag. G. Kraft Sanitätsangelegenheiten (IVd) Dr. W. Grabher Umweltschutz (IVe) Dr. R. Bösch	Landwirtschaft (Va) DI G. Ost Veterinärangelegenheiten (Vb) Dr. N. Greber Forstwesen (Vc) DI S. Tschann	Allgemeine Wirtschaftsangelegenheiten (VIa) Dipl.Biw (FH) H. Moosbrugger Wirtschaftsrecht (VIb) Dr. W. Sandholzer Maschinenbau und Elektrotechnik (VIc) DI Dr. W. Wachter Ablaltwirtschaft (VIe) Dr. H. Dreher	Raumplanung und Baurecht (VIIa) Dr. W. Bertsch Straßenbau (VIIb) DI G. Schnitzer Hochbau und Gebäudewirtschaft (VIIc) Mag. K. Fenkart Wasserwirtschaft (VIId) DI T. Blank

Vor-bereitung der Beteiligten

Vorbereitung

- Nominierung der Kandidaten
  - **Leaving Expert**
  - **Debriefing Expert**
  - **Führungskraft**
  - **ev. Onboarding Expert (Nachfolger)**
  - **ev. Beobachter (lernende)**
- Erklärung der Methodik
  - **Debriefing-Prozess erklären**
  - **Wer sind die Beteiligten?**
  - **Was passiert mit den Ergebnissen?**
- Ausfüllen des Erhebungsrasters
- Vorbereitung durch Führungskraft
  - **Welches Wissen soll gesichert werden?**
  - **Inventur: Welches Wissen ist schon gesichert und transferierbar?**

Ablauf der Debriefing-Session



Transferplan erstellen

Wissens-element	Empfänger	Transfer-methode	Verant-wortung	Frist

WM-Methoden und 2.0-Tools

WM-Methode	Speicher/ Verbreitungsform
 Storytelling	❑ Soziales Netzwerk, Blog
 Mikroartikel	❑ Wiki, Blog...
 Lessons Learned	❑ Wiki, Blog...

Kontakt





- Mag. Bernhard Krabina
- krabina@kdz.or.at
- www.kdz.or.at

twitter

facebook

XING

LinkedIn