

Wissenssicherung

Was bleibt, wenn Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter gehen?

von [Bernhard Krabina](#)



Das Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist Grundlage für das Bestehen und den Erfolg von Organisationen. Es umfasst die Kenntnis von Fakten und Abläufen, von Zusammenhängen und Beziehungen. Ein Teil dieses Wissens ist explizit und dokumentiert und kann somit gut von anderen abgerufen und eingesetzt werden. Die praktische Erfahrung zeigt allerdings: ein großer Teil des Wissens, jener Teil, der häufig den kritischen Unterschied auf dem Weg zum Erfolg ausmacht, ist implizit. Er steckt in den Köpfen der Expertinnen bzw. Experten. Wenn diese gehen, ist das Wissen nicht mehr verfügbar.

Aufgrund der Altersstruktur öffentlich Bediensteter werden in den nächsten 10 bis 20 Jahren Jahrgänge mit überdurchschnittlich vielen Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeitern das Pensionsalter erreichen. In dieser Zeitspanne muss daher mit besonders vielen Pensionierungen und allen damit im Zusammenhang stehenden Chancen und Herausforderungen gerechnet werden.¹ Im Bund werden Pensionierungen in Höhe von 36% des Personalstandes prognostiziert. Diese hohe Anzahl darf jedoch nicht zu einer Schmälerung der Wissensbasis führen, da sonst die Qualität der Leistungen der öffentlichen Verwaltung gefährdet ist.² Personalabgang gibt es zudem nicht nur im Falle von Ruhestand, sondern auch aus anderen Gründen.

1 Vgl. dazu: Bundeskanzleramt: Das Personal des Bundes 2012: Daten und Fakten. Wien 2012, <http://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=48965> [Download: 02.08.2013].

2 Vgl. dazu: Bundesstrategie Wissensmanagement. Wien 2012, https://www.oeffentlicherdienst.gv.at/verwaltungsinnovation/wissensmanagement/Bundesstrategie_Wissensmanagement_2.pdf?3s8gqo [Download: 02.08.2013].

Implizites und explizites Wissen

Welches Wissen geht verloren, wenn Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter die Organisation verlassen? Zunächst ist die Unterscheidung in explizites und implizites Wissen wichtig. Explizites Wissen ist den Personen bewusst, es ist dokumentierbar und kann daher einfach gesichert bzw. für andere zugänglich gemacht werden (z. B. Richtlinien, Handbücher, Anleitungen, Verträge etc). Implizites Wissen ist den Personen kaum bewusst. Sie können es daher nicht einfach artikulieren und an andere weitergeben. Die Erfahrungen, die Personen in unterschiedlichen Situationen ihres beruflichen Alltags gesammelt haben, lassen sich nicht ohne weiteres sichtbar machen.

„Vieles an Wissen kann verbal nicht ausgedrückt werden.“

Wie in Abbildung 1 auf der nächsten Seite dargestellt, kann in Analogie zur Wissensbilanzierung auch das intellektuelle Vermögen einer Person in Human-, Struktur- und Beziehungsvermögen unterteilt werden. Humanvermögen subsumiert die Ausbildung, die Kompetenzen und die Erfahrungen einer Person. Strukturvermögen ist das, was eine Person an explizitem Wissen, beispielsweise in Form von Dokumenten in der Organisation zurückgelassen hat. Das Beziehungsvermögen ist das Geflecht von Beziehungen, Partnerschaften und Netzwerken, die eine Person im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn entwickelt hat. Bei Maßnahmen zur Wissenssicherung sollte immer auf alle drei Aspekte geachtet werden.



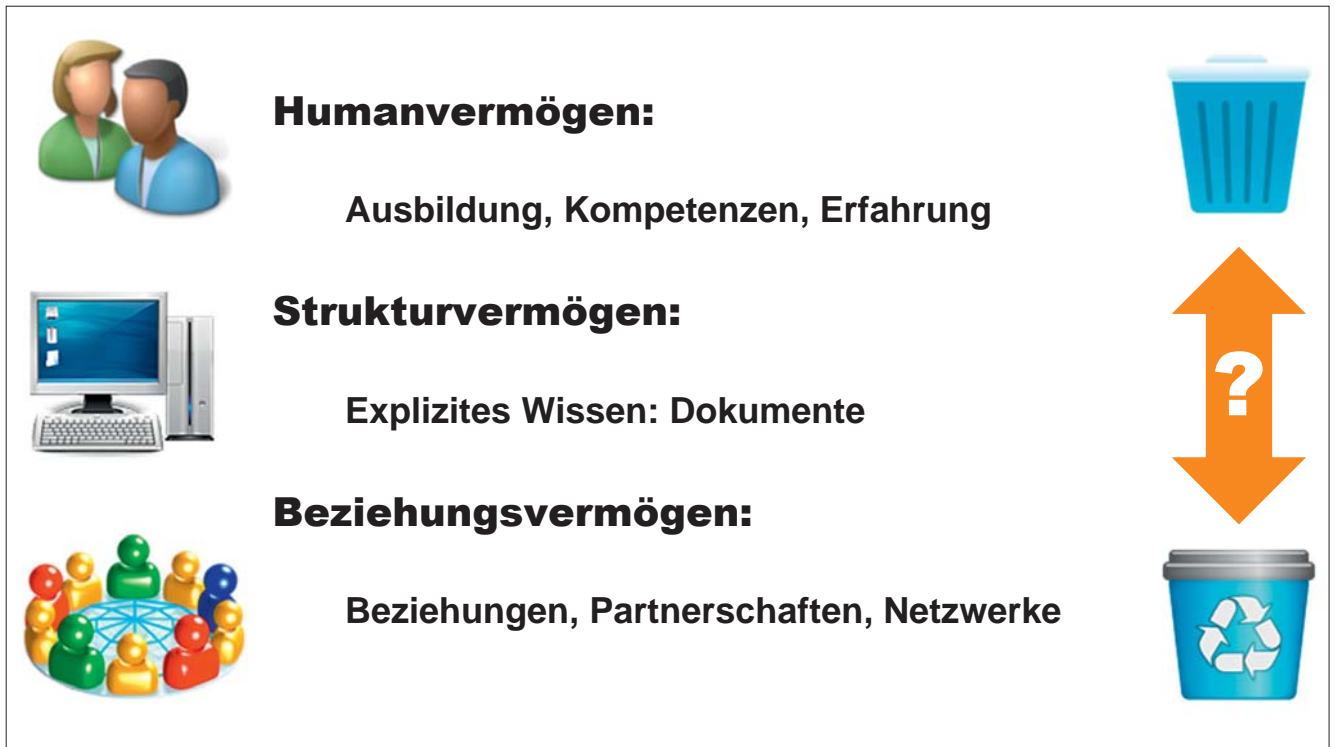


Abb. 1: Das intellektuelle Vermögen einer Person

Quelle: KDZ (2013)

Bei den Strategien der Wissenssicherung kann zwischen Kodifizierung und Personalisierung unterschieden werden. Mittels Kodifizierung wird versucht, möglichst viel des impliziten Wissens in explizites überzuführen, etwa durch Verschriftlichung, wie später noch am Beispiel des „Debriefing“-Prozesses gezeigt wird. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass Personen, die in absehbarer Zeit die Organisation verlassen, nicht besonders motiviert sein werden, zusätzlichen Dokumentationsaufwand zu betreiben. Es besteht daher die Möglichkeit, die Dokumentationsleistung durch andere (z.B. Debriefing-Expertinnen bzw. -Experten oder bereits designierte Nachfolgerinnen bzw. Nachfolger) erbringen zu lassen. Bei der Personalisierungsstrategie wird versucht, möglichst viel Wissen von der abgehenden Person an direkt andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterzugeben (über Kommunikation bzw. gemeinsame Übergangsphasen). Da im öffentlichen Dienst nicht immer eine 1:1-Nachbesetzung erfolgt und es nicht möglich ist, eine nachfolgende Person

bereits vor dem Ausscheiden einzustellen, müssen die Übergaben flexibler gesehen werden. Die Tätigkeiten einer Person werden meist bis zur Nachbesetzung auf mehrere andere aufgeteilt. Damit bringt jede derartige Veränderung auch immer die Chance mit, Änderungen in der Aufgabenverteilung der Teams vorzunehmen.

Wissensverlustrisiko

Nicht jeder Wissensverlust ist für die Organisation gleich kritisch. Um strategisch vorzugehen, kann man sich des so genannten Knowledge-Loss-Risk-Assessments bedienen, um das Wissensverlustrisiko zu bestimmen. Es bildet sich aus zwei Faktoren: Das Positionsrisiko beschreibt, wie eine Position rasch durch neue Personen nachbesetzt werden kann, wenn der aktuelle Positionsinhaber ausfällt. Ist das kurzfristig und leicht möglich, ist das Risiko gering. Je länger es dauert, bis eine Nachfolgerin oder ein Nachfolger voll einsatzfähig ist, desto höher ist das Risiko. Das Abgangsrisiko ist bestimmt durch das voraussichtliche Austrittsdatum. In vielen

Fällen ist ein Austritt absehbar, sei es aus Alters- oder Gesundheitsgründen. In anderen Fällen kann ein wahrscheinliches Abgangsdatum abgeschätzt werden. Je kürzer die absehbare Austrittsdauer ist, desto höher das Abgangsrisiko. Beide Faktoren können auf einer Skala (z.B. von 1-5) bewertet werden, das Produkt aus beiden bildet somit das Wissensverlustrisiko.³

Leaving-Experts-Debriefing

Dort, wo das Wissensverlustrisiko groß ist, sollten Maßnahmen getroffen werden. Eine Möglichkeit ist das „Leaving-Experts-Debriefing“. In einem strukturierten Prozess werden Interviews mit der abgehenden Person geführt und Wissen strukturiert dokumentiert. Die aus der Personalentwicklung bekannten Austrittsgespräche legen den Fokus eher darauf, letzte Hinweise zu Verbesserungsmöglichkeiten der Organisation generell zu gewinnen und weniger, tatsächliche Wissenssicherung zu betreiben. Das Leaving-Experts-Debriefing bedarf daher einer umfangreichen Vor- und Nachbereitung. Geschulte Interviewende bereiten den Leaving Expert, die Führungskraft und eine eventuelle Nachfolgerin/einen Nachfolger auf den Prozess vor und dokumentiert in einem oder mehreren Interviews das Wissen des Leaving Experts.

In zwei Schritten werden zunächst wichtige Informationen zu den Tätigkeiten und zu den Schlüsselpersonen, mit denen die ausscheidende Person zusammengearbeitet hat, festgehalten. Durch diese strukturierte Vorgehensweise wird Wissen expliziert und für andere nutzbar. Mit dieser Dokumentation kann ein Transferplan mit Maßnahmen zum Wissenstransfer erstellt werden. Dabei können sich mitunter nicht nur Maßnahmen ergeben, die die unmittelbare Nachfolge betreffen, sondern es können auch Lücken sichtbar werden, die durch Schulungsmaßnahmen für mehrere im Team geschlossen werden können.

„Das Leaving-Experts-Debriefing kann helfen, wertvolles Wissen für die Organisation zu sichern.“

Durch systematisches Wissensmanagement wird die Organisation bestmöglich auf den Personalabgang vorbereitet. Auch die Phase des Ausscheidens von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sollte professionell geplant und durchgeführt werden. Der Abgang von Expertinnen bzw. Experten ist etwas ganz Natürliches. Zum Störfall mit hohen Folgekosten wird er erst, wenn wir es zulassen, dass er uns unvorbereitet trifft. <

[Kommentar senden](#)

³ Vgl. dazu: Brandner, Andreas; Kofranek, Manfred; Krcma, Rudi: Knowledge Loss Risk Assessment. KM Journal 2011, 3, <http://www.km-a.net/metanavigation/km-journal-2/knowledge-loss-risk-assessment/> [Download: 29.07.2013].