



Konzept Wissens- und Erfahrungstransfer bei der Stadt Heidelberg

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1 Demographischer Wandel	1
1.2 Herausforderungen für die Personalarbeit	1
2. Ziele des Wissens- und Erfahrungstransfers	2
3. Akteure des Wissens- und Erfahrungstransfers	3
4. Gute Unternehmenskultur als Rahmenbedingung des Wissens- und Erfahrungstransfers	3
5. Standards des Wissens und Erfahrungstransfers	3
6. Mögliche Instrumente des Wissens- und Erfahrungstransfers bei der Stadt Heidelberg	5
6.1 Befristete Doppelbesetzung der Stelle („Überlappung“)	5
6.2 Beratungstätigkeit durch die altersbedingt ausgeschiedene Person	6
7. Ausblick	6

1. Einleitung

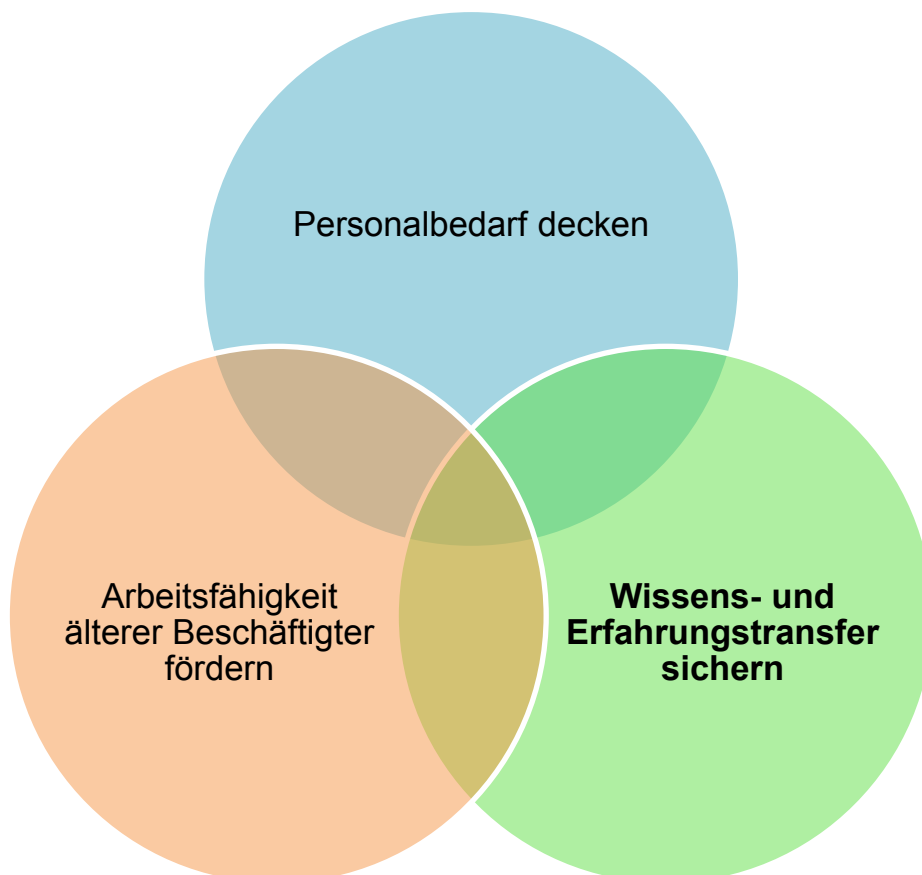
1.1 Demographischer Wandel

Das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Öffentlichen Dienst liegt nach den Ergebnissen des Statistischen Bundesamtes bei über 44 Jahren. Etwa ein Drittel ist bereits jetzt älter als 50 Jahre. Auch im Bundesland Baden-Württemberg ist die Altersstruktur im Öffentlichen Dienst alterszentriert.¹ So sind in den Kommunen in Baden-Württemberg acht Prozent der Beschäftigten unter 25 Jahren, 13 Prozent sind 25 - 34 Jahre alt, 22 Prozent 35 - 44 Jahre, 35 Prozent 45 - 54 Jahre, 14 Prozent 55 - 59 Jahre und acht Prozent über 60 Jahre. In den nächsten fünf bis 15 Jahren werden überdurchschnittlich viele Beschäftigte des Öffentlichen Dienstes in den Ruhestand gehen.

Der Altersdurchschnitt bei der Stadt Heidelberg liegt mit 43,2 Jahren zwar unter dem Durchschnittsalter, jedoch auch hier werden ab Mitte 2018 in fast allen Bereichen der Stadtverwaltung Heidelberg annähernd doppelt so viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden als in den Jahren davor (Basis: Regelaltersgrenze 65 Jahre mit schrittweiser Anhebung auf 67 Jahre). In den kommenden fünf bis sieben Jahren werden fast 20% der Beschäftigten der Stadt Heidelberg in den Ruhestand gehen, in den nächsten 15 bis 17 Jahren sind es fast 60%.

1.2 Herausforderungen für die Personalarbeit

Aufgrund der demographischen Entwicklung ergeben sich gravierende Auswirkungen auf und Herausforderungen für die Personalarbeit in unserer Verwaltung:



¹ Vgl. Statistisches Monatsblatt Baden-Württemberg, 3/2013, S. 43 - 46

Es entsteht ein erhöhter zu deckender Personalbedarf. Dabei werden wir in bestimmten Bereichen mit einem Mangel an Fachkräften konfrontiert und müssen uns auf einen Wettbewerb mit anderen Arbeitgebern einstellen.

Wir müssen die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiter fördern, u.a.

- durch eine altersgerechte Führung und Arbeitsgestaltung können die Arbeitsergebnisse verbessert werden
- durch eine besondere betriebliche Gesundheitsförderung (z.B. AVITA)
- durch altersgerechte Lernkonzepte
- durch Anerkennung, Wertschätzung, Vertrauen und eine faire Behandlung erhöhen wir die Motivation und verbessern die Arbeitseinstellung.

Wir müssen verstärkt darauf achten, dass möglichst wenig wertvolles Wissen und Erfahrungen verloren gehen.

Das vorliegende Konzept zum Thema Wissens- und Erfahrungstransfer befasst sich mit folgenden Fragestellungen:

- Wie können wir als Arbeitgeberin sicherstellen, dass das Wissen und die Erfahrung von altersbedingt ausscheidenden Beschäftigten für die Stadtverwaltung erhalten und weitergegeben werden?
- Welches Wissen und welche Erfahrungen müssen überhaupt weitergegeben werden?
- Wie kann der Prozess der Übergabe in der Praxis erfolgen?

Ideen für dieses Konzept basieren unter anderem auf den Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der städtischen Fortbildung „Generationenstaffel“. Sie wurden in einem gemeinsamen Workshop am 05.06.2014 erarbeitet.

2. Ziele des Wissens- und Erfahrungstransfers

Wissen ist die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die ein Mensch zur Lösung von Aufgaben in einem bestimmten Kontext einsetzen kann.²

Es wird in das faktengeleitete explizite Wissen (formulierbar und reproduzierbar, kann mit Sprache vermittelt und beschrieben werden) und das erfahrungsgeladene implizite Wissen (= Erfahrungen, nur schwer vermittelbar da persönliche Qualität) unterschieden.

Durch einen strukturierten Wissens- und Erfahrungstransfer sollen die Ressourcen Wissen und Erfahrungen der ausscheidenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bei der Stadt Heidelberg systematisch und nachhaltig gesichert und weitergegeben werden, so dass die Wissensnehmerin/der Wissensnehmer in die Lage versetzt wird, die Aufgaben der Stelle selbständig und aktiv zu lösen. Vor allem das nur schwer zu vermittelnde Erfahrungswissen kann und soll dadurch bewahrt werden.

Zudem ist eine schnellere und bessere Einarbeitung in die neuen Aufgaben möglich und die durch den Stellenwechsel verursachten Reibungsverluste können verringert bzw. vermieden werden.

Der Wissens- und Erfahrungstransfer sollte frühzeitig geplant und in der Regel mit dem letzten Arbeitstag der ausscheidenden Person abgeschlossen sein.

² Vgl. Probst/Raub/Romhardt

3. Akteure des Wissens- und Erfahrungstransfers

Bei einem altersbedingten Ausscheiden ist es in erster Linie Aufgabe der/des Vorgesetzten, einen ausreichenden Wissens- und Erfahrungstransfer sicher zu stellen. Bei diesem Prozess sind natürlich zwingend die ausscheidende Person (=Wissensgeber/in) und die aufnehmende Person (=Wissensnehmer/in) zu beteiligen, womit diese drei Personen klar als Hauptakteure des Wissens- und Erfahrungstransfers benannt werden können. Die Verantwortung für die frühzeitige Planung und den Anstoß des Prozesses obliegt der/dem Vorgesetzten.

Nebenakteure des Transferprozesses sind die Personalvertretung, die Kolleginnen und Kollegen der ausscheidenden bzw. nachrückenden Person und das Personal- und Organisationsamt. Um die erforderliche Unterstützung des Umfelds um die betreffende Stelle sicher zu stellen, muss dieses frühzeitig im Rahmen eines kontinuierlichen Informationsflusses am Prozess beteiligt werden.

Spätestens nach Bekanntwerden des genauen Austrittszeitpunktes der Wissensgeberin/des Wissensgebers sind das Personal- und Organisationsamt und die Personalvertretung im Zuge des Wiederbesetzungsverfahrens zu beteiligen. Je früher dies der Fall ist, desto besser kann der Stellenwechsel geplant werden. Insbesondere bei externen Auswahlverfahren wird oft unterschätzt, wieviel Zeit und Ressourcen durch einzuhaltende Formalitäten gebunden werden.

4. Gute Unternehmenskultur als Rahmenbedingung des Wissens- und Erfahrungstransfers

Es besteht eine enge Verknüpfung zwischen dem Wissens- und Erfahrungstransfer mit der Unternehmenskultur. In einer Organisation, in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das eigene Wissen nicht frei von Ängsten weitergeben können, kann auch das beste Konzept zum Wissens- und Erfahrungstransfer nur wenig bewirken. Wichtigste und oberste Voraussetzung ist deshalb eine Unternehmenskultur, die zu fortlaufendem Wissensaustausch animiert.

Eine gute Unternehmenskultur ist geprägt von gegenseitigem Respekt und Wertschätzung. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht erst vor ihrem Ausscheiden die Erfahrung machen, dass ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihr Erfahrungsschatz gewürdigt werden, sind diese auch viel eher bereit dafür Sorge zu tragen, dass diese Faktoren der Stadt Heidelberg als Arbeitgeberin auch nach dem eigenen Ausscheiden zur Verfügung stehen.

Eine gute Arbeitsatmosphäre und Vertrauensverhältnis zwischen allen Beteiligten fördert den Wissens- und Erfahrungstransfer bzw. generell das „Miteinander“ immens. Dort, wo ein ständiger Austausch stattfindet, herrschen die besten Rahmenbedingungen. Auch hier obliegt der/dem Vorgesetzten die Verantwortung, sich in ihrem/seinem Bereich für eine solche Atmosphäre einzusetzen.

5. Standards des Wissens- und Erfahrungstransfers

Es gibt Standards, um die sich die Hauptakteure bei jedem Stellenwechsel kümmern müssen (sowohl davor, währenddessen und danach), damit möglichst wenige Reibungsverluste entstehen. Im Folgenden werden einige Grundanforderungen und die dafür verantwortlichen Akteure genannt:

Anforderung	Vorgesetzte/r	Wissensgeber/in	Wissensnehmer/in
die Altersstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen	x		
eine aktuelle Stellenbeschreibung bereithalten	x	x	
die Grundausstattung des Arbeitsplatzes sicherstellen	x	x	
die aktuellen Projekte/Schwerpunkte/Aufgaben überblicken	x	x	
die/den Wissensgeber/in in das Thema „Nachfolge“ miteinbeziehen	x		
frühzeitig ein Konzept/Fahrplan für den Stellenwechsel erstellen, wobei dessen Komplexität von den individuellen Stellenanforderungen abhängig ist	x		
Dokumentation von (Standard)Abläufen und Verfahrensbeispielen		x	
Checklisten für (Standard)Vorgänge erstellen		x	
die analoge und digitale Ablagestruktur übersichtlich gestalten	x	x	
ggf. eine „Wissenskarte“ erstellen (s. Anlage 1)	x	x	
regelmäßig Feedbackgespräche mit der/dem neuen Stelleninhaber/in führen	x		
die Erwartungen an die Mitarbeiter/innen (Umfeld) klar formulieren	x		
an relevanten Fortbildungen teilnehmen		x	x
die Teilnahme an relevanten Fortbildungen unterstützen und ggf. dazu animieren	x		
bereit sein, die vorhandene Erfahrung und die bewährten Herangehensweisen anzunehmen aber dennoch die eigene Kreativität und Persönlichkeit einzubringen			x

Diese allgemeinen Standards sind den bereichsspezifischen Anforderungen anzupassen und ggf. fortzuschreiben.

6. Mögliche Instrumente des Wissens- und Erfahrungstransfers bei der Stadt Heidelberg

Im Einzelfall können bei bestimmten Stellen, bei denen die unter 5. genannten Standards nicht ausreichen, um Wissen und Erfahrungen der ausscheidenden Person bis zu deren letztem Arbeitstag qualitätssichernd zu transferieren, zusätzliche Instrumente zur Anwendung kommen. Da es sich dabei um kostenintensive Maßnahmen handelt, sind sie jedoch nur in Ausnahmefällen und unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Zu beachten ist, dass diese Instrumente nicht voneinander abhängig sind oder aufeinander aufbauen.

6.1 Befristete Doppelbesetzung der Stelle („Überlappung“)

Bei dem Instrument der Doppelbesetzung handelt es sich um eine gewisse Zeit, in der die ausscheidende Person und der Nachfolger/die Nachfolgerin die betreffende Stelle gemeinsam wahrnehmen. Während dieser Zeit der Doppelbesetzung werden in direktem Kontakt transferwürdiges Wissen und Erfahrungen weitergegeben. Damit ist nicht die Einarbeitung in Standardvorgänge gemeint, die auch durch andere Personen (Vorgesetzter, Vertretung etc.) wahrgenommen werden kann, sondern vielmehr die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen, welche nicht oder nicht ausreichend auf andere Weise als den direkten persönlichen Kontakt erfolgen kann.

Die Vorteile einer Überlappungszeit liegen darin, dass für eine begrenzte Zeit Aufgaben gemeinsam erledigt werden können und persönliche Erfahrungen und informelles Wissen bzw. Hintergrundwissen im Vier-Augen-Gespräch direkt weitergegeben werden können. Es handelt sich um eine große Chance für die Wissensnehmerin/den Wissensnehmer, Einschätzungen der Wissensgeberin/des Wissensgebers z.B. über fachliche Kompetenz und Zuverlässigkeit bestimmter Personen zu erfahren. Dabei muss der Wissensnehmerin/dem Wissensnehmer jedoch genügend Freiraum gelassen werden, um sich ein eigenes Bild machen zu können.

Die Wissensgeberin/der Wissensgeber kann die Wissensnehmerin/den Wissensnehmer außerdem persönlich in seine bestehenden Netzwerke einführen und vorstellen. Termine mit (wichtigen) Gesprächspartner (ob intern oder extern) können für die begrenzte Zeit gemeinsam wahrgenommen werden, wodurch sich die Wissensnehmerin/der Wissensnehmer als Beobachter beispielsweise auf bestehende Rollenverteilungen und den Umgang untereinander einstellen kann, ohne gleich die bzw. der Verantwortliche zu sein.

Diese Maßnahmen verkürzen die Einarbeitungsphase der Nachfolgerin/des Nachfolgers und vermeiden Reibungsverluste. Die Nachfolgerin/der Nachfolger wird deutlich früher in der Lage sein, Stelleninhalte eigenverantwortlich wahrzunehmen.

Durch die Doppelbesetzung der Stelle entstehen für diesen Zeitraum doppelte Personalkosten, weshalb mit diesem Instrument sparsam umzugehen ist. Die Finanzierung der Doppelbesetzung wird im Einzelfall in Absprache mit dem Personal- und Organisationsamt geregelt und erfolgt in der Regel im Rahmen des Finanzbudgets des jeweiligen Amtes. Dabei gehen wir davon aus, dass der im Einzelfall erzielte Nutzen durch einen reibungslosen Übergang die Mehrausgaben rechtfertigt.

Befristete Doppelbesetzungen der Stelle durch die ausscheidende Person und die Nachfolgerin bzw. den Nachfolger sind unter folgenden Voraussetzungen möglich:

- Die maximale Überlappungszeit beträgt zwei Monate.
- Die Doppelbesetzung muss beim Personal- und Organisationsamt beantragt werden. Dem Antrag ist ein Konzept bzw. ein „Fahrplan“ der Überlappungszeit beizufügen, dem entnommen werden kann, was in der Überlappungszeit geplant ist und warum diese Maßnahmen eine befristete Doppelbesetzung der Stelle erforderlich machen. Zu beachten ist, dass der Antrag frühzeitig (ggf. schon vor dem Anstoß des Wiederbesetzungsverfahrens) zu stellen ist, damit der Überschneidungszeitraum in die zeitliche Planung miteinfließen kann.

- Die Wissensgeberin/der Wissensgeber hat für den Zeitraum der Doppelbesetzung eine Urlaubssperre.
- Nach dem Überschneidungszeitraum ist eine Evaluierung durchzuführen und dem Personal- und Organisationsamt vorzulegen. Durch die Evaluierung bzw. Qualitätskontrolle soll herausgefunden werden, inwieweit die Überlappung zu einem strukturierten und wirkungsvollen Wissens- und Erfahrungstransfer beigetragen hat und damit Reibungsverluste vermieden und die Einarbeitung verkürzt wurde. Dabei soll die Einschätzung aller Hauptakteure einfließen.

6.2 Beratungstätigkeit durch die altersbedingt ausgeschiedene Person

Bei diesem Instrument steht die Wissensgeberin/der Wissensgeber dem betroffenen Amt nach dem altersbedingten Ausscheiden innerhalb eines festgelegten Zeitraums für eine geregelte Beratungstätigkeit zur Verfügung und erhält dafür eine Aufwandsentschädigung. Die geregelte Beratungstätigkeit ist nur unter folgenden Bedingungen zulässig:

- Die Beratung wird von Seiten des betroffenen Amtes für unbedingt erforderlich gehalten und in einem Antrag ausreichend begründet.
- Für die Beratung kann längstens für sechs Monate eine Aufwandsentschädigung im Umfang von höchstens 450 Euro pro Monat bezahlt werden.
- Die neue Stelleninhaberin/der neue Stelleninhaber und der jeweilige Dienststellenpersonalrat müssen den Vereinbarungen zwischen Fachamt und Beraterin/Berater ausdrücklich zustimmen.
- Nach Einsatz des Instruments ist eine Evaluierung durchzuführen (s.o.).

Das Personal- und Organisationsamt regelt in einer schriftlichen Vereinbarung (Arbeitsvertrag) mit der Wissensgeberin/dem Wissensgeber den Beratungsumfang und die Dauer der Tätigkeit und informiert den Gesamtpersonalrat über die genehmigten Beratungen und den Beratungsumfang.

Die Finanzierung wird im Einzelfall mit dem Personal- und Organisationsamt geklärt und erfolgt in der Regel im Rahmen des Finanzbudgets des jeweiligen Amtes.

7. Ausblick

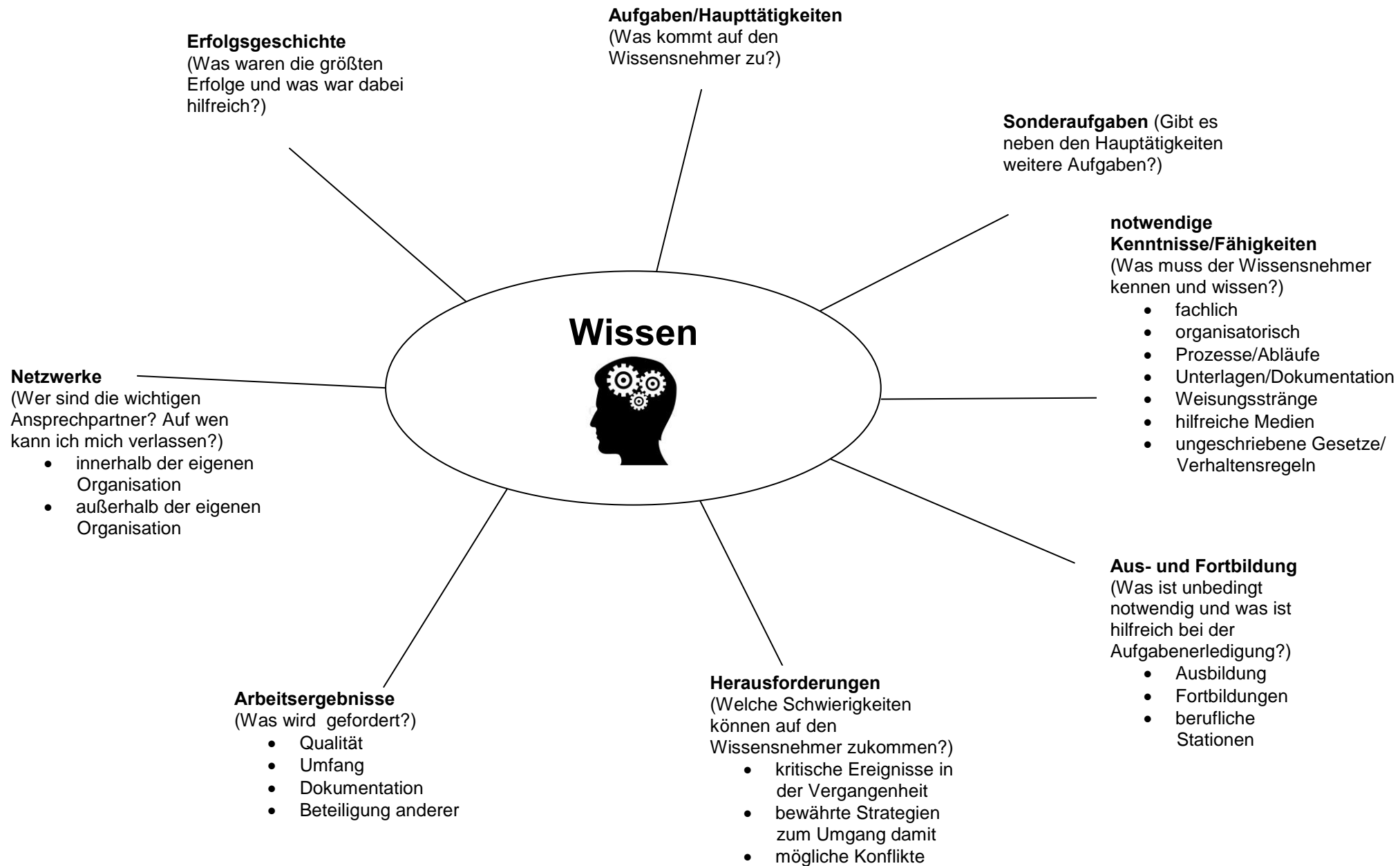
Die Information der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt über die gängigen Medien (u.a. Verwaltungskonferenz, Artikel in der Mitarbeiterzeitung, Veröffentlichung in den öffentlichen Ordnern). Zudem ist beabsichtigt, die Umsetzung eines erfolgreichen Wissens- und Erfahrungstransfers durch geeignete interne Fortbildungsangebote zu unterstützen.

Das Konzept wird zunächst bis zum 31.12.2016 erprobt und kommt spätestens zu diesem Zeitpunkt auf den Prüfstand. Anhand der bis dahin gesammelten Erfahrungen wird dann entschieden, ob eine Fortschreibung bzw. eine Anpassung erforderlich ist.

Heidelberg, Oktober 2014

Personal- und Organisationsamt

Anlage 1: Wissenskarte



Stadt Heidelberg

Rathaus, Marktplatz 10
69117 Heidelberg

Telefon 06221 58-11000

Telefax 06221 58-11990

personal.organisation@heidelberg.de

www.heidelberg.de