

Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW
Abteilung Duisburg
Projektstudium bei der Stadtverwaltung Haan
Herr Karl Dahs

Projektarbeit

„Wissen bewahren und verteilen“



Projektteam:

Sabrina Schnieders

Daniel Jonke

Jannis Mielke

Max Grabig

Vincent Breuer

Abgabedatum: 11.06.2015

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	1
I. Theoretischer Teil	3
1. Was ist Wissen?	3
1.1. Wissenspyramide/ Wissenshierarchie	4
1.2. Arten von Wissen	5
1.2.1. Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen	5
1.2.1.1. Implizites Wissen	6
1.2.1.2. Explizites Wissen	6
2. Wissensmanagement	8
2.1. Die Gesellschaft	9
2.2. Städte, Regionen und Länder	9
2.3. Organisationen, Institutionen und Unternehmen	9
2.4. Personen	10
2.5. Wissensmanagement in Behörden	10
2.6. Das Modell der Bausteine	10
2.7. Die Wissensbewahrung	13
II. Erfassung des IST-Zustandes	15
1. Die Stadtverwaltung Haan	15
1.1. Demografische Entwicklung in der Stadtverwaltung	16
1.2. Darstellung des ausscheidenden Personals	18
2. Aktueller Stand zur Wissensbewahrung	20
2.1. Erstellung des Fragebogens und Auswahl des zu befragenden Personenkreises	20
2.2. Durchführung der Mitarbeiterbefragung	21
2.3. Auswertung und Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	21
3. Fazit	23

II. Praktischer Teil	26
1. FAQ's	26
1.1. Allgemein	26
1.2. Durchführung	27
1.3. Erstellung der FAQ's im Fachbereich Wohnungswesen	28
1.4. Beurteilung der Methode FAQ's	32
1.5. Verbindung mit der Wissensdatenbank	33
2. Wissensdatenbank in Form eines „Wikipedia Artikels“	34
2.1. „Wikipedia“ Artikel – Beispiel: Stelle Wohnungswesen	36
2.2. Reflektion der Wissensdatenbank	41
3. Checkliste	43
3.1. Der ursprüngliche Gedanke	43
3.2. Warum die Checkliste in der Form nicht umsetzbar ist	44
3.3. Der aktuelle Gedanke	44
3.4. Pro und Contra der Checkliste	47
4. Der Wissensingenieur	48
Einführungsprobleme	49
Anreizsysteme	51
1. § 18 TVöD VKA Leistungsentgelt	51
1.1. Zusammenfassung	53
2. Gruppenzielvereinbarung	54
3. Einzelzielvereinbarung	54
4. Zielformulierungen	55
Schlusswort	56
Quellenverzeichnis	58

Anhang

Fragebogen	1
Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	3
Selbstständigkeitserklärung	6

Vorwort

Warum wurde dieses Projekt ins Leben gerufen?

Bis 2019 wird es innerhalb der Stadtverwaltung Haan ein altersbedingtes Ausscheiden von ca. 12,5% der langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geben.

Unser Projekt „Wissen bewahren und verteilen“ zielt darauf ab, Mittel und Möglichkeiten aufzuzeigen, dem Verlust von Wissen, welches sich die Abgänger über Jahre angeeignet haben, entgegenzuwirken.

Das Projekt wurde in drei Phasen gegliedert. In der ersten Phase soll ein kurzer Überblick über die Theorie im Thema Wissensmanagement gegeben werden.

In der zweiten Phase wurde der IST-Zustand des schon betriebenen Wissensmanagements innerhalb der Stadtverwaltung Haan erfasst.

Nach Aufnahme und Analyse des IST-Zustandes, welcher mithilfe einer gezielten Mitarbeiterbefragung ermittelt wurde, wurden in der dritten Phase des Projektes Methoden entwickelt, die den Prozess der Wissensbewahrung langfristig unterstützen sollen.

Ein besonderes Augenmerk wurde auf die Realisierung der einzelnen Methoden, besonders im Hinblick auf die finanzielle Situation der Stadt Haan, gelegt. Außerdem wurden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aktiv in die Entscheidungsfindung miteinbezogen.

Die Reaktionen der Mitarbeiter auf das Projekt waren während der Gespräche durchweg positiv. Das zeigt, dass ein reges Interesse an

Vorwort
Gemeinsam vom Projektteam verfasst

dem Erhalt des Wissens und der damit verbundenen Einführung von Maßnahmen besteht.

I. Theoretischer Teil

1. Was ist Wissen?

Das Wort Wissen findet überall im alltäglichem Sprachgebrauch Verwendung, doch was genau ist Wissen? Wie setzt es sich zusammen und gibt es verschiedene Arten von Wissen? Diesen Fragen möchte der Autor im nachfolgendem Ausschnitt nachgehen.

„Wissen ist Macht“, das wusste auch schon der englische Philosoph Francis Bacon, doch was genau ist eigentlich Wissen? Folgt man der Auffassung des Dudens handelt es sich bei Wissen um die „Gesamtheit der Kenntnisse, die jemand [auf einem bestimmten Gebiet] hat“¹.

Unsere heutige fortschrittliche Zivilisation beruht darauf, dass wir Wissen von Generation zu Generation weitergegeben haben. Würde das Wissen, welches sich eine Generation angeeignet hat, nicht an die darauf folgende Generation weitergegeben, so müsste diese wieder bei Null anfangen und sich das Wissen selbst aneignen, was zur Folge hätte, dass kein nachhaltiger Fortschritt entstehen könnte. Daher ist es auch wichtig zu verstehen, was Wissen eigentlich ist und wie es sich zusammensetzt.

Einer Definition von Gilbert Probst folgend ist Wissen „[...] die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen stützt sich auf Daten und Informationen“². Hierbei stellt sich die Frage, was wiederum Daten und Informationen sind. Dies kann man versuchen, mit der sogenannten Wissens-pyramide / Wissenshierarchie darzustellen.

¹ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Wissen> (aufgerufen: 19.05.2015)

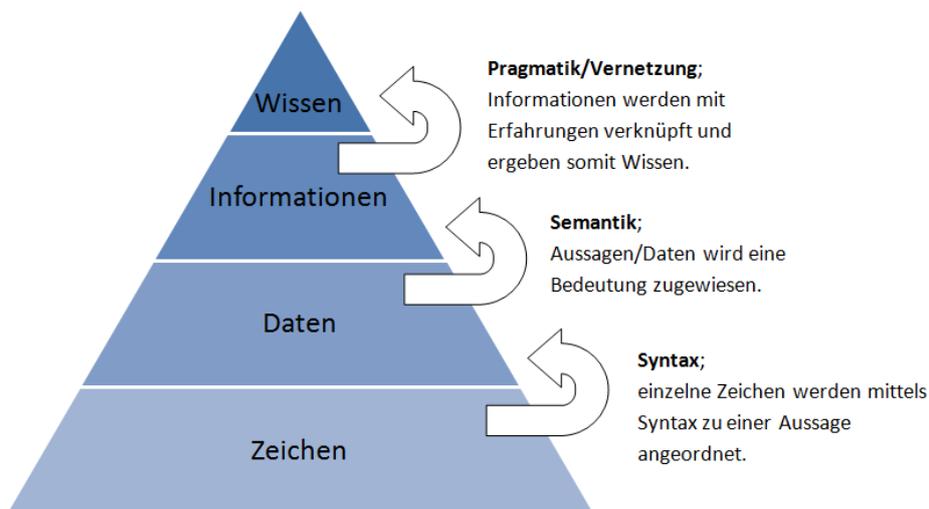
² Probst in: Michael Weinrauch, (2005), „Wissensmanagement im technischen Service“, 20

Was ist Wissen?

Verfasst von Max Grabig

1.1. Wissenspyramide/ Wissenshierarchie

Die Wissenspyramide/ Wissenshierarchie stellt ein Modell dar, welches verdeutlichen soll, wie sich Wissen zusammensetzt. Dazu wird das „Zeichen“ als kleinster Baustein definiert, aus dem sich später das Wissen zusammensetzt.



(c) 2012 Raffael Herrmann; www.derwirtschaftsinformatiker.de ³

Zeichen: Unter Zeichen fallen Zahlen, Buchstaben und andere Symbole, die ohne Bezug und Dimension sind und an sich noch keine Aussage tätigen. Zum Beispiel die Zahl 1.

Daten: Unter Daten versteht man Zeichen die Mittels Syntaxregeln zu einer Aussage zusammengeführt werden, jedoch fehlt auch ihnen noch der Kontext. Zum Beispiel 1 Meter. Daten sind das Rohmaterial, aus dem Informationen gewonnen werden können.

³ Bild: http://derwirtschaftsinformatiker.de/wp-content/uploads/2012/09/wissenspyramide_derwirtschaftsinformatiker.png (aufgerufen: 07.05.15)

Was ist Wissen?

Verfasst von Max Grabig

Information: Unter einer Information versteht man Daten, die in eine Dimension beziehungsweise in einen Kontext gesetzt werden. Zum Beispiel wächst ein Bambusbaum 1 Meter/Tag.

Informationen sind zweckgerichtet und tragen zur Entscheidungsfindung bei.

Wissen: Unter Wissen versteht man die Verknüpfung von mehreren Informationen und Erfahrungen, um daraus eine Schlussfolgerung ziehen zu können, beispielsweise, dass ein Bambusbaum eine höhere Wachstumsrate hat als vergleichbare Bäume und sich somit für die Holzproduktion besser eignet. Wissen ist die Grundlage für rationale Entscheidungen und Handlungen.⁴

1.2. Arten von Wissen

Um zu verstehen was Wissen ist, reicht der Versuch, dieses auf unterschiedliche Weisen zu definieren, nicht aus. Es ist auch zweckmäßig, eine Abgrenzung der verschiedenen Wissensarten vorzunehmen.

1.2.1. Unterschied zwischen explizitem und implizitem Wissen

Eine weit verbreitete Unterscheidung ist die Unterscheidung zwischen explizitem beziehungsweise deklarativem Wissen und implizitem beziehungsweise prozeduralem Wissen. Diese Unterscheidung geht auf den Philosophen und Naturwissenschaftler Michael Polanyi zurück, welcher das implizite Wissen als „tacit knowing“ bezeichnete.⁵

⁴ Vgl. Gourmelon / Mroß / Seidel, (2011), Management im öffentlichen Sektor, 295

⁵ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Implizites_Wissen (aufgerufen: 27.05.2015)

1.2.1.1. Implizites Wissen

Das implizite Wissen ist das sogenannte Erfahrungswissen. Es wird durch jahrelange Erfahrung erworben und ist persönlich geprägt und stark kontextbezogen. Es ist schwer zu erfassen und zu konservieren. Oft wird es auch als „Können, ohne sagen zu können, wie“ oder als „stilles“ Wissen bezeichnet.⁶

Beispiel für implizites Wissen: Das Wissen, wie man beim Fahrradfahren das Gleichgewicht beibehält, ohne um das Wissen der physikalischen Gesetze.

Implizites Wissen in der Verwaltung könnte zum Beispiel das Wissen sein, wie man mit bestimmten Kunden/Bürgern umzugehen hat (z. B. im Sozialamt) bzw. wie gewisse Personen „ticken“ und wie man am besten mit diesen Menschen umgeht. Es sind die sogenannten Soft Skills, die ein Mensch über die Zeit entwickelt.

1.2.1.2. Explizites Wissen

Das explizite Wissen ist das sogenannte Faktenwissen.

Es lässt sich in Worte und Zahlen strukturieren, standardisieren und kommunizieren. Es wird meistens in geschriebener Form in Handbüchern, Lehrbüchern oder Datenbanken bewahrt.⁷

Beispiel für explizites Wissen: Das Wissen um die physikalischen Gesetze beim Fahrradfahren und ihre Berechnung.

Bei explizitem Wissen in der Verwaltung kann es sich zum Beispiel um Gesetze, Verordnungen oder das Organigramm handeln.

⁶ Vgl. http://de.wikipedia.org/wiki/Implizites_Wissen (aufgerufen: 27.05.2015)

⁷ Vgl. Gourmelon / Mroß / Seidel, (2011), Management im öffentlichen Sektor, 296 f.

Was ist Wissen?

Verfasst von Max Grabig

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass explizites Wissen im Gegensatz zu implizitem Wissen artikulierbar ist, es besteht die Möglichkeit, dieses Wissen zu dokumentieren und für nachfolgende Generationen zu bewahren.

2. Wissensmanagement

Mehrere Faktoren und Trends sind ursächlich für das starke Interesse an Wissen, Informationen und den damit zusammenhängenden Managementaufgaben.

Zum einen liegt das an den erweiterten technologischen Möglichkeiten, der zunehmenden Bedeutung des Wissens und der Rückbesinnung auf den Menschen als Arbeitskraft im Gegensatz zu Maschinen oder Computern.

Hierfür ist die Notwendigkeit des Wissensmanagements unabdingbar.

Die voranschreitende Mitarbeiterfluktuation, die sich als schwierig erweisende Zusammenarbeit zwischen weltweit agierenden Unternehmen, die Sicherstellungen der Unternehmensleistungen zwischen den Mitarbeitergenerationen und die Anpassung der Marktbedingungen und die sich verändernden Kundenanforderungen sind nur einige Beispiele für die Problematiken, denen viele Unternehmen ausgesetzt sind.

Auch die Innovation und die Erweiterung des Wissens ist wesentlicher Bestandteil des Wissensmanagements.

Das Wissensmanagement fokussiert sich besonders auf die Kernkompetenzen, an denen sich Organisationen orientieren können.

Dies ist zum einen die zielgerichtete und geplante Wissensversorgung und der Umgang mit Wissen als knapper Ressource und zum anderen das Management der Wissensquellen und der damit zusammenhängenden Kosten.

Zu beachten ist zudem, dass das Wissensmanagement in vier voneinander getrennten Kontexten betrachtet werden muss:

2.1. Die Gesellschaft

Einen übergeordneten Rahmen bildet die Betrachtung der Gesellschaft als Gesamtbild, häufig wird in diesem Zusammenhang von einem Übergang der Gesellschaft zu einer Wissensgesellschaft gesprochen.

2.2. Städte, Regionen und Länder

In den letzten Jahren haben sich die Begriffe von sogenannten „Knowledge Cities“, „Knowledge Regions“ und „Knowledge Countries“ in dem Bereich des Wissensmanagements etabliert.

Beispiele hierfür sind zum Beispiel München, Barcelona oder auch Malaysia oder Singapur.

Charakteristisch für diese Städte ist der bewusst gesteuerte Wandel hin zu wissensorientierten Branchen, die durch eine vermehrte Ansiedlung von Fachkräften und der Vernetzung der unterschiedlichen Organisationen unterstützt werden.

Zu beachten sind hierbei auch besonders der Aufbau und Erhalt der finanziellen, rechtlichen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen.

Zusammengefasst soll ein Wirtschaftsraum gewährleistet werden, der möglichst innovativ und wettbewerbsfähig sein soll.

2.3. Organisationen, Institutionen und Unternehmen

Anfangs wurde das Wissensmanagement in Bezug auf den unternehmerischen Kontext betrachtet und ausgeübt.

Dies ist aber nicht zwangsläufig nötig, da auch andere Teilnehmer des Wirtschaftsgeschehens, wie z.B. Haushalte oder Städte im direkten Bezug zu den Grundprinzipien des Wissensmanagements stehen.

2.4. Personen

Die Person an sich ist zentraler Bestandteil des Managements, da nur sie dazu fähig ist, Wissen zu erwerben, sich mit anderen Personen darüber auszutauschen, es zu bewahren und weiterzugeben.⁸

2.5. Wissensmanagement in Behörden

Auch im öffentlichen Sektor hat der Begriff Wissensmanagement in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen.

Die Erfolge in der Privatwirtschaft veranlassten die Verantwortlichen in den Behörden, sich intensiv mit der Thematik auseinander zu setzen.

Die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) stellte fest, dass sowohl das Wissen in den Datenbanken und Akten als auch das vorhandene Wissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen besonderen Wert darstelle und ein gut funktionierendes Wissensmanagement zu mehr Qualität und Produktivität führe.

Immer öfter etablierten sich Wissensdatenbanken, wie z.B. das Intranet, mit dessen Unterstützung den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei Problemen im Arbeitsalltag geholfen werden sollte.⁹

2.6. Das Modell der Bausteine

Das wohl meist zitierte Modell in der Wissensmanagementliteratur ist das Modell der Bausteine, welches 1997 von Probst, Raub und Romhard in ihrem Standardwerk „Wissen managen“ vorgestellt wurde. Die Kernprozesse, hier als Bausteine bezeichnet, sind alle unter-

⁸ Vgl. Lehner, (2012), Wissensmanagement, 32, 33

⁹ Vgl. Gourmelon / Mroß / Seidel, (2011), Management im öffentlichen Sektor, 292, 293

einander verbunden und verändern sich, sobald auch nur eine Maßnahme an einem Baustein vorgenommen wird.

Wissensidentifikation

Es muss eine interne und externe Transparenz über das vorhandene Wissen gewährleistet sein, allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll gleichermaßen ermöglicht werden, an Informationen zu gelangen.

Wissenserwerb

Der Wissenserwerb kann durch „Einkaufen“ von Fähigkeiten, wie z.B. Experten oder hochqualifiziertem Personal gewährleistet werden.

Wissensentwicklung

Hier ist der Aufbau von neuem Wissen und die Weiterentwicklung von vorhandenem Wissen gemeint.

Wissens(ver)teilung

Durch die Wissensverteilung soll gewährleistet werden, dass das schon vorhandene Wissen auch ausnahmslos verteilt wird, besonders die Wissensübertragung von einzelnen Personen zu Gruppen hin steht hierbei im Vordergrund.

Wissensnutzung

Hiermit ist die sinnvolle und zielgerichtete Nutzung des Wissens gemeint, um bestmögliche Resultate im Hinblick auf die jeweilige Organisation zu erzielen.

Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung dient dazu, Wissensverlusten vorzubeugen. Dies ist nur mit Hilfe effizienter Nutzung von Speichermedien zu gewährleisten.

Wissensziele

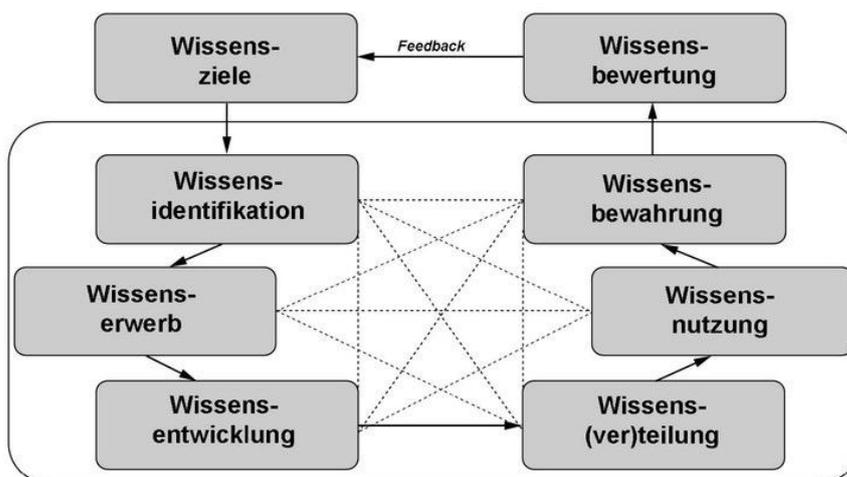
Die Wissensziele teilen sich in 3 Bereiche auf.

Normative Wissensziele schaffen eine wissensbewusste Unternehmenskultur. Strategische Wissensziele sind dafür geeignet, um Kernwissen zu definieren.

Mit Hilfe von operativen Wissenszielen werden letztendlich konkrete, praktische Zielsetzungen für einzelne Bereiche des Unternehmens festgelegt.

Wissensbewertung

Da für die verschiedenen Maßnahmen des Wissensmanagement Ressourcen ge- und verbraucht werden, muss auch die Wirksamkeit der Maßnahmen nachgewiesen werden.¹⁰



11

¹⁰ Vgl. Hasler Roumois, (2010), Studienbuch Wissensmanagement, 230, 231

¹¹ <http://www.google.de/url?source=imgres&ct=tbn&q=http://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie->

2.7. Die Wissensbewahrung

Die Wissensbewahrung ist ein Teilelement des Wissensmanagements. Sie dient dazu, vorhandenes oder durch Jahre aufgebautes Wissen in die nächste Generation zu überführen, ohne dass Wissensverluste auftreten.

Hilfestellungen hierfür geben unter anderem auch die Weiterentwicklung elektronischer Speichermedien, die als digitales Gedächtnis ihres Unternehmens verstanden werden können. Dieser Art der Bewahrung scheint die Zukunft zu gehören, weil eine Optimierung hinsichtlich der nahezu unerschöpflichen Speichermöglichkeiten in Bezug auf die zu erwartenden Kosten der Ressourcennutzung gewährleistet ist.

Zudem kommt die Digitalisierung, die es möglich macht, fast alle traditionellen Speichermedien zu digitalisieren und somit zusätzlich sowohl eine Vereinfachung, als auch eine kostengünstige Alternative darstellt.

Es genügt aber nicht, einmalig eine Datenbank zu erstellen. Wichtig ist hierbei, dass sich verändernde Informationen oder Vorgänge ständig aktualisiert werden müssen um eine sinnvolle und zeitgemäße Nutzung der Daten zu ermöglichen. Oft wird aber auch die Erfahrung unterschätzt, die langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Unternehmen in den Jahren ihrer Tätigkeit angesammelt haben.

Wichtig ist zudem, dass durch die Fixierung von Leitideen z.B. in Form von Leitbildern, Führungsgrundsätzen oder anderen Symbolen

auch ein Verständnis für die Vergangenheit der Organisation geschaffen wird, um nicht die Grundprinzipien grob zu verfehlen.

Unbestritten ist auch die Existenz von sogenanntem „Schlüsselpersonal“, welche sich durch besonderes Fachwissen, hohe soziale Kompetenz und große Motivation auszeichnen.

Diese Personen herauszufiltern, ihnen Anreize zum Verbleib in dem jeweiligen Unternehmen zu geben und wichtige Informationssicherungen bei einem möglichen Ausscheiden dieser Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu bewahren ist ein wichtiges Ziel der Wissensbewahrung.¹²

¹² Vgl. Probst / Raub / Romhardt, (2010), Wissen managen, 193-212

II. Erfassung des IST-Zustandes

1. Die Stadtverwaltung Haan

Die Stadt Haan ist eine mittelgroße Stadt, gelegen zwischen Düsseldorf und Wuppertal. Sie gehört dem Kreis Mettmann an und hat, bei einer Fläche von 24,19 Km², 29.985 Einwohner, was einer Bevölkerungsdichte von 1.239,3 Einwohner je Km² entspricht.¹³

Die Stadtverwaltung von Haan ist in insgesamt drei Dezernate, welche sich in die verschiedenen Ämter unterteilen, aufgeteilt. Zu Dezernat I zählen das Haupt- und Personalamt, das Amt für Wirtschaftsförderung, Liegenschaften und kulturelle Angelegenheiten sowie das Ordnungsamt. Dezernat II beinhaltet das Amt für Finanzmanagement und das Amt für Jugend, Soziales und Schule. Zu Dezernat III zählen die technischen Ämter wie das Bauverwaltungsamt, das Amt für Stadtplanung und Bauaufsicht, das Gebäudemanagement, das Tiefbauamt und der Betriebshof. Zur Zeit arbeiten 314 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Stand: Mai 2015) bei der Stadtverwaltung Haan, aufgeteilt auf die jeweiligen Abteilungen der Dezernate.

¹³ Vgl. IT-NRW, Landesdatenbank, Stand 10.12.2014

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

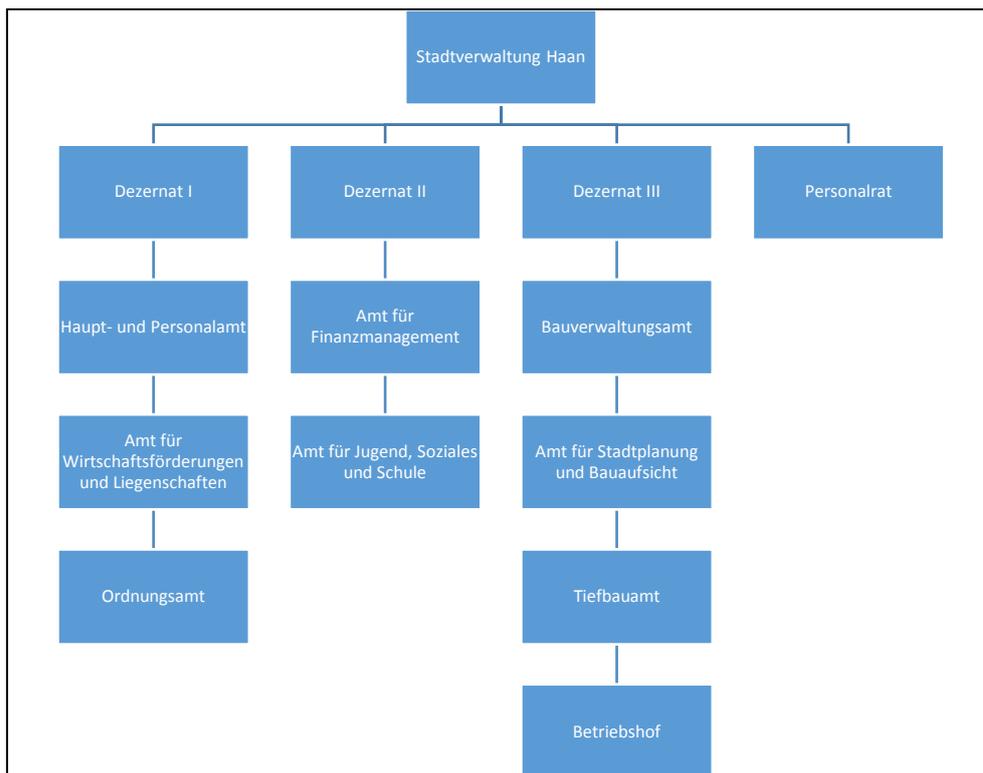


Abb. 1: Organisation der Stadtverwaltung Haan

1.1. Demografische Entwicklung in der Stadtverwaltung

Der Bereich der öffentlichen Verwaltung sieht sich in den kommenden Jahren zunehmend den Problemen des demografischen Wandels ausgesetzt.

Ein Problem sind beispielsweise die großen Verrentungswellen, welche durch ein hohes Durchschnittsalter innerhalb der öffentlichen Verwaltungen geschuldet sind.¹⁴ Durch die generell knappen Kassen und dem teilweise unzureichenden Nachwuchsmanagement entstehen große Alterslücken innerhalb des Personals der öffentlichen Verwaltungen. Gehen nun die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Rente bzw. Pension, nehmen diese, teilweise über Jahrzehnte

¹⁴ Vgl.

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Personal.html;jsessionid=0F57B3316ABB70E30F04DD1DB12E8A4A.cae1> (aufgerufen: 29.05.2015)

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

gesammeltes, Wissen mit. Ohne entsprechende Maßnahmen zur Erhaltung dieses Wissens geht es der Verwaltung unweigerlich verloren.

Auch die Verwaltung der Stadt Haan ist von den Problemen des demografischen Wandels und dem Wissensverlust durch ausscheidendes Personal betroffen. Knapp die Hälfte (48,48%) des Personals ist inzwischen über fünfzig Jahre alt. Zwar sind ebenfalls 40,91% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwischen dreißig und vierzig, weshalb in naher Zukunft noch keine extremen Nachbesetzungsprobleme zu erwarten sind. Allerdings sind gerade mal 10,61% unter dreißig, was in fernerer Zukunft durchaus zu Nachbesetzungsproblemen führen kann.¹⁵ Daraus ergibt sich für das gesamte Personal der Stadtverwaltung ein Durchschnittsalter von 46,83 Jahren.

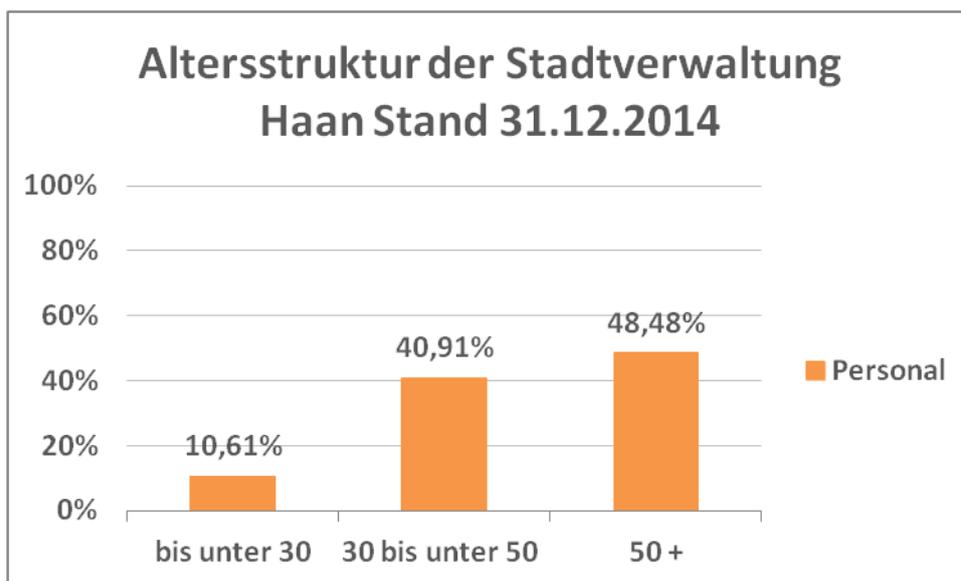


Abb. 2: Altersstruktur der Stadtverwaltung Haan, Stand 31.12.2014

¹⁵ Siehe Abb. 2: Altersstruktur der Stadtverwaltung Haan, Stand 31.12.2014

1.2. Darstellung des ausscheidenden Personals

Um nun den weiteren Wandel und die Dringlichkeit des Themas aufzuzeigen wurden nun die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfasst, welche bis 2019 aus dem Dienst ausscheiden. Dabei konnten allerdings nur jene berücksichtigt werden, welche aus Altersgründen aus der Stadtverwaltung ausscheiden. Wechsel zu anderen Arbeitgebern, krankheitsbedingtes Ausscheiden oder Eintritt in die Elternzeit kann selbstverständlich nicht vorausgesagt werden.

Die Auswertung dieser Daten ergab, dass bis 2019 12,42 % des Personals aus Altersgründen ausscheiden.¹⁶ Über die Jahre verteilt zeigt sich, dass von 2015 (ca. 4,43 %) die Zahl der altersbedingten Entlassungen ansteigen, bis im Jahr 2017 mit ca. 4,14 % der Höchstwert erreicht wird. Danach geht der Wert bis 2019 (ca. 1,27 %) wieder zurück.¹⁷

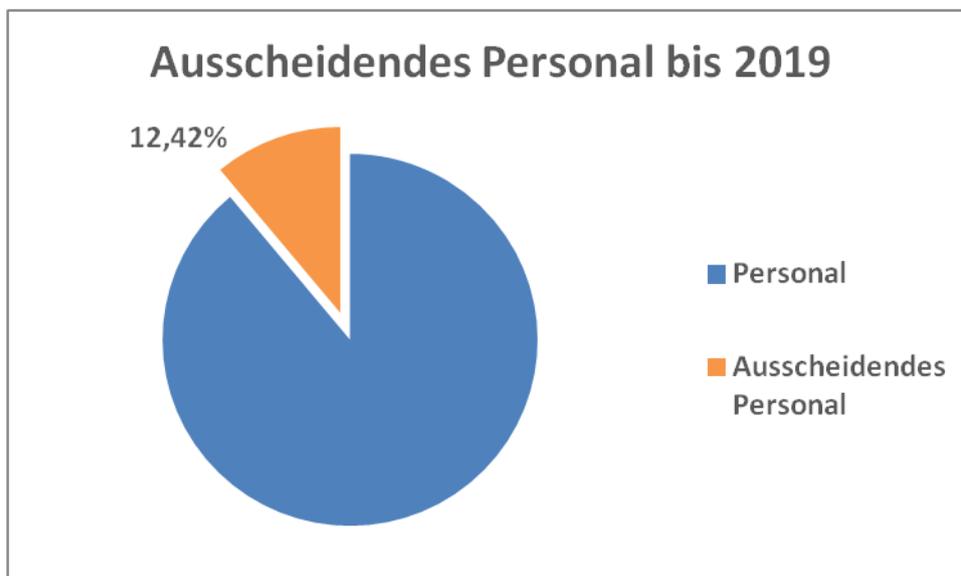


Abb. 3: Ausscheidendes Personal bis 2019

¹⁶ Siehe Abb. 3: Ausscheidendes Personal bis 2019

¹⁷ Siehe Abb. 4: Ausscheidendes Personal bis 2019 (Jahressicht)

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

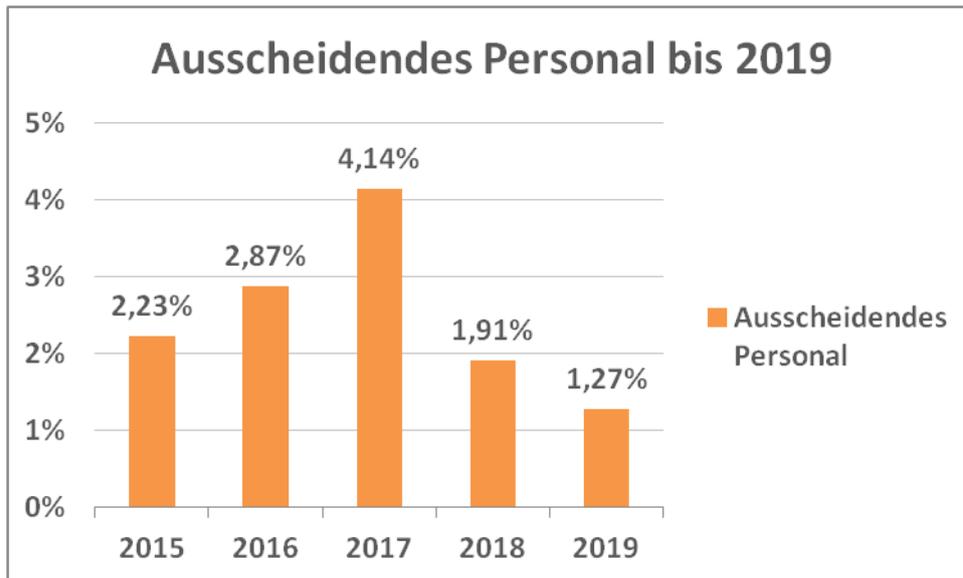


Abb. 4: Ausscheidendes Personal bis 2019 (Jahressicht)

Die Daten wurden weiterhin auf die Dezernate der Stadtverwaltung Haan bezogen. Dabei wurde deutlich, dass im Jahr 2017, in dem der Höchstwert erreicht wird, besonders im Dezernat I und III deutlicher Handlungsbedarf besteht, da hier mit fünf (Dezernat I) und sechs (Dezernat III) die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden werden.¹⁸

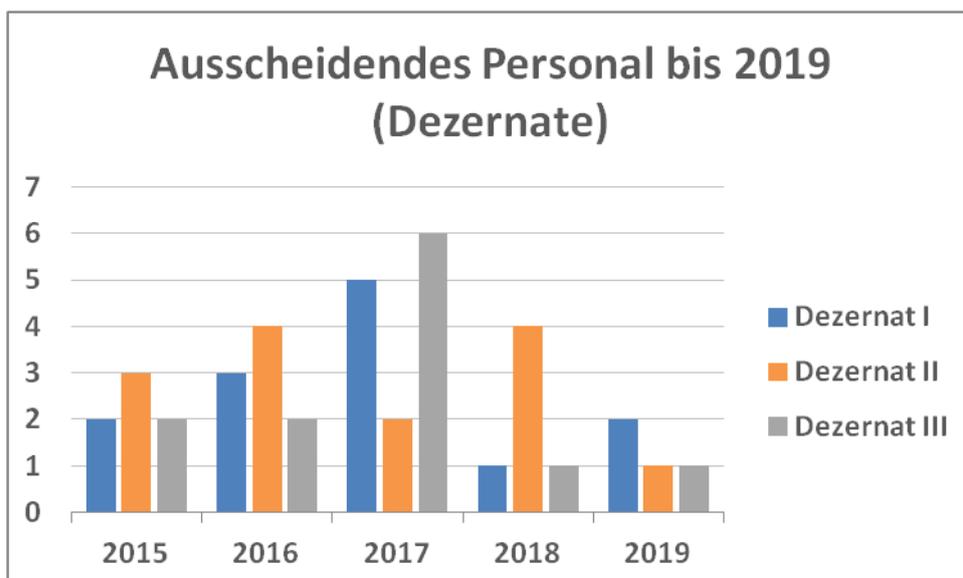


Abb. 5: Ausscheidendes Personal bis 2019 (Dezernate)

¹⁸ Siehe Abb. 5: Ausscheidendes Personal bis 2019 (Dezernate)

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

Anhand dieser Zahlen wird deutlich, dass die Bewahrung des Wissens eine wichtige Aufgabe innerhalb der Verwaltung sein muss. Vor Allem wird es, ausgehend vom Stand 31.12.2014, spätestens wenn die jetzt Vierzig- bis Fünfzigjährigen in den Ruhestand treten zu einem großen Wissensverlust kommen. Es müssen daher Methoden entwickelt werden um gesammeltes Wissen zu erhalten und an die Nachfolger oder auch Vertreter weiterzugeben, um einen Wissensverlust zu verringern und damit die Effektivität der Arbeitsprozesse zu steigern.

2. Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Zur Herausarbeitung geeigneter Maßnahmen zur Bewahrung des Wissens innerhalb der Stadtverwaltung, ist es nun großer Bedeutung, zunächst den aktuellen Stand der Maßnahmen zur Wissensbewahrung innerhalb der Stadtverwaltung Haan zu erfassen. Dies sollte mithilfe einer gezielten Mitarbeiterbefragung erzielt werden.

Aufgezeigt werden sollte hier, welche Maßnahmen bisher ergriffen worden sind, wie der Erfolg dieser zu bewerten ist und ob es möglicherweise schon einheitliche Regelungen zur Ergreifung von Maßnahmen der Wissensbewahrung und Weitergabe gibt.

2.1. Erstellung des Fragebogens und Auswahl des zu befragenden Personenkreises

Seitens des Projektteams wurde ein Fragebogen erarbeitet. Als Vorlage dafür diente ein Fragebogen, welcher bereits bei einem Projekt der Stadt Leverkusen in Verbindung mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung im Jahr 2008 zum Einsatz kam.¹⁹ Mithilfe des

¹⁹ Vgl. „Wissensmanagement – eine wirksame Methode, um Wissen nicht zu verlieren!?“; Projekt bei der Stadtverwaltung Leverkusen in Kooperation mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln; Anhang 2; 2008

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung Verfasst von Daniel Jonke

erstellten Fragebogens sollte ein Bild der derzeitigen Situation in Bezug auf das Thema Wissensbewahrung innerhalb der Stadtverwaltung Haan aufgezeigt werden.

Im Projektteam wurde entschieden den erstellten Fragebogen bei Interviews mit gezielt ausgewählten Personen zu benutzen. Dazu war es nötig zunächst einen Personenkreis, mit dem die Befragung durchgeführt werden sollte, auszuwählen. Aufgrund der Daten, welche bereits vorlagen um die Entlassungssituation der Jahre 2015 bis 2019 darzustellen wurde entschieden die Interviews innerhalb dieses Personenkreises durchzuführen. Insgesamt waren dies 39 Personen.

2.2. Durchführung der Mitarbeiterbefragung

Aus dem ausgewählten Personenkreis sollten zunächst fünfzehn Personen befragt werden, von denen allerdings nicht mit allen ein Termin vereinbart werden konnte (Krankheit, Urlaub, Freistellungsphase der Altersteilzeit, etc.). Es wurden daher zunächst mit sieben Personen auf verschiedenen Ebenen und Abteilungen der Verwaltung persönliche Interviews geführt. Da sich nach Durchführung der Interviews bereits ein einheitliches Bild aufzeigte und es unwahrscheinlich war neue Erkenntnisse zu sammeln, wurde entschieden die Befragung der restlichen Personen des ausgewählten Personenkreises auszulassen.

2.3. Auswertung und Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

Die Auswertung des Fragebogens ergab, dass die aktuelle Situation der Wissensbewahrung seitens der Befragten als ausreichend aber verbesserungswürdig angesehen wird. Vor allem, da die Wissensbewahrung mehrheitlich als ein wichtiger Faktor für die Zukunft angesehen wird. Bei der Frage, nach möglichen Instrumenten, welche

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

eine erfolgreiche Wissensbewahrung sicherstellen können wurden häufig Gespräche mit Kollegen, eine genaue und saubere Dokumentation / Ablage der Vorgänge sowie eine gute IT-Struktur genannt. Dies spiegelt sich auch in den Instrumenten, welche seitens der Befragten zur Wissensrecherche genutzt werden, sowie in denen, welche die Mitarbeiter benutzen um ihr Wissen an Kollegen weiterzugeben, wieder.

Auf die Frage, welches Wissen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für bewahrenswert halten wurden häufig Erfahrungswerte genannt. Allerdings zeigten die Befragten auch Probleme auf, da eine Dokumentation dieses Wissens nur schwer umsetzbar ist. Beispielsweise könne man in einer Wissensdatenbank schließlich keine Notizen wie: „Frau / Herr ... ist ein schwieriger Bürger / Kunde / Kollege und zeigt sich gegenüber neuen Mitarbeitern meistens unkooperativ und unfreundlich“, hinterlegen. Weiterhin nannten die Befragten die generelle Verwaltungsstruktur der Stadtverwaltung Haan, sowie bereits existierende Netzwerke mit Kollegen, Arbeitskreisen und Geschäftspartnern als wichtiges und bewahrenswertes Wissen. Im Gegensatz zu den o.g. Erfahrungswerten, können solche Informationen durchaus Einzug in Wissensdatenbanken oder FAQs finden.

Weiterhin wurden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach möglichen Barrieren, welche für eine erfolgreiche Wissensbewahrung überwunden werden müssten, befragt. Hier wurde mit großer Mehrheit der sogenannte „Faktor Mensch“ genannt. Gemeint ist damit die oftmals fehlende oder zögerliche Bereitschaft sein eigenes Wissen an Nachfolger und Kollegen weiterzugeben. Bezeichnend dafür ist hier der genannte Spruch: „Wissen ist Macht“, der suggeriert, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihr eigenes Wissen selten vollständig weitergeben, da sie möglicherweise Angst haben damit ihre eigene Position zu schwächen. Ein weiterer Punkt der genannt wurde,

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

war die teilweise unzureichende Nutzung der vorhandenen IT-Struktur. Als Probleme wurden hier die Unerfahrenheit bei der Nutzung von IT-Programmen (Word, Excel, etc.), sowie die teilweise unsaubere Ablage von Vorgängen auf den gemeinsamen Abteilungslaufwerken, sodass es Kollegen schwer fällt eine benötigte Datei schnell oder gar überhaupt zu finden. Als weitere Barriere wurden zudem die monetären Mittel genannt, wobei diese lediglich für neu eingeführte Methoden der Wissensbewahrung von Bedeutung sind.

3. Fazit

Ebenso wie auf den gesamten Sektor der öffentlichen Verwaltungen, werden sich die Probleme des demografischen Wandels auch auf die Stadtverwaltung Haan auswirken. Bis 2019 werden ca. 12,42% des Personals, wobei 2017 mit ca. 4,14 % der Höchststand erreicht wird, in den Ruhestand versetzt. Ebenso machen der hohe Anteil der Über-fünfzig-jährigen, der niedrige Anteil der Unter-dreißig-jährigen und das relativ hohe Durchschnittsalter innerhalb der Stadtverwaltung dies deutlich. Für die Stadtverwaltung Haan bedeutet dies, dass hier frühzeitig Maßnahmen ergriffen werden müssen um den Verlust des, über die Jahre gesammelten Wissens, zu verhindern oder zumindest stark abzuschwächen.

Um die aktuelle Situation darzustellen wurde eine Mitarbeiterbefragung in einem gezielt ausgewählten Personenkreis durchgeführt. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die derzeitige Situation der Wissensbewahrung zwar als ausreichend aber ausbaufähig bewerten. Bei der Beschaffung und Weitergabe von Wissen greifen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die, im Büro üblichen, Mittel wie Gespräche mit Kollegen, Dokumentation vorheriger Vorgänge und die IT-Struktur zurück.

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

Für die Befragten ist die Weitergabe von Erfahrungswissen zudem wichtiger als die Weitergabe von Fachwissen. Problematisch ist hierbei allerdings, dass dieses Wissen nur schwer zu dokumentieren ist und eher in persönlichen Gesprächen weitergegeben werden kann. Oft stellt sich die Situation allerdings so dar, dass Stellen erst nach Weggang des Vorgängers, teilweise bis zu einem halben Jahr, nachbesetzt werden. Hier ist ein persönliches Gespräch, zumindest mit dem Vorgänger, nicht möglich, weshalb dieses Wissen verloren geht. Es ist, zur Erhaltung des Erfahrungswissens, daher empfehlenswert wenn möglich eine persönliche Übergabe des Vorgängers an seinen Nachfolger sicherzustellen. Die Weitergabe von Erfahrungswissen seitens der Kollegen ist davon allerdings weniger betroffen. Die Kommunikation unter den Mitarbeitern wird, zumindest innerhalb der eigenen Abteilung als weniger problematisch angesehen, weshalb Erfahrungswissen hier durchaus weitergegeben wird.

Gleichzeitig wird die Weitergabe von Wissen allerdings auch im Bereich der Barrieren der Wissensbewahrung genannt, da dieses nicht immer bewusst weitergegeben wird, möglicherweise aus Angst seinen eigenen Standpunkt zu schwächen. Hier muss es Aufgabe der Vorgesetzten sein, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern diese Angst zu nehmen, sodass eine Weitergabe des Wissens gewährleistet werden kann. Dies ist besonders wichtig, da eine Kooperation des Personals für die Methoden zur Wissensbewahrung unbedingt notwendig ist.

Aus den Befragungen wird weiterhin deutlich, dass sich Methoden zum Wissenserhalt hauptsächlich auf das Fachwissen beziehen können, da dies im Gegensatz zum Erfahrungswissen leichter dokumentiert werden kann.

Ebenfalls zeigen die Befragungen auf, dass gegenwärtig keine einheitliche Regelung zu Methoden der Wissensbewahrung existiert. Es

Aktueller Stand zur Wissensbewahrung

Verfasst von Daniel Jonke

muss daher Aufgabe der Stadtverwaltung sein, hier geeignete Methoden auszuwählen und diese über eine einheitliche Regelung in die Arbeitsprozesse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu integrieren, sodass eine effektive Wissensbewahrung sichergestellt ist.

II. Praktischer Teil

1. FAQ's

1.1. Allgemein

Frequently asked Questions (kurz: FAQ's) sind eine Zusammenfassung von häufig gestellten Fragen in einem Themengebiet und den dazugehörigen Antworten. Im Volksmund werden sie FAQ's genannt. Sie sind ein Instrument des Wissens-managements, da sie sich zur Wissensbewahrung eignen.²⁰

FAQ's sind keine ausgeschriebenen Texte, sondern stichpunktartige Antworten auf Fragen/Probleme, die immer wieder auftreten könnten. Sie erleichtern das Suchen nach Hilfe und Antworten, da nicht in dicken Büchern oder Kommentaren gesucht werden muss. Tritt ein Problem auf, kann in den FAQ's geguckt werden, ob dieses Problem dort schon behandelt wurde. Besonders für beispielsweise „Neueinsteiger“ auf einer Stelle in der Verwaltung ist die Methode der FAQ's interessant, da gerade am Anfang einer neuen Stelle viele Fragen immer wieder auftreten. Die FAQ's erleichtern die Einarbeitung.

Solche FAQ's können jedoch nicht einmal erarbeitet und dann so belassen werden. Je nach Fragestellung oder Themengebiet ändern sich die Ausführungen und Antworten immer wieder. Sie müssten demnach immer wieder auf den neusten Stand gebracht und überarbeitet werden.

Die Frage ist, ob FAQ's auch in jedem Aufgabengebiet angewendet werden können. Dies gilt heraus zu finden.

²⁰ http://de.wikipedia.org/wiki/Frequently_Asked_Questions (aufgerufen: 26.05.2015)

1.2. Durchführung

Das Projekt wurde in mehrere Schritte unterteilt.

Im ersten Schritt wurden mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Interview über die momentane Situation befragt. Im gleichen Gespräch wurde auch gefragt, ob es für sinnvoll erachtet würde Instrumente der Wissensbewahrung einzusetzen, um so vorhandenes Wissen zu speichern und die Weitergabe an „Neulinge“ zu sichern. Dabei wurde auch über die Art und Weise der Wissensbewahrung nachgedacht und recherchiert.

Im zweiten Schritt setzten wir uns innerhalb unserer Projektgruppe zusammen und überlegten gemeinsam, welche Fragen auf viele Stellen anzuwenden seien, welche Fragen sozusagen in der Verwaltung universell sind. Dabei sind uns folgende Fragen, beziehungsweise Themengebiete, in den Sinn gekommen:

1. Wer sind meine Ansprechpartner?
2. Gibt es eine spezielle Sortierung der Aktenblätter?
3. Wer vertritt mich in Krankheitsfällen/ im Urlaub?
4. Welche Unterlagen müssen vom Bürger eingeholt werden, um einen Antrag bearbeiten zu können?
5. Bearbeitungsreihenfolge
6. Welche Gesetze sind grundlegend?
7. Besonderheiten bei der Eingabe in die EDV?
8. Wichtige Termine im Laufe eines Jahres

Uns ist bewusst, dass diese Fragen nicht alle Aufgaben aller Stellen abdecken. Dennoch denken wir, dass sie als Leitfaden dienen. Für die einzelne Stelle im Speziellen können dann noch mit dem Fachbereich zusammen Fragen und Antworten formuliert werden.

FAQ's

Verfasst von Sabrina Schnieders

Im dritten Schritt wurden die FAQ's am Beispiel einer Stelle im Sozialamt erstellt. Dazu haben wir einen Termin mit Frau Weßel aus dem Fachbereich Wohnungswesen vereinbart. Sie gab uns Antworten auf unsere Fragen und ergänzte um für ihre Stelle spezielle Fragen. (Anhang)

1.3. Erstellung der FAQ's im Fachbereich Wohnungswesen

Im Gespräch mit Frau Wessel sind wir unsere vorbereiteten Fragen Schritt für Schritt durchgegangen. Dabei entstanden neue Verständnisfragen, die auch erklärt wurden. Aus den erlangten Informationen haben wir letztendlich FAQ's gebildet, die teilweise von den Ursprungsfragen etwas abweichen. Manche Fragen müssten/könnten noch weiter ausgeführt werden zum besseren Verständnis. Es war nicht schwer, am Ende aus den erlangten Informationen Fragen und Antworten zu bilden.

FAQ's Wohnungswesen

Allgemeines Aufgabengebiet:

Ausstellung der Wohnberechtigungsscheine und Vermittlung der öffentlich-geförderten Wohnungen.

Vertretung:

Keiner bearbeitet dasselbe Aufgabengebiet. Notfall-Vertretung macht Frau K.

Welche Unterlagen müssen vom Bürger eingeholt werden, um einen Antrag auf WBS bearbeiten zu können?

Im Anhang des Antrages (zu finden im Netzwerk T) sind alle Unterlagen aufgelistet, die eingereicht werden müssten. Je nach Situation müssen andere Unterlagen eingereicht werden. Dies ergibt sich aus dem Gespräch.

Aktensortierung

Es gibt keine Akten zu den einzelnen Personen. Die WBS sind alphabetisch abgeheftet. Die Unterlagen der Wohnungen sind nach Straßennamen sortiert. Wenn es keine spezielle Sortierung gibt, kommt das Neuste oben drauf.

Wohnungsvermittlung

Ist eine Wohnung frei, wird aussortiert, auf welchen Wohnungssuchenden die Wohnung passt. Diese werden alle, oder wenn es dringende Fälle gibt nur drei, angeschrieben. Von diesem Schreiben werden drei Ausdrücke gemacht. Eine Kopie zu den Unterlagen des Wohnungssuchenden, eine Kopie zu den Unterlagen der Wohnung und die dritte Kopie zu den Kollegen (welche?). Der Vermieter hat dann die Wahl. (Das Besetzungsrecht wird nicht streng eingehalten, um die Sympathien der Vermieter zu wahren)

Dringende Fälle

Schwangere, Schwerbehinderung, Kündigungsklage...Ausländerviertel sollten vermieden werden.

Können Vermieter Mieter ablehnen?

Laut BGB kann der Vermieter beispielsweise bei alten Mietschulden die neuen Mieter ablehnen.

Voraussetzungen, um einen WBS zu erhalten. (allgemein)

Zur Erlangung ist das Einhalten einer Einkommensgrenze notwendig, welche an Hand der Personenzahl gestaffelt ist. Die Einkommensgrenzen sind wie folgt:

- 1-Personen-Haushalt 18.010 € / Jahr
- 2-Personen-Haushalt 21.710 € / Jahr

Für jede weitere zum Haushalt gehörende Person erhöht sich die Einkommensgrenze um 4.980 €/Jahr. Die Einkommensgrenze erhöht sich um weitere 640 € pro haushaltsangehöriges Kind, für welches Kindergeld gezahlt wird.

Bearbeitungsreihenfolge bei der Ausstellung eines WBS

1. ausgefüllten Antrag annehmen mit den dazugehörigen notwendigen Unterlagen
2. Auf Vollständigkeit und Inhalt prüfen
3. Bei Anspruch: Zahlungsaufforderung

Rentner:	5,00 €
ALG I – Empfänger:	10,00 €
ALG II - Empfänger:	0,00 €
4. Wenn das Geld da ist, erhalten Sie einen Zahlungsnachweis von der Stadtkasse und der WBS kann losgeschickt werden.

Weitere Ausführungen sind zum Beispiel auf der Internetseite der Stadt Haan zu finden und im Gesetz.

Gesetzliche Grundlagen

WBS: §18 WFNG NRW + Nutzungsbestimmungen

Freistellung: §19 WFNG NRW

EDV-Programm

WWPlus der Firma Aucoteam. Ansprechpartner: Herr D.

Erstellung der WBS: Programm öffnen -> Reiter WBSchein -> Neuanlage.

Die Grunddaten ausfüllen und mit Meldesystem(im separaten Fenster) abgleichen.

Über den Button „Suchen“ überprüfen, ob es ein Altfall ist. Wenn ja, erscheint der Name im Weißen Feld. Ansonsten über den Button „Anlegen“ eine neue Person mit aufnehmen. ...

Die Wohnungsvermittlung ist über das EDV-Programm theoretisch auch möglich, wird aber praktisch nicht umgesetzt, da die Kenntnisse dafür fehlen.

Wichtige Termine im Laufe des Jahres

Am Anfang des Jahres kann ausgemistet werden. Die KGST hat Aufbewahrungsfristen festgelegt. Sind diese abgelaufen, können die Akten/Ordner ein wenig geleert werden.

Am 2. Werktag im Monat sollte die 0er-Anordnung der Zahlungen gemacht werden. Dabei wird ein Kontoauszug für den vorherigen Monat gedruckt und das „Konto“ wieder auf Null gesetzt. Mit dem Kontoauszug kann überprüft werden, ob alles richtig gelaufen ist bei den Zahlungen.

Einmal im Jahr sollte überprüft werden, ob die Leute auch wirklich dort wohnen, wo sie es sollten. 10% sollen persönlich besucht werden und 20% schriftlich befragt. Ein schriftliches Beispielschreiben befindet sich in der Anlage.

1.4. Beurteilung der Methode FAQ's

Im Bereich Wohnungswesen erschien es möglich häufig gestellte Fragen zu formulieren und auch beantworten zu können. Die Reaktionen der Befragten waren durchaus positiv.

Mit Anleitung beziehungsweise FAQ's sei es einfacher und schneller in der Einarbeitung. Besonders für „Neulinge“ oder Auszubildende ist diese Methode interessant, da sie schnell eigenständig Auskünfte geben und Fälle bearbeiten können.

Für das Erstellen der FAQ's benötigten wir ca. zwei Stunden. Um im Vorhinein schon Fragen zu formulieren haben wir ca. 30 Minuten gebraucht. Es gibt sicherlich noch mehr Kleinigkeiten, die in unseren FAQ's nicht erfasst sind, weil wir oder die Sachbearbeiterin nicht dran gedacht haben.

Daher wäre es sinnvoll das Erstellen des Fragenkatalogs mit den passenden Antworten auf einen längeren Zeitraum zu erstrecken. Somit könnten immer die Sonderfälle notiert werden, wenn sie gerade anfallen.

FAQ's bieten eine gute Übersicht über eventuell anfallende Fragen und würden in vielen Situationen weiterhelfen.

Die FAQ's könnten auch im Intranet veröffentlicht und für alle zugänglich gemacht werden. So können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fragen, die über ein anderes Sachgebiet anfallen, auch alleine beantworten, ohne herumtelefonieren zu müssen.

Gleichzeitig sollten die FAQ's auch in Form einer Handakte auf dem jeweiligen Schreibtisch zur Verfügung stehen. Damit wird gewährleis-

tet, dass selbst bei Technikproblemen sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst und damit eventuell auch dem Bürger weiterhelfen können.

1.5. Verbindung mit der Wissensdatenbank

Im nachfolgenden Teil wird vorgestellt wie wir uns die Wissensdatenbank im Intranet vorstellen. Die Datenbank und die FAQ's lassen sich auch verbinden. So könnten zu jedem Fachbereich in der Datenbank auch die passenden FAQ's verlinkt werden. Hier dann nicht in vollem Maße, sondern auf die paar (vielleicht zehn) am häufig gestellten Fragen innerhalb des Fachbereiches beschränkt.

Um die häufig gestellten Fragen herauszufiltern, müsste sich das Personal eines Fachbereiches zusammensetzen und gemeinsam überlegen, welche Fragen am Anfang der Einarbeitung oder auch im Laufe des Arbeitsalltages am häufigsten auftreten.

Dadurch würde gewährleistet, dass nicht erst der passende Artikel gedunsen und durchsucht werden müsste um eine Antwort oder Arbeitsanweisung zu finden, sondern die Möglichkeit besteht schnell und einfach die FAQ's durch zu sehen und sich die passende Antwort rauszunehmen.

2. Wissensdatenbank in Form eines „Wikipedia Artikels“

Darüber hinaus haben wir nach einer weiteren Möglichkeit gesucht, das Wissen bzw. die notwendigen Informationen für jede beliebige Stelle festzuhalten.

Dazu haben wir uns zunächst die Frage gestellt, ob so eine Art der Wissensbewahrung bereits in digitaler Form existiert.

Dabei fällt einem natürlich direkt die größte Wissensdatenbank im Internet ein – Wikipedia.

Demnach war der Gedanke eine Art Stellenlexikon für die gesamte Verwaltung zu erstellen, in Form einer Datenbank mit vielen einzelnen Artikeln zu jeder Stelle. Einfache Bedienung und durch eine Suchoption ist die die gewünschten Stelle schnell zu sehen.

Um diesen Gedanken in die Tat umsetzen zu können, müssten zunächst für jede Stelle „Fragen“ bzw. Informationen und wichtige Details für die jeweiligen Stellenanforderungen, am besten in Zusammenarbeit mit den dazugehörigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, erarbeitet werden. Danach müssten sie diesen Fragenkatalog ausfüllen. Die gesammelten Informationen müssten dann in eine dafür erstellte einheitliche Datenbank abgelegt und gespeichert werden und können über die bereits genannte Suchfunktion schnell und einfach gefunden werden. Um dieses Prinzip besser zu veranschaulichen sollte ein Beispieleintrag für dieses „Stellenlexikon“ angelegt werden.

Zu diesem Zweck haben wir einen Beispielartikel für die Stelle Wohnungswesen erstellt.

Die Mitarbeiterin hatte in der Anfangszeit ihrer Beschäftigung auf dieser Stelle sehr große Probleme bei der Einarbeitung und in der Bewältigung der Aufgaben. Sie wurde in ihr Aufgabengebiet gar nicht oder nur teilweise eingeführt und musste sich weitestgehend selbst einarbeiten. Bei vielen Problemen und Fragen konnte ihr niemand behilflich sein, da sie die Einzige mit dem Aufgabengebiet war.

Im Folgenden wird ein Musterbeispiel für die Stelle Wohnungswesen dargestellt, anhand der FAQ's, welche in Zusammenarbeit mit ihr erarbeitet wurden.

2.1. "Wikipedia" Artikel – Beispiel: Stelle Wohnungswesen

Dezernat: II

Amt: 51-2

Stelle: Wohnungswesen

Stelle Wohnungswesen

Das allgemeine Aufgabengebiet des **Wohnungswesens** befasst sich hauptsächlich mit der Ausstellung von Wohnberechtigungsscheinen und der Vermittlung der öffentlich geförderten Wohnungen.

Inhaltsverzeichnis

Aktensortierung

Vertretung

Notwendige Unterlagen

Wohnungsvermittlung

Dringende Fälle

Können Vermieter ablehnen?

Voraussetzungen für WBS

Gesetzliche Grundlagen

EDV-Programm

Wichtige Termine

Aktensortierung

Zu den einzelnen Personen existieren keine Akten. Die Sortierung der Unterlagen erfolgt unterschiedlich. Wohnberechtigungsscheine sind beispielsweise in alphabetischer Reihenfolge abgeheftet, die Unterlagen der Wohnungen sind nach Straßennamen sortiert. Sollte keine spezielle Reihenfolge vorgegeben sein, erfolgt die Sortierung nach Datum, wobei das Neueste immer nach oben kommt.

Vertretung

Da sonst niemand das gleiche Aufgabengebiet bearbeitet, gibt es keine geregelte Vertretung. Es erfolgt lediglich eine Notfall-Vertretung durch Frau K.

Notwendige Unterlagen

Die vom Bürger vorzulegenden Unterlagen sind aus dem Anhang des Antrages ersichtlich. Dort sind alle, für eine Bearbeitung notwendigen Unterlagen aufgelistet. Der Antrag befindet sich im Netzwerk T. Jedoch müssen Situationsabhängig eventuell auch andere Unterlagen eingereicht werden. Der Antrag befindet sich im Anhang.

Wohnungsvermittlung

Ist eine Wohnung frei, werden alle dazu passende Wohnungssuchende aussortiert und angeschrieben. In dringenden Fällen kann die Anzahl der Bewerber auf drei reduziert werden. Von diesen Schreiben werden jeweils drei Ausdrücke gemacht. Eine Kopie ist für die Unterlagen der Wohnungssuchenden, eine für die Unterlagen der Wohnung und eine dritte Ausführung für die Kollegen einer anderen Stelle.

Die endgültige Wahl trifft jedoch der Vermieter – Das Besetzungsrecht wird begrenzt eingehalten, um die Sympathien der Vermieter zu wahren.

Dringende Fälle

Einen dringenden Fall stellen beispielsweise Schwangere oder Schwerbehinderte dar. Auch in Fällen einer Kündigungsklage ist die Bearbeitung sehr dringend.

Bei der Verteilung der Wohnungen soll ein Gleichgewicht der Nationalitäten beibehalten werden. Eine "Ghettoisierung" und somit entstehende "Problemviertel" sollten vermieden werden.

Können Vermieter ablehnen?

Gemäß BGB kann der Vermieter beispielsweise aufgrund alter Mietschulden die neuen Mieter ablehnen.

Voraussetzungen für einen Wohnberechtigungsschein (allgemein)

Zur Erlangung eines Wohnberechtigungsscheins (WBS) ist zunächst das Einhalten der Einkommensgrenze notwendig. Diese ist nach Personenanzahl gestaffelt.

Die Einkommensgrenzen lauten:

- 1-Personen-Haushalt 18.010 € pro Jahr
- 2-Personen-Haushalt 21.710 € pro Jahr

Für jede weitere zum Haushalt gehörige Person erhöht sich die Einkommensgrenze um 4.980 € im Jahr. Für jedes haushaltsangehörige Kind, für das Kindergeld gezahlt wird, erhöht sich die Grenze um weitere 640 €.

Bearbeitungsreihenfolge bei der Ausstellung eines WBS:

ausgefüllten Antrag und die dazugehörigen Unterlagen annehmen
auf Vollständigkeit und Inhalt prüfen

Bei Anspruch – Zahlungsaufforderung

Dies ist bei Rentnern ein Betrag von 5,00 €, bei ALG I – Empfängern ein Betrag von 10,00 € und bei ALG II – Empfängern 0,00 €.

Ist das Geld überwiesen, inklusive Zahlungsnachweis der Stadtkasse, kann der WBS abgeschickt werden.

Weitere Ausführungen sind im Gesetz und auf der Internetseite der Stadt Haan zu finden.

Gesetzliche Grundlagen

WBS: §18 WFNG NRW + Nutzungsbestimmungen

Freistellung: §19 WFNG NRW

EDV-Programm

Als Programm für die elektronischen Vorgänge dient das Programm „WWPlus“ der Firma Aucoteam. Ansprechpartner ist Herr D.

Bei der Erstellung eines WBS wird wie folgt vorgegangen: Programm öffnen → Reiter WBSchein anwählen → Neuanlage.

Die Grunddaten ausfüllen und mit Meldesystem (im separaten Fenster) abgleichen.

Über den Button „Suchen“ überprüfen, ob es ein Altfall ist. Wenn ja, erscheint der Name im weißen Feld. Ansonsten über den Button „Anlegen“ eine neue Person mit aufnehmen.

Die Wohnungsvermittlung ist theoretisch auch über das EDV-Programm möglich, wird praktisch jedoch nicht umgesetzt, da die hierfür benötigten Kenntnisse fehlen.

Wichtige Termine

Im Laufe eines Jahres ergeben sich für die Stelle bestimmte Tätigkeiten und Termine, die sich jährlich wiederholen.

Am Anfang des Jahres kann aufgeräumt werden. Sind die von der KGST bestimmten Aufbewahrungsfristen abgelaufen, können die Ordner etwas geleert werden.

Am zweiten Werktag im Monat sollte die „0-er Anordnung“ der Zahlungen gemacht werden. Dabei wird ein Kontoauszug für den vorherigen Monat gedruckt und das „Konto“ wieder auf Null gesetzt. Mit dem Kontoauszug kann überprüft werden, ob bei den Zahlungen alles richtig gelaufen ist.

Einmal im Jahr sollte außerdem der tatsächliche Wohnort der Leute ermittelt werden, das heißt zu überprüfen, ob die Betroffenen auch wirklich dort wohnen, wo sie sollten.

Wissensdatenbank
Verfasst von Jannis Mielke

10% sollen persönlich besucht werden, 20% schriftlich befragt. Ein schriftliches Beispielschreiben befindet sich in der Anlage.

2.2. Reflektion der Wissensdatenbank

Dieses Verfahren ist eine praktische, übersichtliche Art einer Zusammenfassung der Aufgaben und dafür nötigen Informationen für jede beliebige Stelle. Da dieses System wie ein Lexikon aufgebaut ist, ist der Umgang mit der Methode übersichtlich und einfach.

Das ist ein klarer Vorteil dieser Methode. Die Aufgaben sind klar vorgegeben und detailliert beschrieben. Häufig auftretende Probleme und die dazugehörigen "Hilfen" sind aufgelistet.

Als Problem könnte die Pflege des Systems, also die Aktualisierung der Daten und Informationen auftreten. Viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten die stetige Aktualisierung schleifen lassen und die Wichtigkeit der Informationen an sich unterschätzen. Sie denken eventuell, dass es bei ihnen noch nicht notwendig ist, da sie noch viele Jahre arbeiten werden. Allerdings können diese im System abgelegten Informationen bereits im Krankheitsfall eine sehr große Hilfe sein, nicht nur für den Übergang zwischen Vorgänger und Nachfolger.

An sich ist die Methode eines "Wikipedia" Artikels für jede Stelle der Verwaltung ein recht einfaches und durchaus umsetzbares Mittel, welches jedoch die Mitarbeit und Unterstützung jedes einzelnen Mitarbeiters erfordert.

Die Durchführbarkeit dieses Ansatzes ist durchaus gegeben und könnte eingeführt werden. Die anfallenden Kosten sind überschaubar. Lediglich eine online Plattform für das „Stellenlexikon“ sollte vorhanden sein.

Einige "Standardfragen" können für jede Stelle festgelegt werden, andere müssen von jedem Stelleninhaber selbst eingefügt werden. Da er sich am besten mit den Tätigkeiten und verschiedenen Aufgaben auskennt, kann er am besten und ausführlichsten beschreiben was zu tun ist. Alles in Allem könnte dieses Modell ein durchaus

Wissensdatenbank
Verfasst von Jannis Mielke

sinnvoller und durchführbarer Ansatz zur Wissensbewahrung- und Weitergabe in der öffentlichen Verwaltung sein.

3. Checkliste

3.1. Der ursprüngliche Gedanke

Ursprünglich sollte die Checkliste zur Wissensbewahrung beitragen, indem durch sie ein reibungsloser Übergang zwischen den Stelleninhabern sichergestellt wird. Mittels direkter Einarbeitung durch den Vorgänger könnte so in einer sehr kurzen Zeit viel Wissen transferiert werden.

Um dies sicherzustellen, sollte die Checkliste schon zu dem Zeitpunkt ansetzen, wenn abzusehen ist, dass der derzeitige Stelleninhaber in Kürze die Stelle verlassen wird. Beginnend mit dieser Information sollten schrittweise die einzelnen Stationen, die zur Wiederbesetzung durchlaufen werden müssen, abgearbeitet werden, so dass eine rechtzeitige Wiederbesetzung erfolgen kann. Rechtzeitig bedeutet in dieser Konstellation, dass zwischen Beginn des neuen Arbeitsverhältnisses und dem Ende des alten Arbeitsverhältnisses ein Puffer von ca. zwei Wochen geschaffen wird, in dem sich der zukünftige Amtsinhaber die Stelle mit dem aktuellen Amtsinhaber teilen würde.

Um dies umsetzen zu können, müsste ein genauer Zeitplan entwickelt werden. Dieser sollte Fristen für die Ausschreibungen sowie eine Zeitperiode für die Personalauswahl und für das formelle Bestätigungsverfahren durch den Personalrat und dem Bürgermeister enthalten.

Wäre dieses Konzept umsetzbar, hätte es den Vorteil, dem neuen Stelleninhaber viel Wissen in kurzer Zeit zielgerichtet zu vermitteln. Neben der Vermittlung von explizitem Wissen ließe sich auch implizi-

Checkliste

Verfasst von Max Grabig

tes Wissen (beispielsweise Wissen über amtsinterne Vorgänge), welches nicht schriftlich festhaltbar ist, gut vermitteln.

3.2. Warum die Checkliste in der Form nicht umsetzbar ist

Diese Art der Wissensbewahrung hat sich für die Stadt Haan als nicht umsetzbar erwiesen, da auf Grund der Haushaltslage eine doppelte Besetzung der Stellen auch für eine kurze Zeit nicht finanzierbar ist.

Im Gegenteil: Es ist auch auf Grund der finanziellen Lage und der daraus resultierenden politischen Sicht gewollt, dass zwischen dem Freiwerden einer Stelle und ihrer Neubesetzung mehrere Monate bis teilweise bis zu einem halben Jahr liegen.

Durch so große Wiederbesetzungslücken geht viel stellenbezogenes Wissen verloren oder muss auf andere Wege konserviert werden. Hierbei ist anzumerken, dass bei den Einsparungen, die durch die Vakanz entstehen, nicht die Kosten berücksichtigt sind, die durch den Wissensverlust entstehen.

3.3. Der aktuelle Gedanke

Nach dem Scheitern der ursprünglichen Idee der Checkliste als Instrument der Wissensbewahrung blieb der Gedanke einer Checkliste als unterstützendes Instrument für die anderen Arten der Wissensbewahrung.

In Verbindung mit den Methoden der „FAQs“ und der „Wissensdatenbank“ kann die „Checkliste“ dazu dienen, den Stelleninhaber vor seinem Ausscheiden daran zu erinnern, was er bis zu seinem letztem Tag zu erledigen hat. So hat dieser nicht nur eine Erinnerung

Checkliste

Verfasst von Max Grabig

daran, die Schlüssel und den Zeiterfassungsschip wieder zurückzugeben, sondern darüber hinaus spätestens eine Woche vor seinem letzten Arbeitstag zu überprüfen, ob die „FAQs“ und die „Wissensdatenbank“ aktuell sind oder ob diese gegebenenfalls zu verbessern sind.

Zusätzlich soll der aktuelle Stelleninhaber wichtige Kontaktdaten zu Personen außerhalb der Stadtverwaltung, beispielsweise bei anderen Behörden oder Veranstaltern (z. B. im Bereich Kultur), gesammelt für seinen Nachfolger hinterlegen.

Nachdem alle Punkte der Checkliste abgearbeitet wurden, muss diese vom aktuellen Stelleninhaber unterschrieben und bei der Personalverwaltung abgegeben werden. Durch seine Unterschrift versichert er, dass er alle Punkte gewissenhaft erledigt hat. Rechtliche Folgen hat ein Verstoß zwar nicht, jedoch wird durch die Unterschrift an das Gewissen des Personals appelliert, die einzelnen Aufgaben auch tatsächlich durchzuführen.

Generell bietet die Checkliste allen Mitarbeitern über die Wissensbewahrung hinaus einen roten Faden, an dem er sich orientieren kann und fasst alle Punkte zusammen, die er vor seinem Austritt aus dem Dienst zu erledigen hat.

Ein weiterer Vorteil der Erinnerung durch die Checkliste liegt darin, dass alle zum Rathaus gehörigen Schlüssel und besonders der Zeiterfassungsschip abgegeben werden. Letzteres ist anscheinend oft nicht der Fall.

Nachstehend finden Sie einen Entwurf für eine solche „Checkliste“.

Checkliste

Bis zu Ihrem letzten Arbeitstag zu erledigen:

- Alle Schlüssel beim Hausmanagement abgeben*
- Zeiterfassungsschip beim Hausmanagement abgeben*
- FAQs überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren
- Wissensdatenbank überprüfen und gegebenenfalls aktualisieren
- Wichtige Kontaktdaten (Ansprechpartner) hinterlegen

*gegen Empfangsbestätigung

Diese Checkliste muss spätestens an Ihrem letzten Arbeitstag abgearbeitet sein und von Ihnen unterschrieben bei der Personalverwaltung eingehen. Mit Ihrer Unterschrift bestätigen Sie, dass Sie die oben genannten Punkte gewissenhaft erfüllt haben.

(Unterschrift)

(Datum, Ort)

3.4. Pro und Contra der Checkliste

Für die Einführung einer Checkliste spricht, dass die Einführung sowie die Handhabung mit wenig Zeitaufwand und damit mit geringen Kosten verbunden ist. Wenn ein Stelleninhaber aus dem Dienst ausscheidet, bekommt er eine Kopie ausgehändigt. Da er die auf der Checkliste aufgeführten Punkte ohnehin erledigen muss, entsteht hier kein Mehraufwand. Es könnte zudem zu einer Zeit- und damit zu einer Kosteneinsparung führen, da der Stelleninhaber durch die Checkliste an alle zu erledigen Punkte denkt und ihre Erfüllung mit seiner Unterschrift versichert. Dadurch wird der Personalabteilung bzw. dem Hausmanagement die Rückgabe von Schlüsseln oder Zeiterfassungschips erleichtert, die sonst nicht rechtzeitig zurückgegeben wurden. Eine derartige Zeitersparnis ist auch gleichzeitig immer eine Kostenersparnis.

Die Handhabung der Checkliste ist überdies auch äußerst einfach. Der Stelleninhaber muss nur die einzelnen Punkte abhaken und die unterschriebene Checkliste im Anschluss wieder bei der Personalabteilung einreichen.

Gegen die Einführung einer Checkliste spricht, dass sie für sich genommen keinen Mehrwert zur Wissensbewahrung leistet. Sie ist nur in Verbindung mit den oben genannten Methoden der FAQs und der Wissensdatenbank sinnvoll. Ohne die Einführung einer der beiden Maßnahmen ist die Checkliste in Bezug auf die Wissensbewahrung ohne Nutzen.

Abschließend kann gesagt werden, dass die Checkliste zwar nicht zur direkten Wissensbewahrung beiträgt, jedoch in Ergänzung mit den anderen Methoden unterstützend wirkt und darüber hinaus noch mehrere andere positive Aspekte mit sich bringt.

4. Der Wissensingenieur

„Der Wissensingenieur (Knowledge-Engineer) hat die Aufgabe , aus einer unstrukturierten Vielzahl von Fakten, die problem- und system-relevanten Daten zu ermitteln, um sie darauf in einer formalisierten Notation in der Wissensbasis repräsentieren zu können. Mittels verschiedener Erhebungstechniken (Interview, Fragebögen) kann er den Umfang und die Relevanz des zu erhebenden Expertenwissens abschätzen und den Softwareexperten bei der Gestaltung des wissensbasiertem System unterstützen.“²¹

²¹ <http://www.software-kompetenz.de/servlet/is/2365/?print=true> (aufgerufen: 23.05.2015)

Einführungsprobleme

Wie bei allen Neuanfängen birgt auch die Einführung dieser Methoden zur Wissensbewahrung Probleme.

Das Ziel bzw. die Vorgaben sollten klar definiert und sorgfältig ausgewählt sein, um den Wissensverlust zu minimieren. Falsche Fragestellungen und Antworten bei der Erstellung der Interviews führen zu mangelhaften Ergebnissen.

Grundsätzlich ist die Motivation der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Wichtigsten. Die Zusammenarbeit der einzelnen Abteilungen, besonders diese zwischen der Personal- und der IT-Abteilung, ist für die Umsetzung neuer Methoden unabdinglich.

Das Personal muss zu Anfang gut für das System geschult werden, um einen fehlerfreien und effektiven Umgang zu gewährleisten und um die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht schon vorab aufgrund von Wissensdefiziten zu senken. Häufig bringt gerade älteres Personal nicht die geforderte Motivation auf, sich an Innovationen und neue Arbeitsabläufe anzupassen bzw. sie zu erlernen. Die Akzeptanz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber dem Projekt muss gegeben sein. Dieser Faktor ist im öffentlichen Sektor noch etwas höher als in der Privatwirtschaft, da aufgrund der üblichen Arbeitsverträge betriebsbedingte Kündigungen häufig ausgeschlossen sind.

Außerdem ist die ständige Instandhaltung und Überprüfung der Daten ein erheblicher Aufwand für den jemand speziell, oder auch jeder einzelne für seine Stelle, verantwortlich gemacht werden muss.

Hierzu müssen auch die Arbeitsabläufe eng mit der IT verknüpft werden, was dann wiederum eine gewisse Abhängigkeit von der Technik mit sich bringt.

Einführungsprobleme

Verfasst von Jannis Mielke

Zusätzlich sollte geprüft werden, ob die Maßnahmen zur Wissensbewahrung erfolgreich sind, beispielsweise mit einer Effizienz- oder Qualitätsprüfung und ob bzw. wie das Wissen genutzt wird. Dies könnte beispielsweise mit Hilfe von Online-Feedback oder Fragebögen ermittelt werden.²²

Um die Methoden zur Wissensbewahrung fehlerfrei umsetzen zu können sind also, neben den zu treffenden Maßnahmen wie dem Anschaffen einer passenden Onlineplattform, alle Glieder der Verwaltung gefordert, Führungspersonal wie auch Sachbearbeiter.

Diese Probleme stehen dem zweifelsfrei vorhandenen Nutzen dieser Maßnahmen gegenüber.

²² Vgl. http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Wissensbewahrung_Mueller_CO GNEON.pdf (aufgerufen: 01.06.2015)

Anreizsysteme

1. § 18 TVöD VKA Leistungsentgelt

(1) 1Die leistungs- und/oder erfolgsorientierte Bezahlung soll dazu beitragen, die öffentlichen Dienstleistungen zu verbessern. 2Zugleich sollen Motivation, Eigenverantwortung und Führungskompetenz gestärkt werden.

(2) 1Ab dem 1. Januar 2007 wird ein Leistungsentgelt eingeführt. 2Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung zusätzlich zum Tabellenentgelt.

(3) 1Ausgehend von einer vereinbarten Zielgröße von 8 v.H. entspricht bis zu einer Vereinbarung eines höheren Vomhundertsatzes das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen 1 v.H. der ständigen Monatsentgelte des Vorjahres aller unter den Geltungsbereich des TVöD fallenden Beschäftigten des jeweiligen Arbeitgebers. 2Das für das Leistungsentgelt zur Verfügung stehende Gesamtvolumen ist zweckentsprechend zu verwenden; es besteht die Verpflichtung zu jährlicher Auszahlung der Leistungsentgelte.

(4) 1Das Leistungsentgelt wird zusätzlich zum Tabellenentgelt als Leistungsprämie, Erfolgsprämie oder Leistungszulage gewährt; das Verbinden verschiedener Formen des Leistungsentgelts ist zulässig. 2Die Leistungsprämie ist in der Regel eine einmalige Zahlung, die im Allgemeinen auf der Grundlage einer Zielvereinbarung erfolgt; sie kann auch in zeitlicher Abfolge gezahlt werden. 3Die Erfolgsprämie kann in Abhängigkeit von einem bestimmten wirtschaftlichen Erfolg neben dem gemäß Absatz 3 vereinbarten Startvolumen gezahlt werden. 4Die Leistungszulage ist eine zeitlich befristete, widerrufliche, in der Regel monatlich wiederkehrende Zahlung. 5Leistungsentgelte können auch an Gruppen von Beschäftigten gewährt werden. 6Leistungsentgelt muss grundsätzlich allen Beschäftigten zugänglich sein. 7Für Teilzeitbeschäftigte kann von § 24 Abs. 2 abgewichen werden.

Anreizsysteme

Verfasst von Sabrina Schnieders

(5) 1Die Feststellung oder Bewertung von Leistungen geschieht durch das Vergleichen von Zielerreichungen mit den in der Zielvereinbarung angestrebten Zielen oder über eine systematische Leistungsbewertung. 2Zielvereinbarung ist eine freiwillige Abrede zwischen der Führungskraft und einzelnen Beschäftigten oder Beschäftigtengruppen über objektivierbare Leistungsziele und die Bedingungen ihrer Erfüllung. 3Leistungsbewertung ist die auf einem betrieblich vereinbarten System beruhende Feststellung der erbrachten Leistung nach möglichst messbaren oder anderweitig objektivierbaren Kriterien oder durch aufgabenbezogene Bewertung.

(6) 1Das jeweilige System der leistungsbezogenen Bezahlung wird betrieblich vereinbart. 2Die individuellen Leistungsziele von Beschäftigten bzw. Beschäftigtengruppen müssen beeinflussbar und in der regelmäßigen Arbeitszeit erreichbar sein. 3Die Ausgestaltung geschieht durch Betriebsvereinbarung oder einvernehmliche 24 Dienstvereinbarung, in der insbesondere geregelt werden:

- Verfahren der Einführung von leistungs- und/oder erfolgsorientierten Entgelten,
- zulässige Kriterien für Zielvereinbarungen,
- Ziele zur Sicherung und Verbesserung der Effektivität und Effizienz, insbesondere für Mehrwertsteigerungen (z.B. Verbesserung der Wirtschaftlichkeit, - der Dienstleistungsqualität, - der Kunden-/ Bürgerorientierung)
- Auswahl der Formen von Leistungsentgelten, der Methoden sowie Kriterien der systematischen Leistungsbewertung und der aufgabenbezogenen Bewertung (messbar, zählbar oder anderweitig objektivierbar), ggf. differenziert nach Arbeitsbereichen, u.U. Zielerreichungsgrade,
- Anpassung von Zielvereinbarungen bei wesentlichen Änderungen von Geschäftsgrundlagen,
- Vereinbarung von Verteilungsgrundsätzen,
- Überprüfung und Verteilung des zur Verfügung stehenden Finanzvolumens, ggf. Begrenzung individueller Leistungsentgelte aus umge-

widmetem Entgelt,

- Dokumentation und Umgang mit Auswertungen über Leistungsbewertungen.
- Protokollerklärung zu Absatz 6:
- Besteht in einer Dienststelle/in einem Unternehmen kein Personal- oder Betriebsrat, hat der Dienststellenleiter/Arbeitgeber die jährliche Ausschüttung der Leistungsentgelte im Umfang des Vomhundertsatzes der Protokollerklärung Nr. 1 zu Absatz 4 sicherzustellen, solange eine Kommission im Sinne des Absatzes 7 nicht besteht.

(7) 1Bei der Entwicklung und beim ständigen Controlling des betrieblichen Systems wirkt eine betriebliche Kommission mit, deren Mitglieder je zur Hälfte vom Arbeitgeber und vom Betriebs-/Personalrat aus dem Betrieb benannt werden. 2Die betriebliche Kommission ist auch für die Beratung von schriftlich begründeten Beschwerden zuständig, die sich auf Mängel des Systems bzw. seiner Anwendung beziehen. 3Der Arbeitgeber entscheidet auf Vorschlag der betrieblichen Kommission, ob und in welchem Umfang der Beschwerde im Einzelfall abgeholfen wird. 4Folgt der Arbeitgeber dem Vorschlag nicht, hat er seine Gründe darzulegen. 5Notwendige Korrekturen des Systems bzw. von Systembestandteilen empfiehlt die betriebliche Kommission. 6Die Rechte der betrieblichen Mitbestimmung bleiben unberührt.

(8) Die ausgezahlten Leistungsentgelte sind zusatzversorgungspflichtiges Entgelt.

1.1. Zusammenfassung

Gemäß § 18 TVöD-V gibt es somit seit dem 01. Januar 2007 die Möglichkeit den tariflich Beschäftigten zusätzlich zu ihrem gewöhnlichen Tabellenentgelt ein Leistungsentgelt auszuzahlen. Das Leistungsentgelt ist eine variable und leistungsorientierte Bezahlung.

Voraussetzung für die leistungsorientierte Bezahlung ist das Erreichen eines Zieles, welches am Anfang des Jahres in Form einer Zielvereinbarung

Anreizsysteme

Verfasst von Sabrina Schnieders

festgelegt wird. Somit ist das Leistungsentgelt eine Art Leistungs-/Erfolgsprämie. Es kann an Einzelpersonen, aber auch an Gruppen gewährt werden. Demnach können auch innerhalb Gruppen Zielvereinbarungen geschlossen werden.

Im Vorhinein haben wir verschiedene Möglichkeiten vorgestellt, um das vorhandene Wissen zu bewahren. Unter anderem die Wissensdatenbank und die FAQ's müssten erstellt/geschrieben und ständig auf dem neusten Stand gehalten werden. Hier bietet es sich an die Pflege des Wissens in die Zielvereinbarung aufzunehmen. Gerade in Abteilungen, in denen mehrere Beschäftigte denselben Aufgabenbereich haben, ist es sinnvoll die Zielvereinbarung auf die Gruppe zu beziehen.

Befragte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befürworten das Einführen der Zielvereinbarungen im Bereich des Wissensmanagements. Es ist die eine Sache den Auftrag zu geben sein Wissen zu verschriftlichen, aber die andere Sache auch die Motivation und die Zeit dazu zu haben. Bei der Motivation könnte die Leistungsprämie nachhelfen.

2. Gruppenzielvereinbarung

Eine Gruppenzielvereinbarung bietet sich an, wenn mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter denselben Aufgabenbereich haben. So könnten verschiedene Ansichten zusammengetragen, darüber diskutiert und sich für den besten Arbeitsablauf entschieden werden. Wenn noch kein einheitliches und standardisiertes Arbeitsprozedere vorhanden war, könnte so eins entstehen und gewährleistet werden.

3. Einzelzielvereinbarung

Die Einzelzielvereinbarung spielt eine Rolle, wenn einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter alleine verantwortlich sind für ihren Aufgabenbereich. Sie soll dazu führen, dass Spezialwissen, welches über Jahre gesammelt wurde, für Nachfolger nutzbar und abrufbar gemacht wird.

4. Zielformulierungen

Die aufgeschriebenen Ziele sollten sich an den SMART-Kriterien orientieren. Dadurch wird sichergestellt, dass die Ziele einheitlich und realisierbar sind. Kleine Abweichungen werden vorkommen, dennoch gäbe es einen einheitlichen Standard.²³

S - spezifisch

M - messbar

A - attraktiv

R - realistisch

T - terminiert

²³ Vgl. Gourmelon / Mroß / Seidel, (2011), Management im öffentlichen Sektor, 446

Schlusswort

Während der Projektarbeit wurde die Bedeutung und die Wichtigkeit eines gut funktionierenden Wissensmanagements deutlich. Bis 2019 werden 12,42% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stadt Haan in den Ruhestand versetzt.

Der hohe Anteil der über 50-jährigen (48,48%) und der niedrige Anteil der unter 30-jährigen (10,61%) machen deutlich, dass sich der demographische Wandel langfristig stark auf die Stadtverwaltung Haan auswirken und zu Problemen führen wird.

Momentan existiert keine einheitliche Regelung, um das Wissen zu bewahren. Dies gilt es auch im Hinblick auf die momentane Haushaltslage der Stadt Haan einzuführen.

In unserer Projektarbeit wurden hierzu verschiedene Methoden vorgestellt, die im Vorhinein anhand von Beispielen getestet wurden. Die FAQ's, die Wissensdatenbank und die Checkliste sind als mögliche Maßnahmen von uns als sinnvoll eingestuft worden. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Checkliste nur in Verbindung mit der Wissensdatenbank oder den FAQ's in Bezug auf Wissensbewahrung Sinn ergibt.

Bei der Einführung solcher Maßnahmen ist die Stadt auf die Mithilfe ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen. Eine einheitliche Regelung ist für den Erfolg der Wissensbewahrung unerlässlich.

Da das Wissensmanagement eine Aufgabe der Führungskräfte ist, bedeutet das, dass sich der Bürgermeister und das restliche Führungspersonal der Aufgabe widmen müssen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu motivieren ihr vorhandenes Wissen weiterzugeben und

Schlusswort

Gemeinsam vom Projektteam verfasst

sich neues Wissen anzueignen. Die Einbeziehung des Personals hat dabei oberste Priorität.

Alles in allem wird die Einführung eines einheitlichen Wissensmanagements von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befürwortet.

Um den Wissensverlust möglichst gering zu halten, sollte sich recht zeitnah für eine oder mehrere Methoden der Wissensbewahrung entschieden und diese zeitnah umgesetzt werden.

Literaturquellen

- Gourmelon / Mroß / Seidel, (2011), Management im öffentlichen Sektor, Heidelberg: Rehm
- Weinrauch, (2005), Wissensmanagement im technischen Service, Wiesbaden: DUV Verlag
- Hasler Roumois, (2010), Studienbuch Wissensmanagement (2. Aufl.), Zürich: Orell Füssli
- Lehner, (2012), Wissensmanagement (4. Aufl.), München: Hanser
- Probst / Raub / Romhardt, (2010), Wissen managen (6. Aufl.), Wiesbaden: Gabler

Internetquellen

- Bibliographisches Institut GmbH, Duden, 2013, URL: <http://www.duden.de/node/676159/revisions/1279028/view> (aufgerufen: 27.05.2015)
- Wikipedia.de, letzte Änderung: 2. April 2015 um 18:27 Uhr, o.V., Implizites Wissen, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Implizites_Wissen (aufgerufen: 27.05.2015)
- Statistisches Bundesamt: Personal im öffentlichen Dienst, Grafik „Alterstruktur der Beschäftigten“, URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/OeffentlicheFinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/Personal/Personal.html;jsessionid=0F57B3316ABB70E30F04DD1DB12E8A4A.cae1> (aufgerufen: 29.05.2015)
- Wikipedia.org (2015). Frequently asked Questions. URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Frequently_Asked_Questions (aufgerufen: 26.05.2015)

Quellenverzeichnis

- Wissensbewahrung in Behörden und öffentlichen Verwaltungen, Müller, M., 2004, URL: http://www.community-of-knowledge.de/fileadmin/user_upload/attachments/Wissensbewahrung_Mueller_CO_GNEON.pdf (aufgerufen: 01.06.2015)

Bildquellen

- Hermann, R. 2012, URL: http://derwirtschaftsinformatiker.de/wp-content/uploads/2012/09/wissenspyramide_derwirtschaftsinformatiker.png (aufgerufen: 07.05.15)

Sonstige Quellen

- „Wissensmanagement – eine wirksame Methode, um Wissen nicht zu verrenten!?“; Projekt bei der Stadtverwaltung Leverkusen in Kooperation mit der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung NRW, Abteilung Köln, Anhang 2, 2008
- IT-NRW, Landesdatenbank, Stand 10.12.2014

Fragebogen

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Wissensbewahrung für die Stadtverwaltung Haan ein?

- Sehr hoch, da dies ein entscheidender Faktor für die Zukunft ist
- Nur in einzelnen Bereichen wichtig. Welchen?
- Wenig bedeutend

2. Wie schätzen Sie die Bewahrung von internen Wissen aktuell ein?

- Optimal
- Gut
- Ausreichend, sollte aber verbessert werden
- Unzureichend

Begründung:

3. Welche Instrumente nutzen Sie, um an notwendiges Wissen zu gelangen?

4. Welche Instrumente darüber hinaus halten Sie für sinnvoll um die Wissensbewahrung sicherzustellen?

5. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit benötigen Sie für die aktuelle Wissensrecherche?

6. Gibt es Barrieren, die für ein erfolgreiche Wissensbewahrung überwunden werden müssten?

7. In welcher Form wird bei Ihnen vorhandenes Wissen hauptsächlich erhalten oder gespeichert?

Anhang 1
Fragebogen zur Mitarbeiterbefragung

- 8. Haben Sie es schon einmal erlebt, dass Sie sich Wissen aneignen mussten, welches durch fehlende Wissensbewahrung verloren gegangen ist?**
- 9. Versuchen Sie implizites Wissen (Erfahrungswissen) weiterzugeben und wenn ja, wie?**
- 10. Waren Sie mit Ihrer Einarbeitung in Ihr Aufgabengebiet zufrieden? Was hat Ihnen besonders gut gefallen? Was nicht?**
- 11. Welches Wissen von Ihnen halten Sie für bewahrenswert?**

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

1. Wie schätzen Sie die Bedeutung von Wissensbewahrung für die Stadtverwaltung Haan ein?

- 4 x Sehr hoch, da dies ein entscheidender Faktor für die Zukunft ist
- 3 x Nur in einzelnen Bereichen wichtig. – technische Bereiche / soziale Bereiche

2. Wie schätzen Sie die Bewahrung von internem Wissen aktuell ein?

- 5 x Ausreichend, sollte aber verbessert werden
- 2 x Unzureichend

3. Welche Instrumente nutzen Sie um an notwendiges Wissen zu gelangen?

- Internet
- Netzwerke (Arbeitsgruppen, Kollegen, etc.)
- Gesetze und Gesetzeskommentare / Urteile
- Fachliteratur
- Arbeitsanweisungen
- Presse

4. Welche Instrumente halten Sie für sinnvoll um die Wissensbewahrung sicher zu stellen?

- Genaue und saubere Dokumentation
- IT-Struktur
- Saubere Ablage von Vorgängen
- Persönliche Übergabe und Einführung in bestehende Netzwerke / Arbeitsgruppen
- Wissensdatenbank
- Gespräche und Dienstbesprechungen (Amt und Sachgebiet)

5. Wie viel Prozent Ihrer Arbeitszeit benötigen Sie aktuell für Wissensrecherche?

- 5 %
- 10 %
- 30 – 40 %
- Kommt auf die Aufgabe an

6. Gibt es Barrieren, die für eine erfolgreiche Wissensbewahrung überwunden werden müssten?

- Abstimmung mit anderen Abteilungen (z.B. IT)
- Faktor Mensch – Verweigerung gegen Wissensweitergabe, Desinteresse
- Monetäre Mittel
- Zuständigkeiten
- Datenschutz
- Keine

7. In welcher Form wird bei Ihnen vorhandenes Wissen hauptsächlich erhalten und gespeichert?

- Papierform (Vorgänge, persönliche Ordner, Notizen)
- IT
- Im Kopf

8. Haben Sie es schon einmal erlebt, dass Sie sich Wissen aneignen mussten, welches durch fehlende Wissensbewahrung verloren gegangen ist?

- Nein
- In der Anfangszeit (nach der Ausbildung)
- In Leitungspositionen öfter – ist auch oft gewollt, da neue Einflüsse einfließen sollen
- Nein, da viele Vermerke in den Akten zu finden sind → Aktensystem (Aufbau)

9. Versuchen Sie implizites Wissen (Erfahrungswissen) weiterzugeben und wenn ja wie?

- Mündlich (meistens nur bei Nachfragen)
- Schriftlich (Notizen, Vermerke)
- IT (Emails, Vorlagen, etc.)
- Einarbeitung
- Gespräche / Dienstbesprechungen

Anhang 2

Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung

10. Waren Sie mit der Einarbeitung in Ihr Aufgabengebiet zufrieden?

- Nach der Ausbildung ja, danach keine Einarbeitung möglich da Arbeitsgebiete vorher nicht existierten
- Nein
- Wenig / Nur selten Einarbeitung
- Ja, da viel Hilfe von Kollegen / Vorgänger weniger, da meistens nicht mehr greifbar

11. Welches Wissen von Ihnen halten Sie für bewahrenswert?

- Struktur und Organisation
- Aufgebaute und bestehende Netzwerke
- Benötigte Gesetzesgrundlagen / Tarifverträge (z.B. BAT)
- Zu allgemein, schwer zu erfassen
- Aktueller Sachstand / Vorgänge

Selbstständigkeitserklärung

Selbstständigkeitserklärung

„Die Projektgruppe „Wissen bewahren und verteilen“ versichert, dass die einzelnen Teile der vorstehenden Arbeit von jedem einzelnen eigenständig und ohne fremde Hilfe angefertigt und sich anderer als der in der Arbeit angegebenen Hilfsmittel nicht bedient wurde. Alle Stellen, die sinngemäß oder wörtlich aus Veröffentlichungen – auch aus Internetquellen – übernommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in Teilen noch insgesamt von den Mitgliedern der Projektgruppe oder einer Dritten / einem Dritten als Studienleistung vorgelegt oder veröffentlicht.

Der Projektgruppe ist insofern bekannt, dass es sich insbesondere bei Plagiarismus um ein schweres akademisches Fehlverhalten handelt.

Die Arbeit umfasst **8612** Wörter.

Projektteam

Name, Vorname:

Schnieders, Sabrina:

Breuer, Vincent:

Grabig, Max:

Jonke, Daniel:

Mielke, Jannis:

Ort / Datum:
