

Wissensverluste bei Personalwechsel können schlimme Folgen zeitigen

Wissensverlust als Kostenfaktor

Der Mangel an Fachpersonen hat dazu geführt, dass es bei Personalwechseln häufig zu Besetzungslücken kommt. Der «alte» Mitarbeitende hat den Betrieb bereits verlassen (z.B. oft wegen Überzeiten und Ferienabbau) und die neue Fachperson hat noch nicht begonnen. Diese fehlende, nahtlose Stellenbesetzung führt zwangsläufig zu erheblichen Mehrbelastungen der übrigen Mitarbeitenden. Zudem fällt die Einarbeitung der nachfolgenden Person bei deren Arbeitsbeginn an. Eine Einarbeitung führt immer zu Mehrbelastungen der Mitarbeitenden. Der gesamte Personalwechsel ist nicht nur sehr kostenintensiv (siehe: Fluktuationsrechner www.humanquest.ch), er hat auch einen erheblichen Einfluss auf die Behandlungsqualität der Patienten und die Teamkultur ganzer Abteilungen.



Alexander Koerdt,
Psychologe FSP

«Jeder Mitarbeiter, der seinen Arbeitsplatz verlässt, um eine andere Aufgabe zu übernehmen, nimmt sein Wissen und seine Erfahrungen mit. In den meisten Fällen bedeutet dies einen Wissensverlust für den abgehenden Bereich. Ein Nachfolger muss eingearbeitet werden; das kostet Zeit und Geld. Dieser Aufwand kann durch systematische Wissensbewahrung verringert werden» (Zit.: Dr. Winfried Krohne, Deutsche Telekom AG, 2003). 76% von 266 befragten Unternehmen beklagen einen massiven Wissensverlust aufgrund von Stellenwechseln. Von einem spürbaren Wissensverlust bei der Auflösung temporärer Strukturen (Projekte) berichteten 52% der Befragten. Ausserdem gaben 84% an, dass Massnahmen zur Wissensbewahrung

einen erheblichen Nutzen stiften. Dieser Nutzen beruht zum Teil (24%) auf der Identifikation von wertvollen, d.h. erfahrenen Mitarbeitenden (Trojan 2003).

Explizites und implizites Wissen

Im Wissensmanagement wird zwischen «explizitem» und «implizitem» Wissen unterschieden. Explizites Wissen ist dokumentiert verfügbar. Es ist an Datenträger gebunden. Implizites Wissen ist Erfahrungswissen und solange nicht verfügbar, bis es explizit gemacht ist (verbalisiert und/oder schriftlich dokumentiert). Es ist in komplexen Organisationen selbstverständlich, dass organisations- und personengebundenes explizites Wissen in QM-Systemen aufbereitet und nachvollziehbar ist. Bei einem Personalwechsel ist der nachfolgenden Person dieses explizite Wissen verfügbar. Anders ist es mit dem impliziten Erfahrungswissen des scheidenden Mitarbeitenden. Zwar werden «Austrittsgespräche» geführt. Diese werden jedoch in der Regel unsystematisch und eher als Ritual gehandhabt. Es wäre auch vermessen, in einem Austrittsgespräch Erfahrungswissen explizit machen zu können und zudem noch so aufzubereiten, dass es für die nachfolgende Person nützlich wäre.

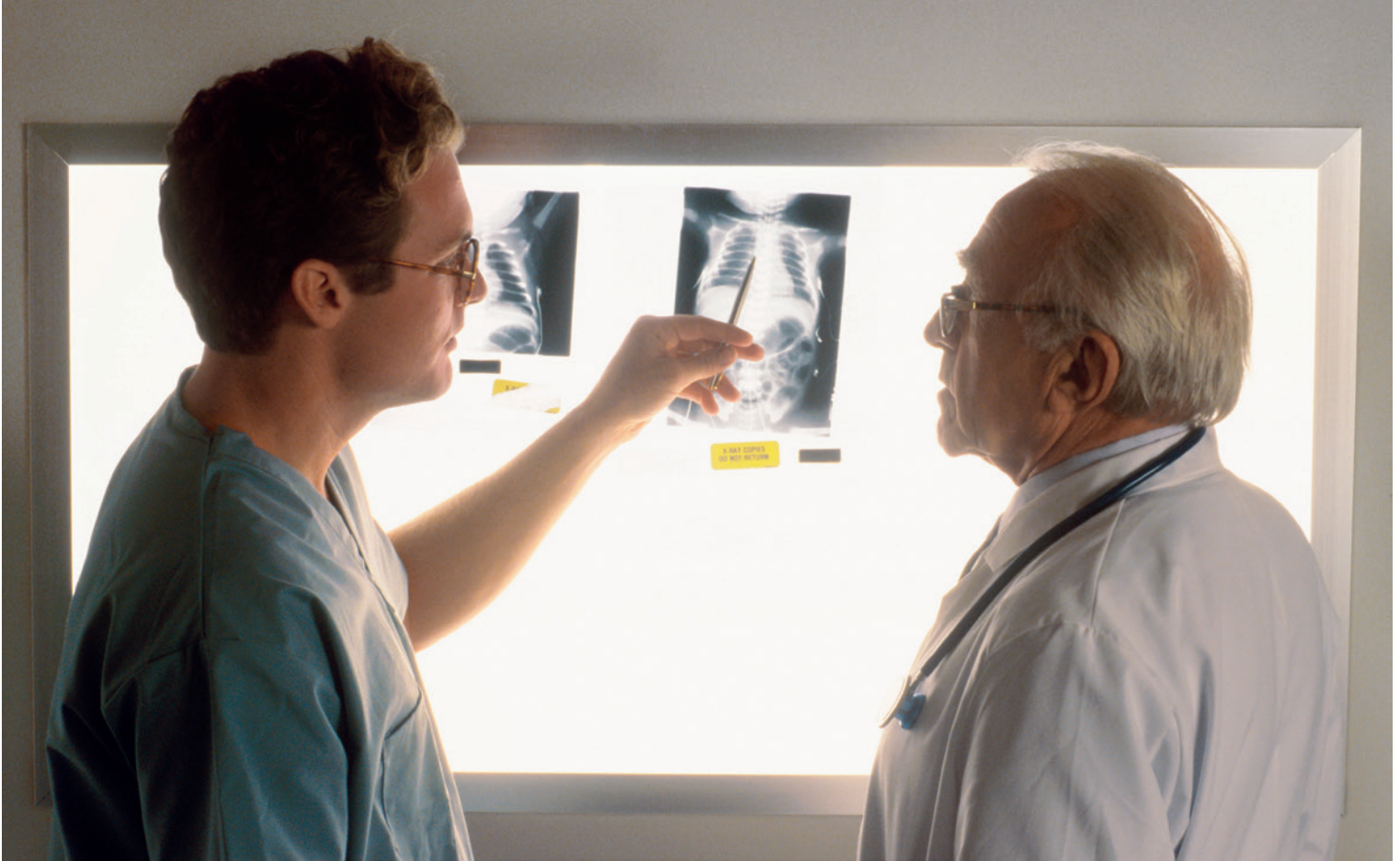
Erinnern statt vergessen

Um einerseits die erheblichen Kosten, die der beschriebene Sachverhalt verursacht, zu reduzieren und um andererseits das Erfahrungswissen eines scheidenden Mitarbeitenden dem Betrieb zu erhalten, ist die Aufnahme einer «Wissensbilanz» das Mittel der Wahl. Wissensbilanzen stiften folgende Mehrwerte:

- 30–50%ige Effizienzsteigerung durch Verkürzung der Einarbeitungszeit
- 15–20%ige Steigerung der Produktivität
- 10% Steigerung der Arbeitsmotivation, wenn die Person Kenntnis hat, dass Wissensbilanzen erhoben werden (z.B. auch als Vorbereitung für Mitarbeiterbeurteilungen)
- 20% Reduktion von Prozessfehlern

Speziell im Spital generieren Wissensbilanzen von Führungskräften und Spezialisten folgende Mehrwerte:

- Kürzere und weniger gravierende Unterbrüche von Prozessen (Workflow-Unterbrüchen), Stabilisierung der Behandlungsqualität
- Sicherstellen der Kontinuität interner und externer Vernetzungen
- Kürzere und weniger belastende Einarbeitungszeiten sowohl für «Patent» als auch Nachfolger (Stressreduktion)
- Dokumentation von erfahrungsgebundenen Verfahren
- Durch das vorgängige Kennenlernen der Betriebskultur (u.a. Rituale) können soziale Dissonanzen verhindert werden.
- Wertschätzung der scheidenden Person durch das Interesse an ihrem Erfahrungswissen
- Imagepflege beim Recruiting
- Zwischenbilanzen zur Weiterbildungsplanung und Teamentwicklung
- Durch das Wissen über die Differenz von «Was hätte die Person tun sollen? Welche Aufgaben hatte sie?» und «Was hat die Person getan und darüber hinaus geleistet?» können Jobprofile überarbeitet werden. Teure Fehlbesetzungen werden vermieden. Gegebenenfalls zeigen sich Synergien mit anderen Mitarbeitenden.



Verfahren der Wissensbilanzierung

Es wäre vermessen zu behaupten, dass es möglich wäre, das Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeitender vollständig zu dokumen-

tieren. Die Wissensbilanzierung erfolgt deshalb sehr systematisch deduktiv, um «Wichtiges» von «Unwichtigem» unterscheiden zu können. Die Fragen, die die zur Explikation des Erfahrungswissens führen, erfolgen aus der

Perspektive der Organisation. Das Bilanzierungsverfahren läuft nach folgenden Prozessschritten ab:

1. Mit dem Vorgesetzten (oder der GL) wird eine Knowledge-Map nach dem MOT-Modell (siehe unten) erstellt. Es werden die Themenbereiche definiert, die für die Bilanzierung von Erfahrungswissen für den Betrieb relevant sind. Zu diesen Themenbereichen werden Dokumente zugeordnet. Dieser Schritt kann real oder virtuell ausgeführt werden.
2. Mit dem scheidenden Mitarbeitenden wird ebenfalls eine Knowledge-Map erstellt. Er werden die Themenbereiche definiert, die die scheidende Person als relevant für die Organisation und seinen Nachfolger erachtet. Auch dabei werden Dokumente zugeordnet.
3. Beide Knowledge-Maps werden synchronisiert und die Themen priorisiert.
4. Den Themen der Knowledge-Map werden Fragen und Dokumente zugeordnet.
5. Zur Vorbereitung der Befragung werden die Fragen der wissensgebenden Person zugestellt.
6. Ein audio-visuelles Interview wird am Arbeitsort durchgeführt. Dokumente als Tischvorlagen können hinzugefügt werden.
7. Produktgestaltung: Das Produkt ist ein Video mit Menüführung und verknüpften Dokumenten. Je nach gewünschter Nutzung sind verschiedene Medienträger möglich (Html, CD...).

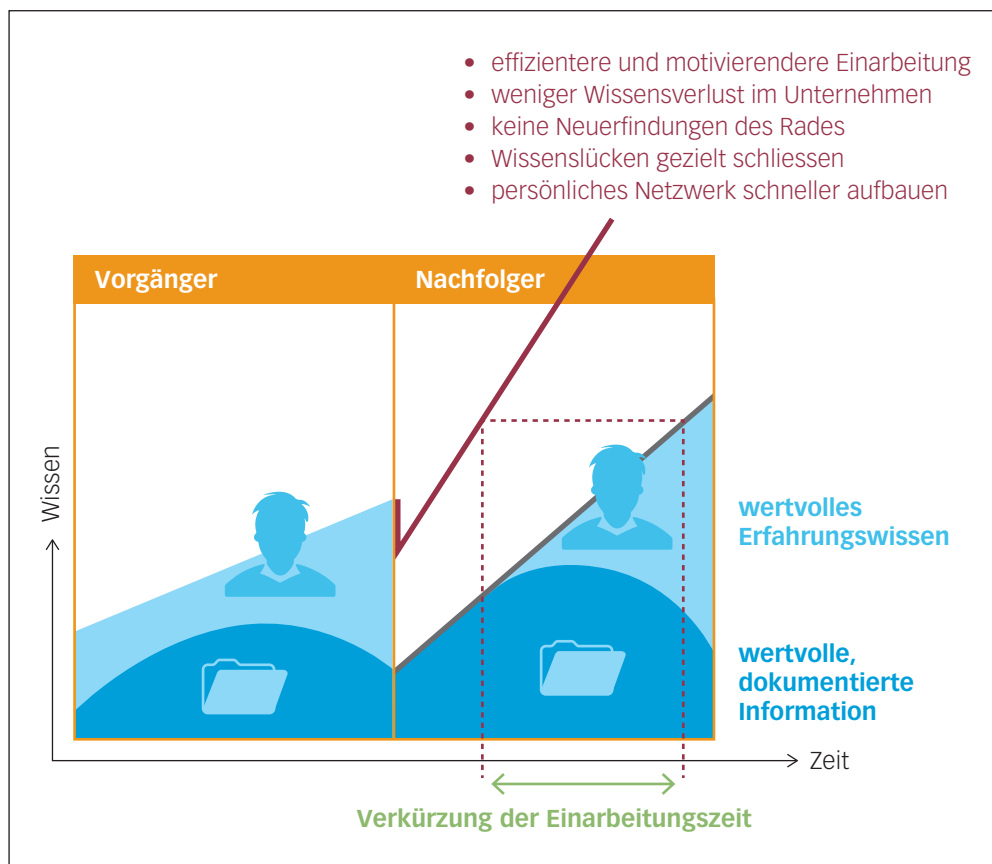


Abbildung 1: Optimale Übergabe | **Graue Linie:** Wissenszunahme der neuen Mitarbeiterin mit Wissenslücke; **Rote Linie:** mögliches Potenzial, falls Erfahrungswissen weiter gegeben werden kann; **Grüner Pfeil:** Verkürzung der Einarbeitungszeit für die neue Mitarbeiterin. | Quelle: www.business-wissen.de, B. Ackermann

Die Fragen orientieren sich in Dienstleistungsbetrieben – wie z.B. in einer Klinik – nach dem MOT-Modell (Mensch-Organisation-Technik) von Ulich.



Erfahrungsbereiche vollständig abarbeiten

Das MOT erfasst vollständig die Erfahrungsbereiche der Wissensträger. Im Interview werden die vorformulierten Fragen nicht checklisten-

mässig abgearbeitet, sondern sie werden auch als Input zum narrativen Story-Telling verwendet. Berufliche Erfahrungen sind individuelle Erlebnisse von Menschen in Bezug auf fach- und aufgabenspezifischen Handlungen. Der Interviewer muss in der Lage sein, den

Wissensgeber zum Memorieren dieser Erfahrungen zu animieren. Das Interview wird so zu einem persönlichen Gespräch, in das Erlebnisse in der Berufsausübung einfließen. Da die Dokumentation mit Audio-Videospeicherung erfolgt, kann der Interviewer auch auf nonverbale Signale des Wissensgebers reagieren. Er wird durch schriftliches Notieren nicht abgelenkt. Um nicht von «Hölzchen zum Stöckchen» zu kommen und um «Wichtiges» vom «Unwichtigen» zu unterscheiden, sind die Themen und zugeordneten Dokumente hilfreich. Am Ende des Interviews wird der Wissensgeber aufgefordert, seine Empfehlungen für den nachfolgenden Stelleninhaber oder Stelleninhaberin abzugeben.

Die Dauer der Aufnahme der Wissensbilanz hängt von der Anstellungsdauer, der Komplexität der Aufgaben und der Eloquenz der Wissensgebenden ab. In der Regel ist für das Interview ein zeitlicher Aufwand von 2 bis 4 Stunden zu rechnen.

Weitere Informationen:

Literatur

Alexander Koerdt: Wissensmanagement und Wissenstransfer. HRM-Dossier, Zürich SPEKTRAMEDIA 2009, ISBN: 978-3-908244-74-5

www.transknowledge.ch
transknowledge@bluewin.ch

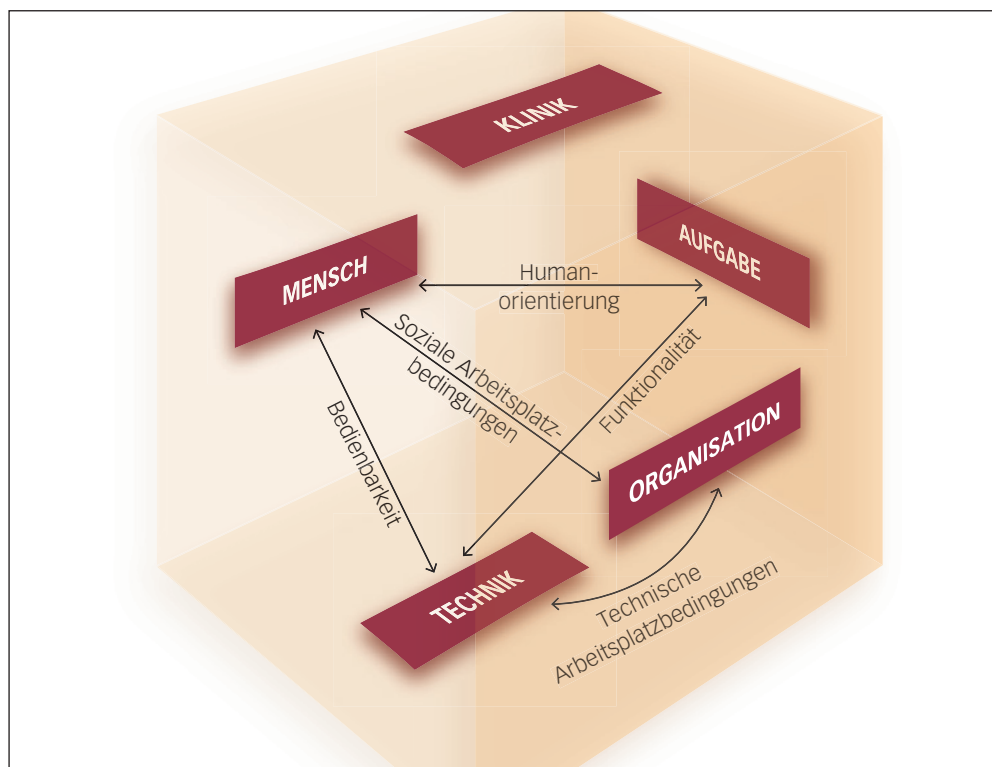


Abbildung 2: Knowledge-Map nach Ulich 2000