

## Vorlage-Nr. 14/764

öffentlich

**Datum:** 27.08.2015  
**Dienststelle:** OE 1  
**Bearbeitung:** Frau Dr. Tiedtke-Braschos

**Ausschuss für Personal und allgemeine Verwaltung**      **14.09.2015**      **zur Kenntnis**

Tagesordnungspunkt:

**Sachstandsbericht Wissensmanagement**

Kenntnisnahme:

Der Sachstandsbericht Wissensmanagement wird gemäß Vorlage-Nr. 14/764 zur Kenntnis genommen.

Finanzielle Auswirkungen auf den Haushalt (Ifd. Jahr):

Produktgruppe:	
Erträge: Veranschlagt im (Teil-)Ergebnisplan	Aufwendungen: /Wirtschaftsplan
Einzahlungen: Veranschlagt im (Teil-)Finanzplan Bei Investitionen: Gesamtkosten der Maßnahme:	Auszahlungen: /Wirtschaftsplan
Jährliche ergebniswirksame Folgekosten:	
Die gebildeten Budgets werden unter Beachtung der Ziele eingehalten	

In Vertretung

L i m b a c h

## **Zusammenfassung:**

Wissensmanagement im Landschaftsverband Rheinland (LVR) verfolgt das Ziel der Unterstützung des berufsbezogenen „lebenslangen Lernens“, der Sicherung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und deren Vernetzung.

Die Herausforderungen des demografischen Wandels (Fachkräftemangel, altersbedingtes Ausscheiden erfolgsrelevanter Wissensträgerinnen und Wissensträger, steigendes Durchschnittsalter der Belegschaft usw.) verdeutlichen die Dringlichkeit, den Umgang mit der Ressource „Wissen“ im LVR in den Blick zu nehmen.

Im Rahmen des verbandsübergreifenden Projektes „Demografie im LVR“ ist Wissensmanagement ein wichtiges Modul. Die Verwaltung wird die weiteren Module in loser Folge dem Ausschuss vorstellen.

Bereits im Februar 2014 hat der Verwaltungsvorstand die Grundsätze und Ziele des Wissensmanagements für den LVR beschlossen.

Handlungsleitend für die Anwendung von Wissensmanagement-Instrumenten ist die Idee, Wissen und Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Landschaftsverbandes bestmöglich aufzubereiten und insbesondere für Nachfolgefälle nutzbar zu machen.

Im Rahmen des Projektes „Demografie im LVR“ hat sich eine dezernatsübergreifende Projektgruppe eingehend mit dem Thema „Wissensmanagement“ auseinandergesetzt. Die Arbeitsergebnisse sind in einer Broschüre mit dem Titel „Wissenstransfer und gelingendes Nachfolgemanagement beim LVR“ zusammengetragen.

In Dezernat 1 wurde aus Sicht der Personalentwicklung ein Leitfaden zum Wissenstransfer bei „Fach- und Führungskräftewechseln“ entwickelt. Durch strukturierte Übergaben wird das erfolgsrelevante Wissen gesichert, und Nachfolger und Nachfolgerinnen, Vertreter und Vertreterinnen sowie ganze Organisationsbereiche werden somit besser dahingehend unterstützt, entsprechendes Fach- und Erfahrungswissen zu bewahren.

Neben Beratung und Begleitung in einem Wissenstransfer gibt es unterschiedliche Informationsformate und Workshops zum Thema „Wissensmanagement“.

# **Begründung der Vorlage Nr. 14/764:**

## **1. Hintergrund**

Am 24.02.2014 hat der Verwaltungsvorstand des LVR die Vorlage „Wissensmanagement im LVR“ beschlossen.

Der Vorlage vorangegangen war die Pilotierung einzelner Maßnahmen und Methoden im Bereich des Wissensmanagements, wie zum Beispiel die begleitete und strukturierte Übergabe von Wissen im Rahmen des altersbedingten Ausscheidens von Mitarbeitenden des Landschaftsverbandes Rheinland mit erfolgskritischem Erfahrungswissen.

Wissensmanagement wird bedarfsgerecht und anwendungsbezogen in bestehende (Arbeits-)Prozesse im LVR integriert, d.h. als ganzheitlicher, systemischer Prozess gedacht, der für die Mitarbeitenden einen konkreten Nutzen in ihrem Arbeitsbereich bringt. Die Handelnden der Organisation wissen am besten, was unbedingt gewusst werden muss.

Folglich ist Wissensmanagement Führungsaufgabe. Die LVR-Dezernate und die wie Eigenbetriebe geführten Einrichtungen werden – aus ihrer jeweiligen Bedarfs- und Interessenlage heraus – aktiv und sind für die Einführung, Anwendung und Evaluation gezielter Maßnahmen zu einem optimierten Wissensmanagement selbst verantwortlich.

Das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung hat ein Rahmenkonzept zum Thema Wissensmanagement erarbeitet. Neben dem Angebot der Beratung und Begleitung von Wissenstransferprozessen bietet das LVR-Institut in zielgruppenspezifischen Formaten Unterstützung und Trainings an.

## **2. Ziele**

Die Einführung verschiedener Module zum optimierten Umgang mit Wissen ist mit folgenden Zielen verbunden:

- Vorhandenes Wissen des LVR transparent und bewertbar zu machen,
- erfolgskritisches Erfahrungswissen, das zum Großteil in den Köpfen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „sitzt“, zu dokumentieren und zugänglich zu machen,
- eine Steigerung der Produktivität und Optimierung der Arbeitsabläufe zu erreichen,
- bessere Zusammenarbeit von langjährigen und neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des LVR zu fördern,
- kürzere Einarbeitungszeiten und damit mehr Sicherheit und Integration der neuen Mitarbeitenden zu gewährleisten,
- langfristig Wissen für alle Arbeitsbereiche des Landschaftsverbandes zu erhalten und
- „Best-Practice“-Modelle weiterzugeben.

## **3. Erfahrungen und Angebote aus dem Wissensmanagement**

Im Rahmen des Projektes „**Demografie im LVR**“ wurde das Thema Wissensmanagement dezernatsübergreifend diskutiert: Die Arbeitsergebnisse der Projektgruppe Wissensmanagement sind in der Broschüre mit dem Titel „Wissenstransfer und gelingendes Nachfolgemanagement beim LVR“ zusammengetragen. Sie ist als Handreichung für Führungskräfte gedacht, in der eingehend die Rolle und Verantwortung

der Führungskräfte im Hinblick auf das Nachfolgemanagement und den Wissenstransfer beschrieben werden. Im Sinne einer Arbeitshilfe für die Praxis benennt die Handreichung dabei konkrete Umsetzungsschritte im Rahmen der Bewirtschaftungs- und Budgetierungsregeln. Zudem wurde der „Leitfaden zum Wissenstransfer beim Fach- und Führungskräftewechsel“ entwickelt. (Die beiden vorgenannten Broschüren werden in der Sitzung ausgelegt.)

Hiermit können sich interessierte Führungskräfte, die einen moderierten Übergabeprozess planen, über dieses Leistungsangebot informieren.

### **3.1 Wissenstransferprozesse**

Im Rahmen des altersbedingten Ausscheidens von Fach- und Führungskräften mit erfolgsrelevantem und individuellem Erfahrungswissen hat das LVR-Institut für Training, Beratung und Entwicklung bereits über dreißig strukturierte Wissenstransfers zur Sicherung dieses speziellen Wissens in den LVR-Dezernaten begleitet. Innerhalb eines moderierten Übergabeprozesses – durch das LVR-Institut – wird dabei auch eine Dokumentation des Wissens erstellt, so zum Beispiel in Form einer „Wissenslandkarte“. Mit dieser Visualisierungsmethode ist es möglich, einen Überblick über das gesamte Aufgabenspektrum zu erlangen und gleichzeitig das persönliche Erfahrungswissen des Wissensgebenden auf einer generalisierenden Ebene festzuhalten, indem Handlungsfelder und ihre Wechselwirkungen benannt werden.

Erste Rückmeldungen ergeben eine gute Resonanz: Positive Effekte liegen unter anderem in einer leichteren Einarbeitungszeit und geringeren Schnittstellenverlusten. Perspektivisch ergibt sich somit ein deutlicher Mehrwert für die Organisation LVR. Die strukturierte Wissensweitergabe wird als lernendes System fortlaufend weiterentwickelt.

Zudem haben sich inzwischen auch der Schwesterverband LWL sowie andere Kommunen (beispielsweise die Städte Köln, Mülheim an der Ruhr, Solingen, Wuppertal, Essen, Konstanz) und das Netzwerk „Demografie in NRW“ der Unfallkasse Nordrhein-Westfalen für dieses LVR-Konzept interessiert.

Die Methoden des Wissensmanagements wurden in unterschiedlichen Gremien und Bereichen präsentiert, unter anderem in Dezernatskonferenzen, Netzwerkgruppen oder Führungszirkeln.

### **3.2 Seminarangebote mit Fokus „angewandtes Wissensmanagement“**

Die vom LVR-Institut entwickelten Workshops mit dem Fokus „angewandtes Wissensmanagement“ haben sich bewährt. Sie werden neben den bereits etablierten Angeboten zur Kommunikation, zu Arbeits- und Managementtechniken weiter angeboten. Der Workshop „Erfolgsrezept: Wissensorientierte Führung“ dient Führungskräften zur Sensibilisierung für das Thema und als erste Orientierung und Unterstützung, wenn sie in ihren Aufgabenbereichen Übergabe- oder Vertretungssituationen zu regeln haben. Im Workshop „Clever Tools für die wissensorientierte Praxis“ trainieren die Teilnehmenden einige Werkzeuge und Methoden für die aktive Wissensnutzung in ihren Arbeitsbereichen.

### **3.3 Schulungen von Multiplikatoren und Multiplikatorinnen**

Die Methoden der strukturierten Übergabe von Wissen sowie die Erarbeitung einer eigenen „Wissenslandkarte“ wurden auch im Rahmen von Multiplikatorenveranstaltungen trainiert. Die Integration von Wissensmanagement in den Arbeitsalltag – auch über diese geschulten Mitarbeitenden, die über ein Anwendungswissen verfügen – ist die nachhaltigste Form, um die Ziele des Wissensmanagements zu erreichen.

#### 4. Ausblick

Als Resümee aus den Pilotprozessen werden die folgenden Bausteine für ein optimiertes Wissensmanagement umgesetzt:

- Ableitung von „Wissenszielen“ in den einzelnen Bereichen über die Zielvereinbarungs-Steuerung,
- Strukturierte Nachfolgeplanung, Steuerung und Begleitung von Übergabeprozessen und Einarbeitungskonzepten,
- Einsatz von Mitarbeitenden als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren sowie Wissensvermittlerinnen und Wissensvermittlern,
- Organisation von regelmäßigen thematischen Wissenswerkstätten oder „Wissensworkshops“,
- Integration von Wissenslandkarten mit Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartnern und thematischen Hintergründen im optimierten Intranet,
- Entwicklung des vorhandenen Intranets zum Mitarbeiterportal als Informations- und Kommunikationsplattform, das umfangliche Optionen für einen kontinuierlichen Wissenstransfer, Kooperationen und weitreichende Informationen der Mitarbeitenden ermöglicht.

In Vertretung

L i m b a c h