

## SERVICE SPEZIAL // BERUF UND BILDUNG

Wenn erfahrene Mitarbeiter ausscheiden

# So sichern Sie Wissen und Kompetenz im Haus

Durch den Weggang erfahrener Mitarbeiter können enorme Wissenslücken in der Einrichtung entstehen. Es gilt, diese frühzeitig zu erkennen und rechtzeitig Gegenmaßnahmen einzuleiten.

ILSE BUCHGRABER & MONA SCHÖFFLER

**Berlin //** Mit ausscheidenden Mitarbeitern verlässt nicht nur deren Arbeitskraft, sondern auch deren Wissen Ihr Unternehmen. Im Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Ilmarinen (siehe CAREkonkret Nr. 12/13) ist ein Unternehmen dann voll arbeitsfähig, wenn alle Ebenen stabil sind. Aus- und Fortbildung, der Erhalt von Erfahrungswissen und die Entwicklung sozialer Kompetenzen sind einer der tragenden Bausteine der Arbeitsfähigkeit.

Für Führungskräfte bedeutet das im Hinblick auf die zentralen und gleichzeitig kritischen Ressourcen Wissen und Kompetenz, zu prüfen, welches Wissen und welche Kompetenzen für die Umsetzung der anstehenden Veränderungen (z. B. durch Gesetzgebung, veränderte Kundenstruktur) erforderlich sind. Genauso im Fokus stehen, welche Kompetenzen womöglich demnächst z.B. in Person von Mitarbeitern, die in Ruhestand gehen,

das Unternehmen verlassen. Ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin leitet als Projektverantwortliche die Einführung der digitalen Pflegedokumentation. Sie verlässt jedoch kurzfristig die Einrichtung, um sich beruflich zu verändern. Es gibt keine Stellvertreterin, so dass eine neue Mitarbeiterin erst geschult werden und sich einarbeiten muss. Die Konsequenz: ein halbes Jahr Zeitverlust bei der Einführung und erhöhte Kosten.

### Ziel: Wissen in der Einrichtung belassen

Gerade, wenn erfahrene Führungskräfte oder Mitarbeiter mit Spezialwissen die Einrichtung verlassen, sollten Sie dafür sorgen, dass dieses Wissen im Unternehmen erhalten bleibt. Bei einer geplanten Beendigung des Arbeitsverhältnisses wie Rente oder auch Elternzeit können Sie die Sicherung des Wissens auf folgende Weise gut vorbereiten:

- Überprüfen Sie, welche Personen für das Unternehmen kritisches

und/oder unverzichtbares Wissen besitzen – Führungskräfte, Projektbeauftragte, Mitarbeiter mit speziellen Aufgaben wie Inkontinenzbeauftragte, Wundversorgungsmanagement etc.

- Halten Sie die Kenntnisse einzelner Beschäftigter über individuelle Abläufe und Ansprechpartner in ihrem Arbeitsbereich schriftlich fest und aktualisieren Sie diese regelmäßig.
- Stellen Sie sicher, dass Stellvertreter die Arbeit jederzeit übernehmen können (Stellvertreterregelung).
- Planen Sie rechtzeitig vor dem Unternehmensaustritt von Beschäftigten die Einarbeitung von neuen beziehungsweise von anderen Beschäftigten ein.
- Sichern Sie das sogenannte verborgene Wissen – z. B. Umgang mit spezifischen Kunden/Kooperationspartnern, Lieferanten, individuelles Ablage-/Lagerungssystem, Problemlösestrategien (Tipps und Tricks).

### Wissenstransfer im Tandem

Empfehlenswert ist es auch, gerade spezialisierte Aufgaben kontinuierlich rotieren zu lassen, um verborgenes Wissen möglichst gering zu halten. Auf den ersten Blick ist dies sicherlich aufwendig und auch kostenintensiver, aber es ist immer besser, wenn Wissen von möglichst vielen Beschäftigten geteilt wird – und das Ausscheiden eines Mitarbeiters keine allzu große Lücke reißt.

Zur Verteilung des Wissens können Sie gut das Instrument der „Tandem-Bildung“ nutzen. Es dient unterschiedlichen Lernzielen: bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter, im Rahmen der Ausbildung oder vor dem (geplanten) Ausscheiden von Mitarbeitern. Gerade soziale Kompetenzen können so vermittelt werden. Das Tandem erfüllt zwei Funktionen: Erstens trägt es dazu



Damit das Ausscheiden eines Mitarbeiters keine allzu große Lücke reißt, ist es ratsam, wenn Wissen von möglichst vielen Beschäftigten geteilt wird. Das gelingt beispielsweise, wenn spezialisierte Aufgaben kontinuierlich rotieren. Foto: fotolia/Woodapple

bei, das Erfahrungswissen (langjähriger) Mitarbeiter durch den systematischen, arbeitsplatzbezogenen Transfer auf Kollegen langfristig in der Einrichtung zu halten. Zweitens ermöglicht es, Mitarbeiter unternehmensintern für neue Tätigkeitsbereiche zu schulen und somit zur Erhöhung der Flexibilität der Beschäftigten beizutragen.

### Den Lernauftrag klar definieren

Üblicherweise erfolgt die Lernpartnerschaft beim gemeinsamen Arbeiten, eventuell auch durch die gemeinsame Bearbeitung von Projekten oder speziellen Aufgaben. Wichtig ist eine klare Definition und Beschreibung des Lernauftrags, konkrete Zielsetzung und regelmäßige Reflexionsgespräche. Bei einer solchen Tandembildung kann Erfahrungswissen, welches durch jahrelanges praktisches Handeln

im Arbeitsprozess entstanden ist, in explizites Wissen überführt werden. Die erfahrene Mitarbeiterin fungiert dabei als Wissensvermittlerin. Die Erkenntnisse werden in moderierten Gesprächen rückgekoppelt und in einer Arbeitsplatzmappe schriftlich dokumentiert. So entsteht in der Tandemphase – der Lernphase am Arbeitsplatz – ein „roter Faden“ für die lernende Mitarbeiterin und gleichzeitig ein Nachschlagewerk für alle anderen Mitarbeiter bzw. das Unternehmen.

- **Literatur:** INQA-Check „Wissen und Kompetenz“. Selbstbewertung zur Nutzung der Wissenspotenziale im Unternehmen. [www.inqa.de/](http://www.inqa.de/) Publikationen

**Buchtip:** Buchgraber/Schöffler: Arbeitsplätze zukunftssicher gestalten. Vincentz Network, Hannover 2013.

## WAS WISSEN BEDEUTET

- > Wissen bedeutet, Informationen zu verknüpfen, die eine Person befähigt, Entscheidungen zu treffen und zielgerichtet handeln zu können. Wissen unterscheidet sich in explizites und implizites Wissen.
- > Explizites Wissen kann dokumentiert werden und ist prinzipiell für jeden zugänglich, z. B. in Form von Standards, Verfahrensanweisungen oder Konzepten.
- > Implizites Wissen dagegen besitzt eine Person allein aufgrund ihrer Erfahrungen und Praxis. Solches Wissen kann nur schwer beschrieben werden, ist aber dennoch wirksam. Beispiel: Ein Kind kann Fahrrad fahren, ohne beschreiben zu können, wie es funktioniert.