

Das Wissen sichern

PERSONALFLUKTUATION IST ALLTAG: Mitarbeitende aus der Boomer-Generation gehen in Rente, jüngere Mitarbeitende wechseln häufiger die Stelle und sind durch Elternzeiten oder Sabbaticals länger abwesend. Wie kann eine Tagespflege gewährleisten, dass das Wissen von einem zum anderen weitergegeben wird?

TEXT: ANDREA BENKENDORFF

Das Wissen von einer Person zur anderen zu vermitteln, überlassen viele Firmen den Mitarbeitenden. Die Übergabe des Arbeitsplatzes erfolgt – wenn überhaupt – oft auf den letzten Drücker und ohne Struktur. Der Nachfolger fängt von vorn an. Dem kann man vorbeugen, wenn die Führungskraft die Übergabe anhand einer Checkliste mit dem wichtigen Wissen strukturiert. Sie stellt damit sicher, dass alles Wichtige übermittelt wird. Eine solche Übergabe mit Dokumentation macht eine Nachbesetzungsfläche verkraftbarer. Zur Sicherung gerade des Erfahrungswissens kann man auch den ausscheidenden Mitarbeitenden bitten, über einen längeren Zeitraum ein Wissenstagebuch zu führen. Als „Wissensnachlass“ erklären sie ihrem Nachfolger jeden Schritt ihres Alltags. Dies trägt nicht nur zur Kontinuität der Arbeitsprozesse bei, sondern gewährleistet auch, dass keine wesentlichen Informationen verloren gehen.

Hierzu muss ein Unternehmen der Führungskraft und den ausscheidenden Mitarbeitenden klare Vorgaben geben, dass und wie die Übergabe strukturiert und dokumentiert erfolgen soll. Diese Anweisung zur Begleitung des Wissenstransfers durch die Führungskraft zum einen und die Erfassung und Weitergabe von Informationen durch den Mit-



DR. ANDREA BENKENDORFF
Rechtsanwältin,
Battke Grünberg
Rechtsanwälte,
Dresden, battke-
grünberg.de

arbeitenden zum anderen fällt unter das Weisungsrecht des Arbeitgebers nach § 106 der Gewerbeordnung. Hierbei muss der Arbeitgeber seine Weisungen nach billigem Ermessen erteilen, damit also so rechtzeitig und so genau, dass der Mitarbeitende dies vor seinem Ausscheiden noch schaffen kann und ihn nicht über Maßen belastet.

hältnis besteht. Nachdem der Mitarbeiter ausgeschieden ist, kann man nur noch auf seinen guten Willen hoffen. Eine Pflicht zur Auskunft als nachvertragliche Pflicht aus dem Arbeitsverhältnis kann nur sehr vereinzelt bestehen.

Der Einstieg für einen Neuanwärter ist einfacher, wenn das Unternehmen ein Kontaktnetzwerk durch Personalinformationssysteme oder Skill-Datenbanken hat, in denen Spezialkenntnisse der Kolleg:innen transparent werden. So weiß der neue Mitarbeitende als Wissenssuchender, an wen er sich wenden kann.

Sicherung des Wissens im Team

Wissen alle im Team Bescheid, geht das Wissen beim Ausscheiden einzelner nicht verloren. Doch nicht immer weiß jeder im Team von der Arbeit der anderen. Hierfür nutzen sicher Schulungen des Teams, themenbezogene Klausurtagungen und regelmäßige protokollierte Teambesprechungen. Weiterhin kann Wissen projektbezogen über Clouds ausgetauscht werden, so dass jedes Teammitglied die Arbeit des anderen nachvollziehen kann. Auch könnten mehrere Teammitglieder einen Aufgabenkreis gemeinsam bearbeiten (z. B. im Tandem oder Scrum). Das Wissen haben dann alle Beteiligten.

**Diese Anweisung zur Begleitung
des Wissenstransfers fällt
unter das Weisungsrecht des
Arbeitgebers nach § 106 der
Gewerbeordnung.**

Die Dokumentation und Wissensweitergabe können aber nur so lange verlangt werden, wie das Arbeitsver-



EXPERTENTIPP

Ermitteln Sie in einem kleinen Bereich den Handlungsbedarf und die Ziele des Wissensmanagements

- welches Wissen ist erfolgskritisch,
- wer verfügt über welches Wissen,
- wie wird dieses Wissen gesichert, erworben bzw. weitergegeben.

Legen Sie in einem als Betriebsvereinbarung ausgestalteten Transferplan fest, welche Tools für diesen Wissenstransfer passen und ob und welche Ressourcen genutzt werden. Die Erkenntnisse dienen dann anderen Bereichen.



Foto: AdobeStock/Andramik123

Sichern Sie mit Hilfe des Wissensmanagements das Wissen Ihrer Mitarbeitenden.

gesteuerte unternehmenseigene Auskunftsplattform: als Erfassung meist gestellter Frage (FAQ) oder als unternehmenseigenes WIKI-System, das sogar von den Mitarbeitern selbst erstellt und fortwährend gepflegt werden könnte.

Beteiligung des Betriebsrats

Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kennt zwar den Begriff „Wissensmanagement“ nicht. Dennoch ist der Betriebsrat vielfach zu beteiligen. Die Einführung und Umsetzung von Wissensmanagement hat Auswirkungen auf den Personalbedarf: Wissenstransfer benötigt Zeit und Ressourcen und die Berücksichtigung von Übergabephasen bei Verrentung oder Ausscheiden von Beschäftigten. Es ist aber auch relevant für den Personaleinsatz (wer arbeitet mit wem mit welcher Qualifikation zusammen und an wen muss Fach- und Erfahrungswissen weitergegeben werden) und schließlich für die Personalentwicklung: Wie kann ein strategisches Wissensmanagement im Rahmen der beruflichen Bildung organisiert und damit der Wissenstransfer und die Wissensentwicklung der Beschäftigten gefördert werden.

Ein Fall der Beratungsrechte nach § 92 BetrVG. Die Unterrichtung erfolgt auf Grundlage der Unterlagen, die der Arbeitgeber

ber zur Umsetzung eines strategischen Wissensmanagements zugrunde legt.

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats ergeben sich unter anderem aus § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG. Hiernach hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Einführung und Anwendung technischer Einrichtungen, die dazu bestimmt sind, das Verhalten oder die Leistung der Arbeitnehmer zu überwachen.

Auch § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG ist einschlägig, da er allgemeine Fragen der Ordnung des Betriebs und des Verhaltens der Arbeitnehmenden im Betrieb betrifft. Dies umfasst Regelungen, die das Verhalten und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden betreffen und somit auch den strukturierten Austausch von Wissen.

Weiterhin betreffen die §§ 97 und 98 BetrVG Maßnahmen der Berufsbildung und die Durchführung betrieblicher Bildungsmaßnahmen. Der Betriebsrat hat hier ein Mitbestimmungsrecht, um sicherzustellen, dass Bildungsmaßnahmen effektiv zur Sicherung und Weitergabe von Wissen beitragen.

Ein besonderes Augenmerk muss ferner auf den Datenschutz gelegt werden, um die gesetzlichen Vorgaben zu erfüllen und die Privatsphäre der Mitarbeitenden zu schützen.

Bilden Unternehmen ganz systematisch altersgemischte Teams, so scheiden nicht alle zur gleichen Zeit aus. Gleichzeitig lernen die Generationen voneinander und übereinander. Der Erfahrene gibt seine Tipps und Tricks weiter und kann von den jungen Kolleg:innen lernen.

Werden Plattformen für einen kollaborativen Austausch offline und online angeboten, wie z. B. in einem Unternehmens-Blog oder in Diskussionsforen, können Kolleg:innen aus verschiedenen Abteilungen gemeinsam Problemlösungen besprechen oder nachlesen. Statt Unternehmenshandbücher oder Anweisungen hilft eine suchfunktions-