

# Wissenstransfer bei Fach-und Führungskräftewechsel

**Praxisbericht Sparkasse Herford**

## Warum Thema „Wissenstransfer“ in der Sparkasse?

- **Mitarbeiterfluktuation intern und extern lässt sich nicht vermeiden**
- **demografischer Wandel: langjährige Mitarbeiter gehen, und mit ihnen ihr Wissen über Kunden, Prozesse, Zusammenhänge...**
- **(Erfahrungs-) Wissen ist bisher kaum oder gar nicht dokumentiert**
- **Einarbeitungsprozesse sollten qualitativ verbessert und wirtschaftlicher gestaltet werden**

## Wie sind wir vorgegangen?

- 1. Input zu dem Thema / erste Anregungen zur Umsetzung**
  - Workshops mit ck2, gemeinsamen mit anderen OWL-Sparkassen
- 2. Regelmäßiger Kontakt und Austausch mit ck2**
- 3. Erarbeitung eines Grobkonzeptes „strukturierte Transferprozesse bei Mitarbeiterwechsel“**
- 4. Wissenskategorien definiert**
- 5. Erfolgskritisches Wissen und dazugehörige Wissensträger identifiziert und bewertet**
  - im Rahmen der regelmäßige Personalplanungsgespräche (mind.1 x pro Jahr)
  - im Zusammenhang mit einer Stellenneubesetzung

## Was haben wir bisher konkret umgesetzt?

- **moderierter Wissenstransfer bei Führungskräftewechsel**
  - Bereichsebene
  - Begleitung durch ck2
- **Einsatz Fragenkataloge für einen strukturierten Transferprozess (Fachkräftewechsel, Führungskräftewechsel, Beraterwechsel)**
  - Führungskräfte initiieren den Prozess, Unterstützung durch SB Personal
  - Einsatz bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter / Jungangestellten, komplexen Aufgabengebieten, Führungskräftewechsel
- **Übergabegespräch und Weitergabe schriftlicher Unterlagen**
  - Einarbeitung am Arbeitsplatz, z.B. bei überschaubaren Aufgabengebieten, Stellen im Mengengeschäft

**noch offen:**

**strukturierte Dokumentation / Wissensablage / Wissensdatenbank**

# Beispiel: Fragenkatalog Fachkräftewechsel

## Wissenskategorien

<b>Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation und Abläufe</li> <li>- Aufgabenbereich</li> <li>- Selbstorganisation</li> </ul>	<b>Fach-Know-How</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensspezifisches Erfahrungswissen</li> <li>- Methoden, Verfahren, Technik</li> <li>- Informationsquellen</li> </ul>
<b>Projektwissen / Führungswissen / Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- abhängig vom Stellenprofil</li> </ul>	<b>Persönliches Netzwerk / Beziehungswissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interne Beziehungen</li> <li>- Kunden / Lieferanten</li> <li>- Externe Partner</li> </ul>

### Arbeitsorganisation

Gibt es für den Bereich ein Organigramm, ein Organisationshandbuch?	
Wo befindet sich eine Beschreibung der Arbeitsabläufe? Sind die Abläufe noch aktuell? Werden die Abläufe gelebt?	
Wo lagen die Schwerpunkte der bisherigen Tätigkeit? Welche Aufgaben bleiben weiterhin?	

# Beispiel: Fragenkatalog Beraterwechsel

## Wissenskategorien

<b>Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation und Abläufe</li> <li>- Aufgabenbereich</li> <li>- Selbstorganisation</li> </ul>	<b>Fach-Know-How</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensspezifisches Erfahrungswissen</li> <li>- Methoden, Verfahren, Technik</li> <li>- Informationsquellen</li> </ul>
<b>Projektwissen / Führungswissen / Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- abhängig vom Stellenprofil</li> </ul>	<b>Persönliches Netzwerk / Beziehungswissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interne Beziehungen</li> <li>- Kunden / Lieferanten</li> <li>- Externe Partner</li> </ul>

### Arbeitsorganisation

Gibt es für den Bereich ein Organigramm, ein Organisationshandbuch?	
Wo befindet sich eine Beschreibung der Arbeitsabläufe? Werden die Abläufe gelebt?	
Wie sind die Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt? Welche Sonderaufgaben, z.B. Multiplikator, Schlüsselberechtigung, ..., sind mit dem Arbeitsplatz verbunden?	

# Beispiel: Fragenkatalog Führungskräftewechsel

## Wissenskategorien

<b>Arbeitsorganisation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation und Abläufe</li> <li>- Aufgabenbereich</li> <li>- Selbstorganisation</li> </ul>	<b>Fach-Know-How</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unternehmensspezifisches Erfahrungswissen</li> <li>- Methoden, Verfahren, Technik</li> <li>- Informationsquellen</li> </ul>
<b>Projektwissen / Führungswissen / Unternehmenskultur</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgaben und Befugnisse</li> <li>- Führen und geführt werden</li> <li>- Zahlen / Daten / Fakten</li> </ul>	<b>Persönliches Netzwerk / Beziehungswissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- interne Beziehungen</li> <li>- Kunden / Lieferanten</li> <li>- Externe Partner</li> </ul>

## Aufgaben und Befugnisse

Wie sieht der Verantwortungsbereich aus? Was sind die Kernaufgaben der Position? Gibt es einen Aufgabenkatalog/Aufgabenliste?	
Welche Schnittstellen gibt es zu anderen (internen und externen) Bereichen?	
Bei welchen Aufgaben ist operative Mitarbeit im Detail erforderlich, wo sind Entscheidungen zu treffen und wo ist nur Überwachung erforderlich? Handelt es sich um regelmäßige Aufgaben?	