

Wissensmanagement am BSH

»Überlappende Besetzung« ermöglicht vorbildliche Einarbeitung des Nachfolgers

Ein Beitrag von PATRICK WESTFELD

Wilfried Ellmer, lange Zeit Leiter des Sachgebiets »Geodätisch-hydrographische Verfahren und Systeme« am BSH, ging im November 2017 in den Ruhestand. Sein Nachfolger, Patrick Westfeld, stand schon früh fest. Er hatte das Glück, bereits im Juli seine Stelle antreten zu können. Mehr als vier Monate lang konnten beide Seite an Seite arbeiten.

Das Modell der »überlappenden Besetzung«, das jüngst am BSH eingeführt wurde, ermöglicht eine Einarbeitung, bei der ein Gutteil des Wissens weitergegeben wird.

»Nein, ich bin nicht der neue Herr Ellmer. Mein Name ist Westfeld ...«

Der Geodät Dr. Wilfried Ellmer war am Bundesamt für Seeschifffahrt und Hydrographie (BSH) tätig, davon viele Jahre als Leiter des Sachgebiets »Geodätisch-hydrographische Verfahren und Systeme«. Er war insbesondere zuständig für die Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Grundlagen und Verfahren der Seevermessung, für die Betreuung und Begleitung wissenschaftlicher Forschungsarbeiten und für die Planung und Beschaffung der Ausrüstung auf den Vermessungsschiffen. Im November 2017 verabschiedete sich Wilfried Ellmer mit 65 Jahren in seinen wohlverdienten Ruhestand.

Dass er große Fußstapfen hinterlassen würde, war mir bewusst – schon lange vor meinem ersten Arbeitstag. Und ich beschloss, diese nicht einfach füllen zu wollen; sehr wohl aber wollte ich mich an seinem Weg orientieren. Am Anfang wollte ich ihm ganz dicht folgen, seinen Weg nur ab und an kreuzen, mit der Zeit aber, nahm ich mir vor, wollte ich mich doch stetig von seinen Fußstapfen entfernen, um eigene sichtbare Spuren zu hinterlassen.

Wertvolles Wissen und ein über Jahre hinweg aufgebautes Netzwerk gab mir Wilfried Ellmer mit an die Hand. Den dafür notwendigen Rahmen

schaftete mein Arbeitgeber, das BSH. Die Abteilung für Personalentwicklung hatte unter dem Titel »Wissenstransfer« eine neue Maßnahme eingeführt – die »überlappende Besetzung«.

Dieses Instrument ermöglicht es der Nachfolgerin oder dem Nachfolger, einen bestimmten Zeitabschnitt noch gemeinsam mit der ausscheidenden Person zu verbringen. Wer ausscheidet, so die Idee, soll die Neue oder den Neuen über einen gewissen Zeitraum in das Aufgabengebiet einarbeiten und aufzeigen, worauf es ankommt. Durch die Arbeit an der Seite der Alten lernen die Neuen deren Kontakte und Geschäftspartnerinnen und -partner kennen. Dank dieser Methode werden nicht nur explizite Wissensbestandteile an neue Beschäftigte weitergegeben, sondern auch implizite Teile des Wissens transferiert, beispielsweise durch Beobachtung des Gegenübers. Übergabeverfahren mit überlappender Besetzung minimieren Wissensverluste. Im Zusammenspiel mit weiteren Maßnahmen – wie übersichtlich zusammengestellte Wissensprofile, multimediale Wikis und Video-Tutorials – werden so nicht nur planbare, altersbedingte Austritte abgedeckt, sondern auch Fälle, in denen kein direkter Wissenstransfer möglich ist.

Die gemeinsame Zeit mit Wilfried Ellmer ermöglichte mir ein sukzessives Einarbeiten in meine neuen Aufgaben. Schritt für Schritt und ganz ohne den Druck des Alltagsgeschäfts, das ja gerade am Anfang noch wenig routiniert läuft. Auch hatte ich bereits von Beginn an genügend Raum und Zeit zum Umsetzen eigener Ideen und Vorstellungen. Und immer war da einer, den ich fragen konnte – ein Netz und doppelter Boden für mehr als vier Monate.

Dem BSH bin ich dankbar für den geschaffenen Rahmen, der diese doppelte Besetzung erst möglich machte. Und immer wieder denke ich: »Wilfried, dir bin ich dankbar für die gemeinsame Zeit, für deine Offenheit und deine Bereitschaft, dein Wissen mit mir zu teilen.«

»Nein, ich bin nicht der neue Herr Ellmer«, sage ich nach wie vor – doch inzwischen denke ich: vielleicht doch ein bisschen. 🍷

Autor

Dr. Patrick Westfeld ist seit November 2017 am BSH in Rostock Leiter des Sachgebiets »Geodätisch-hydrographische Verfahren und Systeme«.

Patrick.Westfeld@bsh.de

Wilfried Ellmer und Patrick Westfeld gemeinsam bei der Abendveranstaltung des 31. Hydrographentags 2017 in Flensburg



Foto: Holger Kündt