



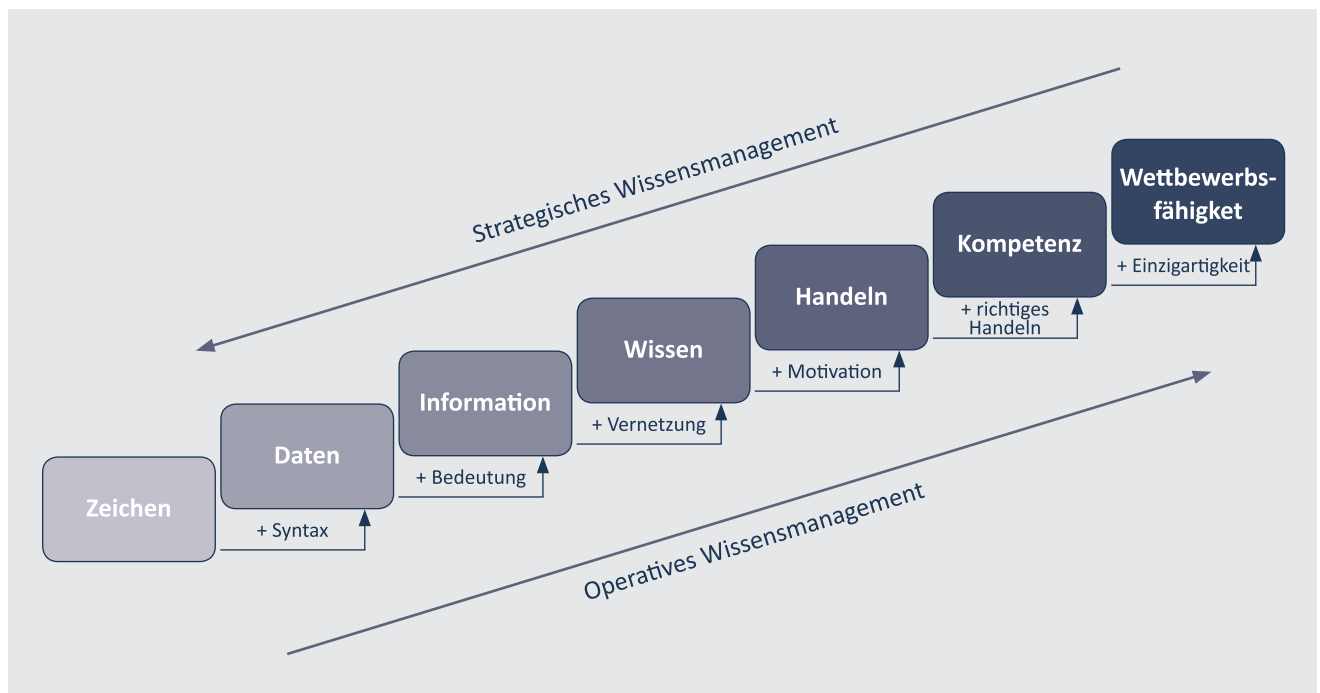
WISSEN
IM
WANDEL

WISSENSTRANSFER ALS ERFOLGSFAKTOR – SO KANN ERFOLGREICHER WISSENSTRANSFER GELINGEN

Wissen als Unternehmensressource

Wissen, das ist laut Wikipedia ein für Personen oder Gruppen verfügbarer Bestand von Fakten, Theorien und Regeln.

Jedes Unternehmen ist ein großer Wissensspeicher. Verteilt sich dieses Wissen in Konzernen oder größeren Unternehmen auf eine hohe Anzahl von Mitarbeitern,



In Anlehnung an die Wissensstreppe von North definiert sich Wissen als Information, die hinterfragt, durchdacht, vernetzt und mit Erfahrungswissen verknüpft wird. Mit jedem Tag erweitert sich dieser Erfahrungsschatz und das somit verfügbare Wissen nimmt zu.

Welchen Stellenwert nimmt Wissen im Unternehmensalltag ein?

Gesellschaftspolitisch betrachtet ist der Wechsel von der Industriegesellschaft zur Wissensgesellschaft in vollem Gange und drei Viertel aller Unternehmen bezeichnen das Organisationswissen, noch vor ihren Mitarbeitern, als wichtigste Ressource für ihren Unternehmenserfolg. Umfasste 1930 die Zahl der manuellen Routinedarbeiter noch 80 Prozent der Belegschaft, dominiert heute eindeutig der Anteil der sogenannten Wissensarbeiter.

Betrachtet man den weltweiten Datenbestand, dauerte eine Verdopplung der Datenmenge Anfang des neuen Jahrhunderts noch zwischen sieben und zehn Jahren. Heute braucht es für die Verdopplung der Datenmenge nur noch zwei Jahre. Beeindruckende Zahlen als Zeichen einer andauernden Veränderung.

hält in kleineren Unternehmen eine begrenzte Anzahl von Beschäftigten das relevante Wissen vor.

Eben genau die Mitarbeiter mit ihrer Fachexpertise sind es, die im Verlauf ihrer Unternehmenszugehörigkeit einen ungeheuer großen Erfahrungsschatz und Wissen erwerben und dieses in ihre Aufgabe und die Unternehmensabläufe einbringen. Dieses Erfahrungswissen ist eng mit Begrifflichkeiten wie Know-how, Handlungswissen, Lessons Learned, Best Practise, implizites Wissen etc. verknüpft.

In der Praxis ist es unabdingbar dieses in der Organisation vorhandene Wissen als wichtigste Ressource zu schützen und verfügbar zu machen. Es geht hierbei nicht um Wissenstransfer als Selbstzweck, sondern darum, dass Wissen die Handlungsfähigkeit von Personen, Teams und Organisationen sicherstellt.

Wir sollten keinesfalls vergessen, dass allen Unternehmen Wissensverlust durch unterschiedliche Szenarien droht und diese teilweise ohne entsprechenden Vorlauf eintreten. Beispiele dafür sind:

Mitarbeiter wechseln ihre Position oder verlassen das Unternehmen. Bedingt durch den Fachkräftemangel kann es ein länger währender Prozess sein, eine adäquate Nachfolge zu finden.

Ein weiteres Szenario für drohenden Wissensverlust ist der altersbedingte Austritt von Arbeitnehmern. Der demografische Wandel macht sich vielerorts bemerkbar und der Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung ist in vollem Gang.

Krankheiten sind das beste Beispiel für unvorhersehbar eintretenden Wissensverlust. Ebenso können Elternzeiten und Sabbaticals genauso, wie die Veräußerung von Unternehmen, zu weiteren Wissensverlusten führen. Warum wichtiges Erfahrungs- und Handlungswissen und damit Unternehmenskapital verschenken, wenn Wissensverlust mit gezielten Methodiken und Hilfsmitteln vermeidbar ist?

Wissenstransfer in der betrieblichen Praxis

In der betrieblichen Praxis sind strukturierte Einarbeitungsprozesse nicht unüblich. Das Ausscheiden eines Mitarbeiters aber scheint vollkommen überraschend und unvorbereitet zu erfolgen und eine systematische Vorgehensweise zur Sicherung des Wissens ist zumeist nicht vorhanden. Unvorhergesehene krankheitsbedingte Ausfälle sind ein noch drastischerer Fall.

Häufig wird der ausscheidende Mitarbeiter aufgefordert, im Rahmen einer sehr aufwendigen Arbeit, sein Wissen in Dokumentationen festzuhalten. Davon abgesehen, dass diese Arbeit, verständlicherweise, nicht mit der größten Motivation erfolgt, wird dem Nachfolger eine umfangreiche Dokumentation vorgelegt. Diese enthält Aussagen über das «Was wird gemacht» aber das «Wie, Wer, Wo» wird zumeist vollkommen außen vorgelassen. Zudem erfordert es Zeit, die Dokumentation zu lesen und ihre Inhalte in die Praxis zu projizieren.

Oftmals wird hier verkannt, welche Auswirkungen dies auch auf die Einarbeitung von Nachfolgern hat. Nach unseren Erfahrungswerten könnte die Einarbeitung, basierend auf vorhandenem Erfahrungswissen des Nachfolgers, ca. 30 % schneller erfolgen. Nach Kundenaussagen kann dieser Prozess um 10 bis 200 Personentage beschleunigt werden.

Dazu können, statt der Erstellung einer Dokumentation, nachfolgende Methodiken bessere Wege zum Wissensaustausch in der betrieblichen Praxis sein:

- **Mentor/Mentee Beziehung.** Der Erfahrungsschatz des ausscheidenden Mitarbeiters (Mentor) wird an den nachfolgenden Kollegen (Mentee) weitergeben. Diese Methodik erfordert allerdings einen längeren Zeithorizont und kann aufwändig sein.
- **Wechselseitiger Wissensaustausch** zwischen einem jüngeren und einem erfahrenen Mitarbeiter. Diese Methodik eignet sich besonders für Teams bei denen über einen längeren Zeitraum Projekte und Ziele erreicht werden müssen.
- **Systematische Sammlung,** Erfassung und Dokumentation positiver und negativer Erfahrungen aus Projekten. Die Dokumentation kann Basis für ähnliche Vorhaben in der Zukunft sein.
- **In Form von Geschichten** wird einprägsam und anschaulich Wissen vermittelt. Eine gute Methode, um neuen Mitarbeitern das Unternehmen bzw. seine Geschichte nahezubringen oder im Rahmen von Change-Prozessen Neuerungen mit Bisherigem zu verknüpfen.
- **Innerhalb von (Kurz)Schulungen** geben Mitarbeiter mit exklusivem Erfahrungsschatz ihr Wissen weiter. Nicht vergessen werden sollte, gerade bei dieser, die Mitarbeiter zeitlich bindenden Methode, eine entsprechende zusätzliche Dokumentation.
- **In einem aktiven Dialog** tauschen sich scheidender und neuer Mitarbeiter über Netzwerke und Besonderheiten des Arbeitsumfeldes aus. Voraussetzung ist hierbei eine gute und vor allem zeitlich passende Nachfolgeplanung.
- **Die Begleitung von bspw. Übergabegesprächen** kann unter Hinzuziehung eines (externen) Moderators besonders erfolgreich sein. Neben der Dokumentation sorgt der Moderator für einen strukturierten Gesprächsablauf und versucht die jeweils andere Perspektive einzunehmen.

Nachfolgend zeigen wir den, wie wir finden, idealsten und zielführendsten Weg.

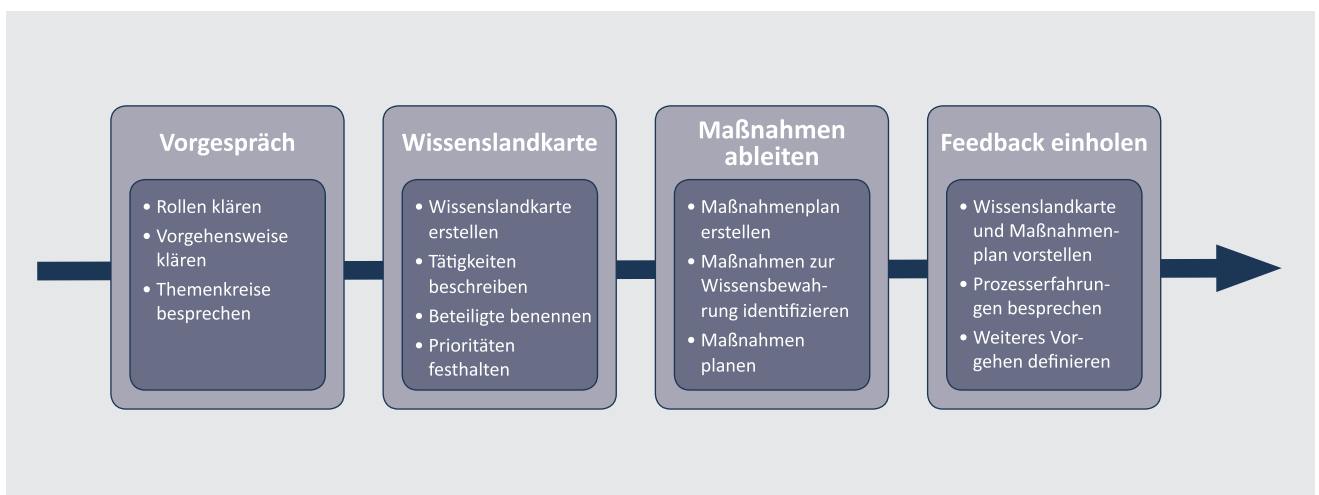
Methodik, die erfolgreich zum Ziel führt – der strukturierte Wissenstransfer mittels Wissenslandkarten und Maßnahmenplänen

In mehrjähriger Praxis und in über hundert begleiteten Wissenstransfers gereift, hat sich nachfolgende Vorgehensweise bewährt. Die detaillierte Umsetzung, sprich die dahinterliegende Methodik, wird für jeden einzelnen Wissenstransfer entsprechend der gesetzten Rahmenbedingungen, Gegebenheiten und Personen individualisiert. Dies ist elementar, denn genau diese Indi-

vidualisierung und das Eingehen auf die Bedürfnisse der jeweiligen Organisation garantieren den Erfolg.

Es soll nicht vergessen werden, dass der strukturierte Wissenstransfer sowohl die Personalentwicklung, als auch die Organisationsentwicklung unterstützt. Indem Aufgaben und Funktionen von Einzelteams, teamübergreifend oder innerhalb einer Organisationseinheit sichtbar gemacht werden, entsteht die transparente Grundlage für nachgelagerte Prozesse wie bspw. Change-Management.

Der strukturierte Wissenstransfer im Überblick:



Das Vorgespräch

Im Rahmen des Vorgesprächs besprechen, soweit dies möglich ist, alle Beteiligten (Auftraggeber, Wissensträger, Wissensempfänger, Moderator/Coach) welche Aktivitäten und Schritte im Wissenstransfer relevant sind und welche Ergebnisse erzielt werden können.

Ein Moderator oder Coach kann insbesondere bei schwierigen Rahmenbedingungen wie Entlassung, Beurlaubung oder Outsourcing unterstützend wirken und zum Erfolg beitragen.

Das Vorgespräch dient nicht nur dem Moderator dazu, einen Überblick über Situation und Rahmenbedingungen zu erhalten und weitere Schritte zu planen, es dient auch der Auftragsklärung. Diese ist äußerst wichtig, weil sie die Basis der Zusammenarbeit darstellt.

Nach dem gemeinsamen Commitment aller Beteiligten zum vereinbarten Vorgehen startet der Prozess der Wissensidentifikation.

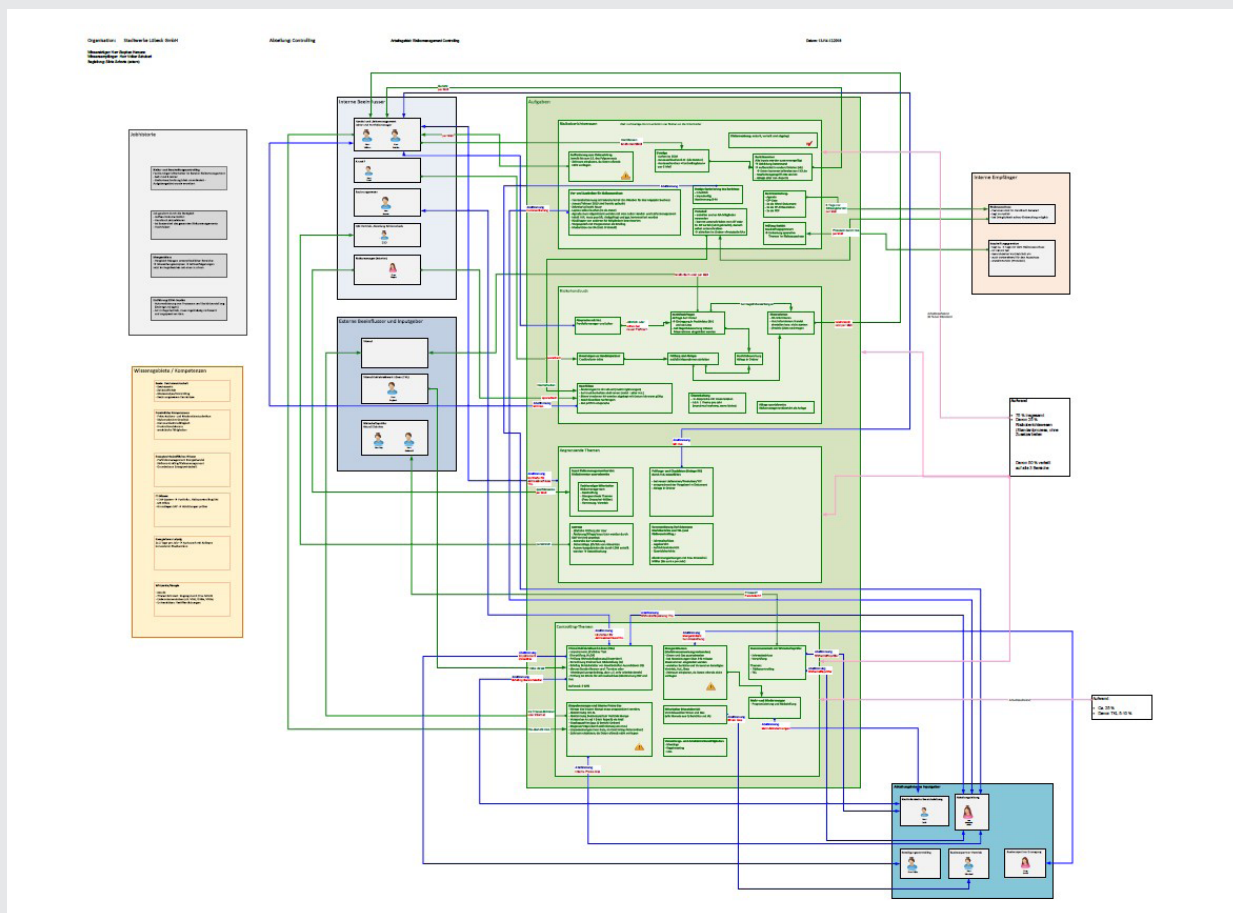
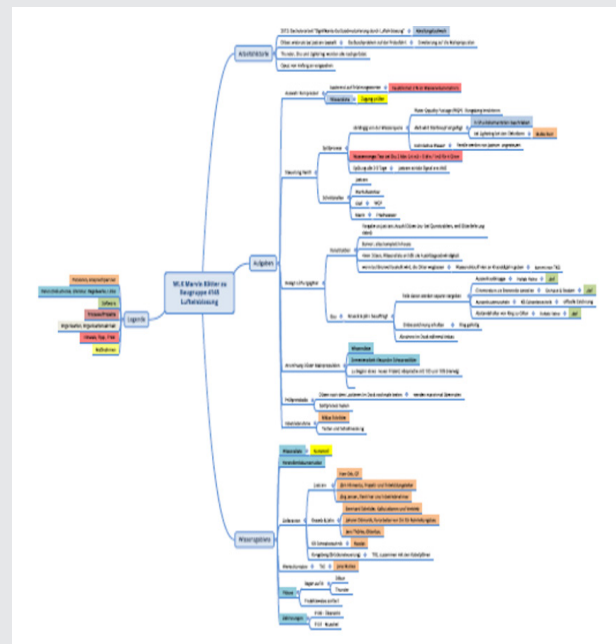
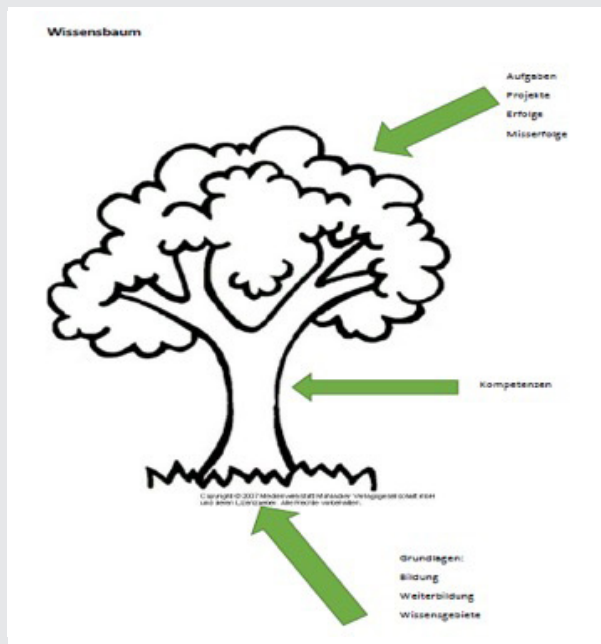
Die Erstellung der Wissenslandkarte

Die erste Phase des Wissenstransfers wird entscheidend von einer guten Moderation geprägt. Ziel ist es, das zu bewahrende Wissen zu identifizieren, aufzuzeichnen und die geeignetste Form der Weitergabe zu bestimmen. Im Rahmen der Moderation, welche über ein bloßes Abfragen von Erfahrungswissen der Schlüsselperson hinausgeht, entsteht am Ende dieser Phase eine sogenannte Wissenslandkarte.

Wissenslandkarten können ganz unterschiedlich visualisiert werden, aber sie sind immer grafische Darstellungen des in Organisationen vorhandenen Wissens. Prozesse, Personen, Systeme und deren Verknüpfungen werden sichtbar gemacht.

Das Ziel von Wissenslandkarten ist es, Transparenz über personeneigenes, unternehmensinternes und/oder -externes Wissen zu schaffen.

Wissenslandkarten sind beispielsweise wie folgt gestaltet:



Die Aufgabe des begleitenden Moderators ist es, in dieser grundlegenden Phase, den für die beteiligten Personen und das Umfeld passenden Ausgangspunkt für die Entstehung einer Wissenslandkarte zu finden. Der nachfolgende Prozess ergibt sich zumeist organisch. Die Wissenslandkarte entsteht aus den wesentlichen Informationen im Verhältnis zur Arbeitslandschaft. Sie umfasst:

- eine klare Identifikation der Wissensgebiete
- das Sichtbarwerden von Stakeholdern und Organisationsteilen
- die Beschreibung der Prozesse
- das Sichtbarmachen von Funktionen und Aktivitäten
- die für die Tätigkeit wichtigen Personen
- das Aufzeigen von täglichen Routinen, Notfällen und Spezialabläufen sowie
- die Historie des Arbeitsumfeldes und
- die Wissensquellen des Experten.

Nicht vergessen werden sollten die sogenannten «ungeschriebenen Gesetze». Letztendlich ist die Wissenslandkarte ein «Spiegel des Alltags».

Sind die Themenfelder identifiziert, werden im nächsten Prozessschritt Maßnahmen abgeleitet.

Die Ableitung von Maßnahmen

Aus der persönlichen Wissenslandkarte des Wissensgebers wird in diesem Prozessschritt der Maßnahmenplan entwickelt.

Für die Entscheidung, welchen Themen in welcher Reihenfolge im Rahmen des Maßnahmenplans Augenmerk gewidmet werden soll, werden das vorhandene Vorwissen, ebenso wie die individuellen Bedürfnisse zu Grunde gelegt. Daraus entsteht ein strukturierter Maßnahmenplan als Arbeitsgrundlage.

Die abgeleiteten Maßnahmen sind der eigentliche Kern des Wissenstransfers.

Im Maßnahmenplan wird festgelegt, mittels welcher Werkzeuge das Wissen an den Wissensempfänger weitergegeben werden soll. Geeignete Werkzeuge können beispielsweise der Dialog, ein moderiertes Gespräch, kooperatives Arbeiten, Aufgabenbeschreibungen, ein Wissensfloater, ein Podcast, ein persönliches digitales Notizbuch oder FAQs sein.

Die Auswahl des geeigneten Werkzeugs spielt wie die Art des zu vermittelnden Wissens eine entscheidende Rolle. Handelt es sich um einfacheres Sachwissen ist es gut umsetzbar, dass Vorgänger und Nachfolger die Themen bzw. Teilbereiche bspw. im Rahmen eines Dialoges oder persönlichen Notizbuches abarbeiten.

Das Einholen von Feedback

Der Auftraggeber wird im Prozessschritt «Feedback einholen» über die Wissenslandkarte und die definierten Maßnahmen informiert. Er besitzt den Blick von außen und kann bei Notwendigkeit korrigierend in den Maßnahmenplan eingreifen.

Im Ergebnis liegt eine aktualisierte Wissenslandkarte und ein aktualisierter Maßnahmenplan als Arbeitsgrundlage für die Durchführung des weiteren Wissenstransfers vor.

Allerdings schließt die Vorbereitung des strukturierten Wissenstransfers nicht nur mit einer Umsetzung der definierten Maßnahmen ab. Vielmehr beinhaltet sie, wie es elementarer Bestandteil lernender Organisationen ist, auch das Besprechen der Prozess Erfahrungen und das Ableiten von Handlungsempfehlungen.

Wissenstransfer ist in jedem Fall ein umfangreiches Projekt, was Struktur und Ziele voraussetzt. Ein Moderator kann im Rahmen der Umsetzung des Maßnahmenplans dabei sowohl die Rolle des Projektleiters als auch des Unterstützers einnehmen. Die erfolgreiche Umsetzung des Wissenstransfers obliegt dennoch allen Beteiligten. Es ist eine gemeinsame Aufgabe eventuelle Hindernisse bei der Umsetzung des Wissenstransfers zu thematisieren und zu beseitigen.

Wissenstransfer als Haltung

Wissenstransfer ist im ersten Schritt mehr als ein begleiteter Prozess mit klaren Strukturen. Und ein Wissenstransfer allein vernetzt nicht automatisch Wissen.

Grundsätzlich liegt es in der Natur des Menschen, sich auszutauschen und zu interagieren. Betrachten Sie also Ihr Umfeld, werden Sie bemerken, dass Wissensaustausch vielerorts stattfindet - bei der Frage nach Unterstützung, beim informellen Austausch in der Teeküche, bei der gemeinsamen Arbeit in Projekten.

In der Konsequenz geht es darum, diese vorhandenen, guten Voraussetzungen zielführend zu nutzen und durch passende Räume und Strukturen eine Kulturveränderung im Unternehmen zu begleiten.

Es muss Ziel sein, Wissenstransfer als Selbstverständlichkeit anzusehen, ihn nicht einfordern zu müssen, sondern darauf vertrauen zu können, dass das Teilen von Wissen intrinsisch motiviert erfolgt. Unternehmen, die Wissen allen transparent und zugänglich machen, die den Austausch in Teams und darüber hinaus fördern, die eine Kultur von «Lob des Fehlers» praktizieren sind dazu auf dem besten Weg.

Wissenstransfer ist zwingend notwendig bei der Digitalisierung von Prozessen und Arbeitsschritten und das Erfahrungswissen von Leistungsträgern ist die Grundlage für Entwicklung und Change. Die notwendige Offenheit und das Vertrauen, Wissen zu teilen jedoch ist eine Grundhaltung. Unternehmen können diese beeinflussen und letzten Endes positiv und wertsteigernd nutzen. Vorgesetzte nehmen dabei eine Vorbildrolle ein. Stellen Sie sich also die Frage, welchen Grund es geben sollte, die Belegschaft nicht «mitzunehmen». Schaffen Sie Verständnis durch Transparenz. Das bedeutet Wertschätzung – ein bedeutender Hygienefaktor im Arbeitsalltag.

**Brauchen Sie Unterstützung oder haben Sie Fragen?
Wir sind gerne für Sie da und begleiten Sie!**

silviaschorta

Wissen im Wandel
Wissenstransfers kompakt. begleitet. zielführend.

Binzmühlestrasse 7a
CH-8173 Neerach
+41 76 560 03 09

Jahnstraße 1
D-23568 Lübeck
+49 176 45 69 03 09

Besuchen Sie uns auch auf:
www.wissenimwandel.com

