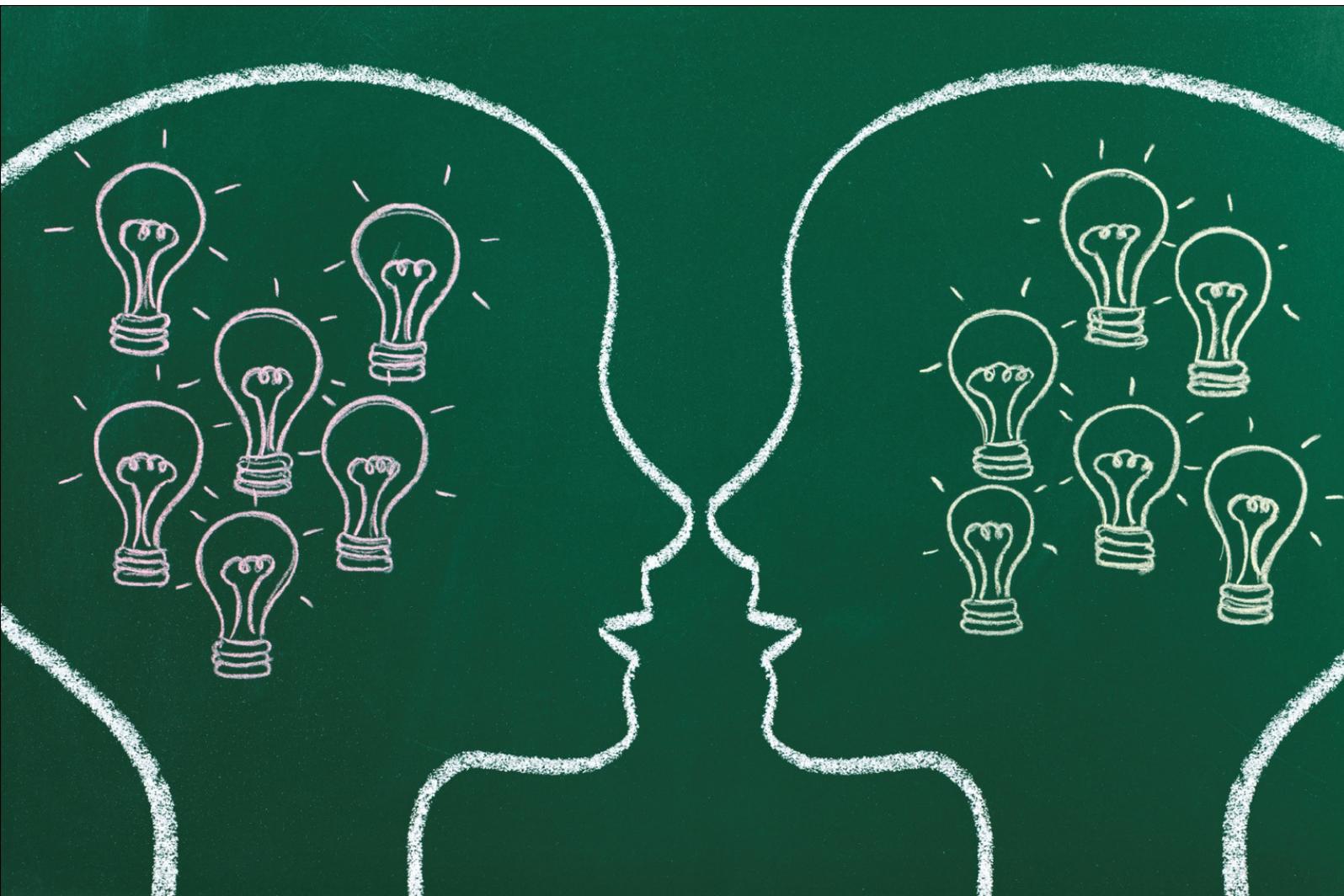


Booklet Wissenstransfer
Prozesse
Tools
Bewertung



Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	5
1. Definitionen	6
1.1 Abgrenzung.....	6
1.2 Wissen	6
1.2.1 Explizites Wissen	7
1.2.2 Implizites Wissen	7
1.3 Der Wissensmanager	8
2. Prozess Wissenstransfer	9
3. Wissenstransfer in der Praxis	11
3.1 Ganzheitliche Prozessmodelle.....	11
3.1.1 Wissenstransfer nach Ackermann.....	11
3.1.2 Wissenstransfer nach Spizzo.....	14
3.2 Tools.....	17
3.2.1 Stellvertretungsregelung	17
3.2.2 Meetings	18
3.2.3 Altersradar	19
3.2.4 Austrittsformular	20
3.2.5 Vorstellungsrunde	21
3.2.6 Flowcharts.....	21
3.2.7 Wissensbilanz	22
3.2.8 Success Stories	22
3.2.9 Factsheets	23
3.2.10 Storytelling	23
3.2.11 Kompetenzmanagement.....	24
4. Bewertung von Wissenstransfermethoden.....	25
4.1 Bewertungsprozess.....	25
4.2 Bewertung der Tools	26
Quellenverzeichnis	28

Die Autoren..... 30

Vorwort

Neben Arbeit, Kapital und Rohstoffen zählt in der heutigen Informationsgesellschaft Wissen als vierter Produktionsfaktor. Der richtige Einsatz von Wissen kann einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellen. Wissen unterscheidet sich aber von den klassischen Produktionsfaktoren: Dank Internet und anderen Kommunikationstechnologien sind heute grosse Mengen an Wissen frei zugänglich. Wissen stellt damit keine knappe Ressource dar. Vielmehr entscheidend ist die Auswahl, der richtige Einsatz, der Erhalt und Transfer des vorhandenen und betriebsrelevanten Wissens sowie der Aufbau von neuem Wissen.

Für Unternehmen und Organisationen ist Wissenstransfer mittlerweile eine zentrale Aufgabe geworden. Gerade in einem komplexen Umfeld wie wir es heute in vielen Verwaltungseinheiten und grossen Unternehmen antreffen, ist es essentiell, dass erarbeitetes Wissen festgehalten, weitergegeben und –entwickelt wird. Der Grundstein dafür liegt in einer Kultur des Teilens. So sind die Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder die Stellvertretungsregelung für Schlüsselpositionen zeit- und kostenintensiv, zahlen sich aber langfristig aus, da von Beginn weg eine offene Wissenskultur geschaffen wird und die Mitarbeiter integriert werden.

Dem „modernen“ Wissensmanager stehen heute, auch dank der neuen Kommunikationstechnologien, unterschiedliche Tools zur Verfügung, um Wissen zu transferieren. Das vorliegende Booklet präsentiert eine aktuelle Übersicht von Wissenstransfer-Tools und Best Practice Ansätzen in der Bundesverwaltung und der Privatwirtschaft. Dazu wurden Wissensmanager verschiedener Bundesämter im Rahmen eines qualitativen Interviews befragt. Schliesslich wird ein praktisches Bewertungsraster für Wissenstransfer-Tools vorgestellt.

Die Publikation entstand in enger Zusammenarbeit mit dem Wissenszentrum Wissensmanagement (WZ WM VBS).

Bern, im Mai 2013

1. Definitionen

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Begriffe im Zusammenhang mit dem Transfer von Wissen definiert. Insbesondere die Unterscheidung von explizitem und implizitem Wissen ist für das Verständnis der in der Praxis eingesetzten Tools, Methoden und Prozesse wichtig. Im Weiteren wird der Wirkungsbereich des Wissensmanager kurz umschrieben und anschliessend die Systematik des Wissenstransferprozesses erläutert.

1.1 Abgrenzung

Es gibt unterschiedliche Arten und Ausprägungen von Wissenstransfer. Unterschieden wird zwischen internem (intraorganisationalem) und externem (interorganisationalem) Transfer¹ sowie vertikalem (zwischen Wissenschaft und Praxis, d.h. beispielsweise zwischen Hochschulen und Unternehmen) und horizontalem (zwischen Unternehmen verschiedener Branchen, z.B. durch Unternehmenskooperationen) Wissenstransfer². Die in vorliegendem Booklet beschriebenen Tools, Methoden und Prozesse beziehen sich auf den internen Wissenstransfer.

1.2 Wissen

Nach dem Gabler Wirtschaftslexikon ist Wissen

„...die Gesamtheit der Kenntnisse und Fähigkeiten, die Individuen zur Lösung von Problemen einsetzen. Wissen basiert auf Daten und Informationen, ist im Gegensatz zu diesen aber immer an eine Person gebunden.“³

Um in einem Betrieb Aufgaben wahrzunehmen und Probleme zu lösen sind bestimmte Kenntnisse und Fähigkeiten nötig. Diese werden vom Mitarbeiter im Laufe der Zeit erlernt, weiterentwickelt und verbessert. Bei dessen Ausscheidung muss das Ziel jeder Organisation sein, dieses angesammelte Wissen rechtzeitig zu identifizieren und anschliessend zu transferieren, damit es der Organisation weiterhin erhalten bleibt. Die Gebundenheit des Wissens an die Person macht diese

¹ Vgl. z.B. Vonkrogh/Köhne (1998)

² Vgl. z.B. Probst/Raub/Romhardt (1999)

³ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissen.html>

Aufgabe anspruchsvoll. So ist es schwieriger, auf Erfahrung beruhendes, sog. „stilles Wissen“ zu transferieren als Fachwissen festzuhalten und anderen zugänglich zu machen. Konkret wird differenziert zwischen implizitem Wissen (engl. tacit knowledge) und explizitem Wissen (engl. formal oder explicit knowledge). Diese Unterscheidung geht auf das Standardwerk „The Tacit Dimension“ aus dem Jahr 1966 des Chemiker und Philosophen Michael Polanyi zurück.⁴

1.2.1 Explizites Wissen

Generell ausgedrückt ist explizites Wissen mitteilbares Wissen und kann dokumentiert werden:

„Explizites Wissen ist formulierbares und reproduzierbares Wissen. Es kann ohne Schwierigkeiten durch eine formale, systematische Sprache vermittelt werden, etwa durch Wörter und Zahlen. Es kann in seiner Anwendung logisch nachvollzogen und beschrieben werden und stellt deshalb spezifisches oder methodisches Wissen dar.“⁵

Explizites Wissen ist den Individuen grundsätzlich bewusst.⁶

1.2.2 Implizites Wissen

Implizites Wissen bezeichnet jenen Teil des Wissens, der nicht vollständig in Worten ausgedrückt werden kann und umfasst sowohl Wissen als auch Können:

„Implizites Wissen (tacit knowledge) bezeichnet das persönliche, verborgene und daher schwer kommunizierbare Wissen. Es beinhaltet das Know-how und ist gekoppelt an die Vorstellungen und Überzeugungen eines Menschen. Der subjektive, eher intuitive Charakter erschwert die Artikulation und damit auch die Weitergabe. Implizites Wissen ist verknüpft mit Handlungen, hängt vom Kontext ab und steuert einerseits kognitive, andererseits auch technisch-körperliche Prozesse.“⁷

Implizites Wissen ist somit nicht formalisiertes Wissen und beinhaltet Kenntnisse oder Fähigkeiten, die nicht explizit formuliert werden können und sich

⁴ Vgl. Polanyi (1966)

⁵ Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissensmanagement.html>

⁶ Vgl. Borlinghaus (2001)

⁷ Vgl. Borlinghaus (2001)

möglicherweise auch nicht erklären, sondern nur zeigen lassen. Gerade Experten zeichnen sich, abgesehen von ihrem Fachwissen, durch Erfahrungen aus, wobei sie implizites Wissen nutzen. So können Spezialisten bestimmte Sachverhalte beurteilen, Prognosen vornehmen oder spezielle Handlungen ausführen, wozu ein Anfänger nicht in der Lage ist. Oftmals können sie aber weder erklären, noch begründen, weshalb und warum etwas auf diese bestimmte Art und Weise gemacht wird. Gerade diese Tatsache macht es schwierig, implizites Wissen festzuhalten, bzw. zu transferieren. Dennoch wurden in der Praxis Tools und Methoden entwickelt, welche es erlauben, implizites Wissen zumindest teilweise festzuhalten.

1.3 Der Wissensmanager

Der Transfer von Wissen obliegt in der Regel dem Wissensmanager (engl. Chief Knowledge Officer, CKO). Dessen Aufgabenbereich kann variieren und ist oft stark verbunden mit seiner organisatorischen Stellung.⁸ So gibt es Wissensmanager, welche einer selbständigen Organisationseinheit zugeteilt sind oder diese führen. Solche Abteilungen sind aber eher in grossen, meist technologieorientierten Konzernen zu finden, wie z.B. bei Siemens.⁹ In der Verwaltung sind Wissensmanager oft „verwandten“ Stellen, wie beispielsweise der Ausbildung, dem Personal oder der Qualitätssicherung zugeteilt – oder existieren gar nicht auf dem Organigramm.

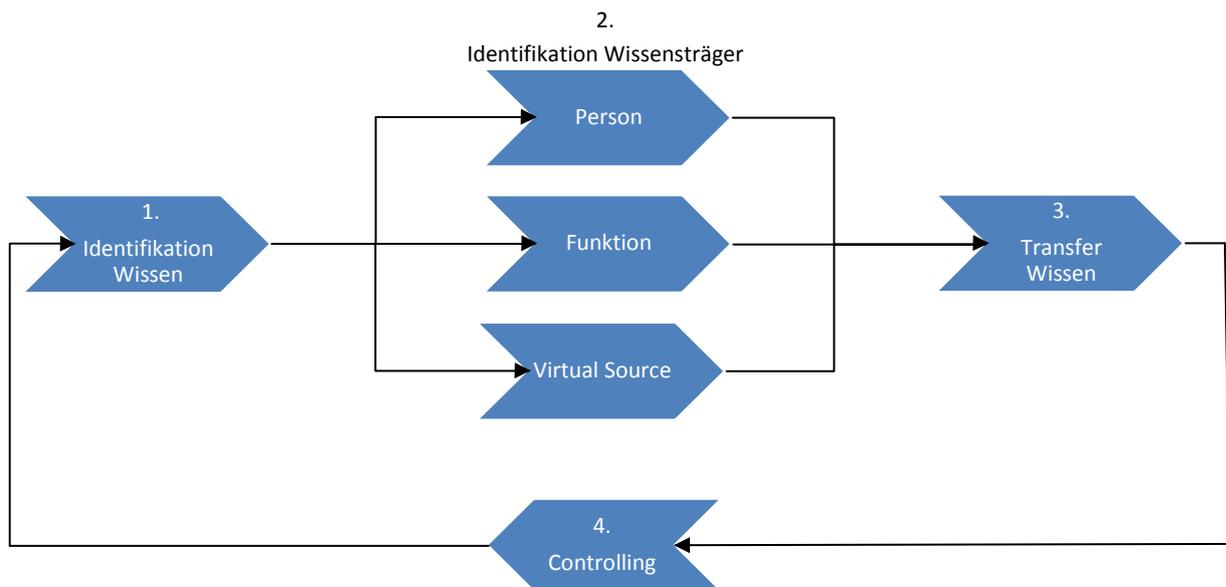
Auf konzeptioneller Ebene sind Wissensmanager in der Regel für die Erarbeitung von Wissenszielen und der Ableitung entsprechender Massnahmen zuständig, welche auf operativer Ebene umgesetzt werden. Um die Effektivität der eingesetzten Massnahmen zu prüfen, gehört auch das Controlling, also das Messen, Bewerten und Reporten der Wirkung dieser Massnahmen zum Aufgabenbereich des Wissensmanagers. Eine weitere wichtige Aufgabe nebst dem eigentlichen Prozess des Wissenstransfers ist die Bereitstellung, die inhaltliche Betreuung und der Unterhalt der benötigten Infrastruktur, d.h. in diesem Fall der Informations- und Kommunikationstechnologien wie z.B. Wikis, Intranet, etc. Oft sind es auch die Wissensmanager, welche, als verlängerter Arm der Unternehmensführung, sich um die Gestaltung einer wissensorientierten Unternehmenskultur kümmern.

⁸ Vgl. Vollmar (2005)

⁹ Vgl. http://www.siemens.com/innovation/en/cooperations/cki_program.htm

2. Prozess Wissenstransfer

Eine wichtige Aufgabe des Wissensmanagers ist die Organisation, Führung und Begleitung des Wissenstransferprozesses. In der Literatur findet sich eine Vielzahl schematischer und formalisierter Beschreibungen dieses Tätigkeitsbereichs.¹⁰ Der nachfolgend abgebildete Prozess zeigt die allgemeine Systematik des Wissenstransferprozesses.



Graphische Darstellung des Wissenstransferprozesses

In der Regel wird der Prozess durch folgende Auslöser initiiert (nicht abschliessende Liste):

- Wissensmanagement-Strategie
- Personalplanung
- Nachfolgeplanung, bzw. bei Mitarbeiterwechsel
- Aus- und Weiterbildung

Im Folgenden werden die 4 Schritte des Wissenstransferprozesses kurz erläutert.

Schritt 1: Identifikation Wissen

Wissen ist keine knappe Ressource, sondern im Überfluss vorhanden. Die Kunst liegt daher in der Identifikation des *relevanten* Wissens. Abgeleitet von der strategischen Ausrichtung der Organisation werden in einem ersten Schritt von der Unternehmensführung die wichtigsten Wissensbereiche definiert. Anschliessend

¹⁰ Vgl. dazu z.B. Modell der Wissensteilung. Quelle: Peinl (2006); BKTS-Prozess. Quelle: Häckel/Linde (2005).

identifizieren die Fachexperten in ihren jeweiligen Bereichen das entsprechend relevante Wissen.

Schritt 2: Identifikation Wissensträger

Ist das relevante Wissen auf Bereichsebene definiert, wird in einem zweiten Schritt der Wissensträger identifiziert. Der Wissensträger kann klassischerweise eine Person oder eine Funktion, bzw. Stelle sein. Mit den heute zur Verfügung stehenden Informations- und Kommunikationsmittel ist ein dritter Wissensträger zu berücksichtigen: die Virtual Source, wie z.B. Internet, Wikis, etc.

Schritt 3: Wissenstransfer

Sind das zu transferierende Wissen und die Träger dieses Wissen bekannt, kann der eigentliche Wissenstransfer beginnen. Dazu stehen dem Wissensmanager verschiedene Tools, Methoden und Prozesse zur Verfügung, welche er je nach Situation einsetzen kann.

Schritt 4: Controlling

Um den Erfolg des Wissenstransfers zu kontrollieren empfiehlt es sich, ein Controlling-Instrumentarium zur Überprüfung der Effektivität des Wissenstransfers einzusetzen.

3. Wissenstransfer in der Praxis

In diesem Kapitel werden ausgewählte Tools und Methoden zum Transfer von Wissen vorgestellt. Das Kapitel ist so strukturiert, dass zuerst zwei ganzheitliche Ansätze präsentiert werden, welche auf dem Prozessmodell in Kapitel 2 aufbauen. Anschliessend werden einzelne Tools für konkrete Transferaufgaben kurz erläutert.

Die Grundlage für die nachfolgend beschriebenen Best Practice bilden einerseits Interviews, welche mit Wissensmanagern verschiedener Bundesämter geführt wurden und andererseits Beratungserfahrungen aus der Privatwirtschaft.

3.1 Ganzheitliche Prozessmodelle

Die beiden Prozessmodelle, welche in diesem Kapitel vorgestellt werden, wurden in der Privatwirtschaft (Ackermann, Credit Suisse) und der Bundesverwaltung (Spizzo, GS-EDI) entwickelt und haben sich dort erfolgreich durchgesetzt.

3.1.1 Wissenstransfer nach Ackermann

Sehr nahe am klassischen Modell aus Kapitel 2 schlägt Ackermann¹¹ den Aufbau des Wissenstransferprozesses vor.



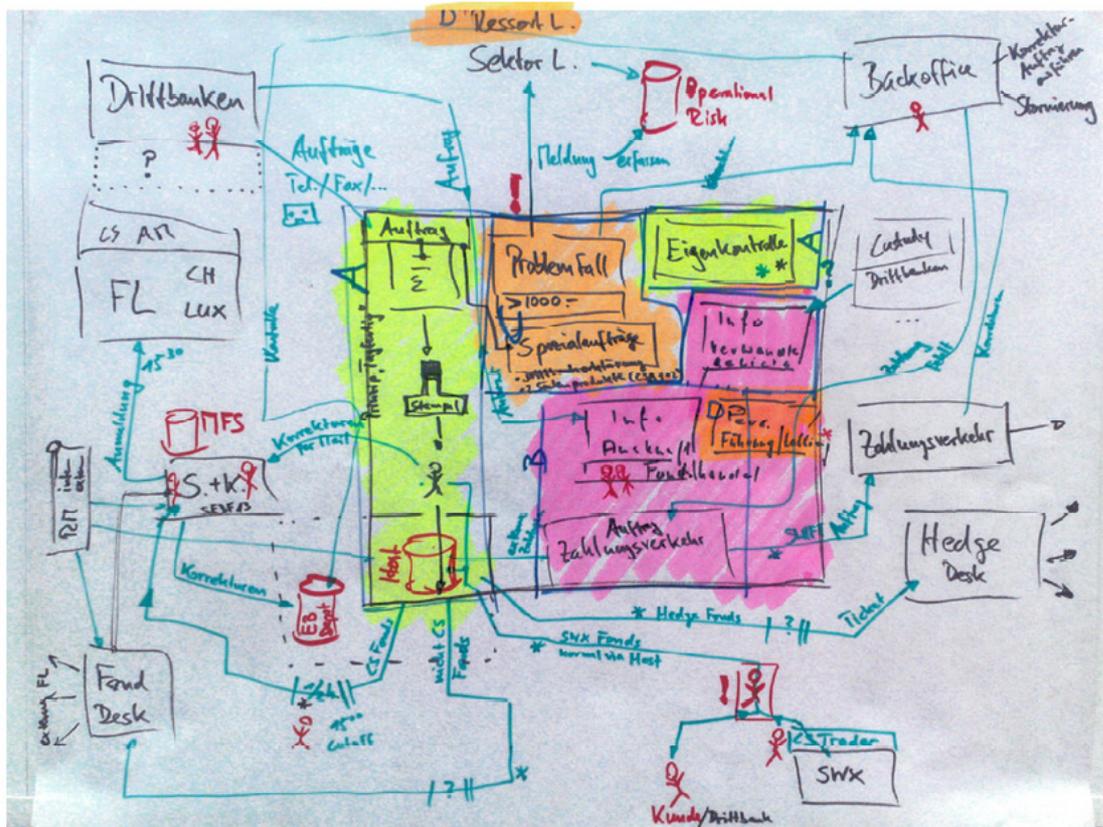
Optimierter Wissenstransfer nach Ackermann

¹¹ Vgl. Ackermann (2010)

Der Optimierte Wissenstransfer nach Ackermann ist in 3 Phasen unterteilt: Wissen identifizieren (Knowledge Identification), Wissen strukturiert und priorisiert weitergeben (Transfer Coaching/Moderation) und Wissen umwandeln (Transfer Document). Den 3 Phasen vorgelagert ist eine vierte Phase, die sog. Initialisierung, welche als Vorbereitung und Kick off für den eigentlichen Wissenstransfer angesehen werden kann. In der Initialisierungssitzung, an welcher die Linienvorgesetzten, Vorgänger, Nachfolger und Moderator teilnehmen, werden die Ziele für den Wissenstransfer, die benötigten Ressourcen des Transferprojektes, der Zeitplan sowie andere Rahmenbedingungen definiert. Danach beginnt der eigentliche Prozess mit der ersten Phase:

Phase 1: Knowledge Identification

Anders als im klassischen Wissenstransferprozess kombiniert Ackermann die ersten beiden Schritte „Identifikation Wissen“ und „Wissensträger“, indem er alle notwendigen Informationen in einer Wissenslandkarte zusammenfasst.



Beispiel einer Wissenslandkarte nach Ackermann

Die Wissenslandkarte sollte Punkte beinhalten wie:

- Wissensgebiete
- Organisationen und Stakeholder
- Prozesse
- Funktionen und Aktivitäten
- Personen, bzw. persönliches Netzwerk des Vorgängers
- Systeme
- Tägliche Arbeit und Spezialabläufe
- History der Tätigkeiten
- Anderes

Unter dem letzten Punkt subsummiert Ackermann das implizite Wissen:

„Informationen und sogenannt ungeschriebene Gesetze, die für die Tätigkeit wichtig sind, wie z.B. Vorlieben oder Macken eines Kunden, Besonderheiten des Vorgesetzten oder Probleme mit einem anderen Team, werden festgehalten, da sie den Arbeitsalltag des Nachfolgers wesentlich erleichtern.“¹²

Phase 2: Coaching/Moderation

In dieser Phase findet der eigentliche Transferprozess des expliziten Wissens statt, wo die Inhalte vom Vorgänger an den Nachfolger weitergegeben werden. Ackermann unterscheidet dabei je nach Komplexität des zu vermittelnden Wissens zwischen der moderierten Methode, wo der Transferprozess von einem Moderator unterstützt wird und der nicht moderierten Methode:

„Die moderierte Methode eignet sich für den Transfer von komplexem Wissen, wie beispielsweise Prozesse, Notfallszenarien oder persönliches Netzwerk. Es wird mittels bekannter Methoden aus Wissensmanagement, Coaching oder Moderation weiter gegeben, beispielsweise Story Telling, SWOT-Visualisierung, Best Practice, Worst Practice oder Case-based Walkthrough...“¹³

Bei der **nicht moderierten Methode**, welche sich v.a. für den Transfer von einfacherem Sachwissen eignet, arbeiten Vorgänger und Nachfolger selbständig. Ist zu diesem Zeitpunkt noch kein Nachfolger bestimmt, wird das Erfahrungswissen

¹² Vgl. Ackermann (2010), S. 13

¹³ Vgl. Ackermann (2010), S. 15

durch den Vorgänger und den Moderator mittels Wissenslandkarte auf Video (iCast, Podcast) festgehalten.

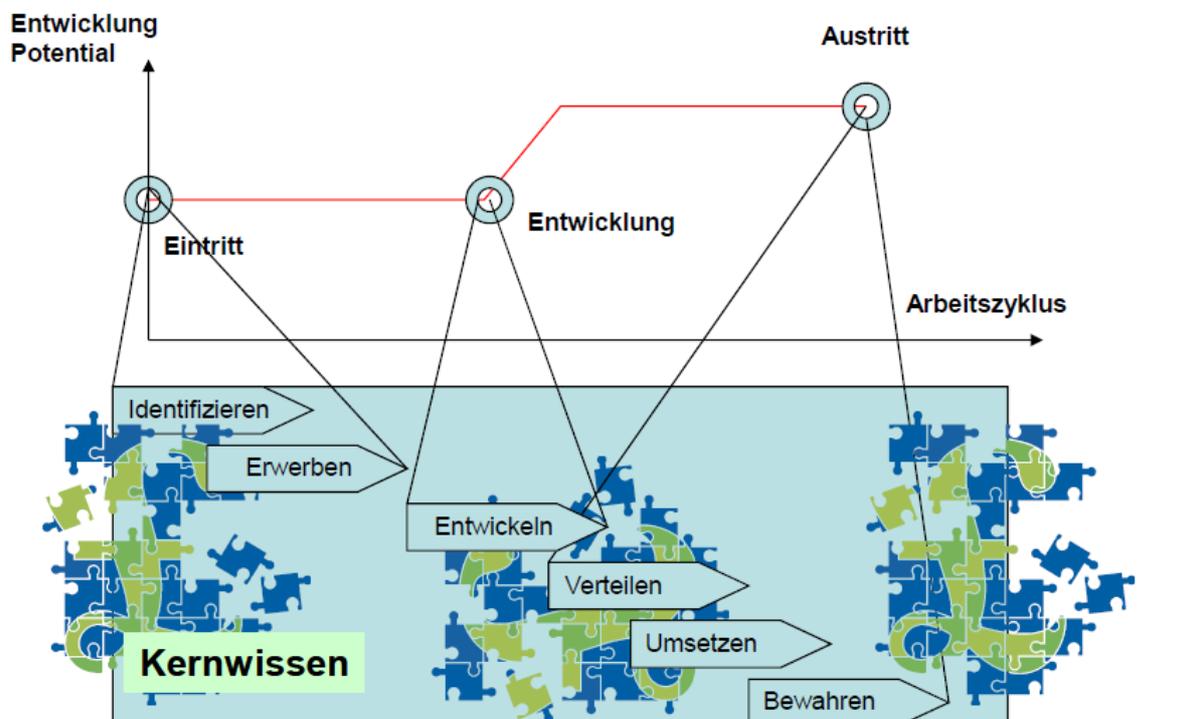
Phase 3: Transfer Document

Die dritte Phase ist dafür vorgesehen, das Erfahrungswissen, also das implizite Wissen des Vorgängers, in explizites Wissen umzuwandeln. Dabei entsteht das sog. Transferdokument, welches dem Nachfolger als Leitfaden dienen und ihm die Orientierung im neuen Umfeld erleichtern soll.

3.1.2 Wissenstransfer nach Spizzo¹⁴

Der Prozess Wissenstransfer beginnt nicht erst beim Ausscheiden eines Mitarbeitenden aus der Organisation sondern viel früher bei dessen Eintritt in die Unternehmung. Wissenstransfer ist eine dauernde Aufgabe über den ganzen Arbeitszyklus des Mitarbeitenden. Damit Wissenstransfer sichergestellt werden kann, sind wegweisende, grundlegende Massnahmen nötig welche beim Eintritt eines neuen Mitarbeitenden von grosser Bedeutung sind.

Wissensaustausch vom Eintritt bis zum Austritt eines MA



3-stufiger Wissenstransferprozess nach Spizzo

¹⁴ Vgl. Interview mit Walter Spizzo (2012)

Der Wissenstransfer wird primär in 3 Stufen eingeteilt:

Stufe Eintritt

Um den Grundstein für einen offenen Wissensaustausch zu schaffen, ist es unabdingbar eine offene, transparente Informationspolitik wie auch eine wertschätzende Haltung gegenüber den Mitarbeitenden zu schaffen. Diese Haltung von Offenheit, Transparenz, Vertrauen und Zielorientiertheit muss sich über Jahre etablieren. Eine solche Wandlung dringt ganz tief in die Grundwerte der Organisation ein und braucht mehrere Jahre und muss begleitet werden. Als erster Schritt und somit als erste Massnahme zum späteren Erfolg dient eine Checkliste für die Einführung neuer Mitarbeitenden mit allen notwendigen Massnahmen welche für den Eintrittsprozess notwendig sind, u.a. ein detailliertes Einführungsprogramm, Patensystem, Willkommensgeschenk, Begleitung während des Einführungsprozesses und weitere andere Massnahmen. Der Mitarbeitende muss spüren, dass ihm eine entsprechende Wertschätzung, nötige Aufmerksamkeit und Offenheit entgegengebracht wird.

Der Mitarbeitende verfügt beim Eintritt über mitgebrachte Kenntnisse und Fähigkeiten, welche einerseits das Kernwissen der neuen Aufgabe tangieren aber auch über Wissen, welches er/sie in den vorgehenden Aufgaben erworben hat. Das mitgebrachte Wissen soll und muss seitens der Organisation identifiziert werden. Wissenslücken welche noch vorhanden sind, müssen gezielt eruiert und durch ein Einführungsprogramm geschlossen werden.

Stufe Entwicklung

Basierend auf dem bestehenden Kernwissen des Mitarbeitenden muss im Laufe des Arbeitszyklus das Wissen weiterentwickelt werden, sei es durch die Übernahme von neuen Aufgaben und Kompetenzen oder sei es durch die fortschreitende Weiterentwicklung im eigenen Kompetenzbereich. Dabei wird das explizite Wissen (definierte Prozesse und Abläufe, dokumentiertes Wissen) wie auch das implizite Wissen (nicht schriftlich dokumentierbares Wissen oder anders ausgedrückt es fehlen die Worte um das „Können“ zu beschreiben) auf das zur Verfügung stehende Potential des Mitarbeitenden gezielt vermittelt.

Stufe Austritt

Beim Austritt des Mitarbeitenden sollte dessen Wissen über seine Aufgaben und Kompetenzen der Organisation erhalten bleiben. Dazu reicht es aber nicht aus, in den letzten Arbeitswochen das Wissen via Wissenstransfer an eine andere Person zu vermitteln. Eine vorausschauende Planung und Organisation für den Wissenstransfer muss rechtzeitig erfolgen. Den Zeitpunkt für eine rechtzeitige Überführung des Wissens ist abhängig von der Komplexität und deren Bedeutung (finanziell, Reputation) der Aufgaben und Kompetenzen für die Organisation. Die Erfahrung hat gezeigt, dass als erstes das Wissen der austretenden Schlüsselpersonen und Schlüsselstellen transferiert werden müssen.

3.2 Tools

Wie im vorherigen Kapitel gesehen, gibt es verschiedene Phasen im Wissenstransferprozess. Entsprechend gibt es unterschiedliche Tools, mit welchen der Transfer sichergestellt werden kann. Nachfolgend werden die wichtigsten Best Practice Massnahmen vorgestellt.

3.2.1 Stellvertretungsregelung¹⁵

Eine effiziente Massnahme, um Wissen stetig zu transferieren, ist die Stellvertreterregelung. Dabei wird einer Schlüsselperson ein Stellvertreter zugewiesen, damit bei deren Ausfall der Betrieb geregelt fortgeführt werden kann. Dazu müssen Schlüsselfunktionen identifiziert, die betroffenen Personen kontaktiert und dazu motivieren werden, mit dem Stellvertreter das Wissen zu teilen. Die Bereitschaft, mehr Zeit als nötig zu investieren, muss sowohl von der Führung als auch von den beteiligten Mitarbeitern vorhanden sein. Doppelspurigkeiten müssen in Kauf genommen werden – dafür zahlt sich das Engagement in einem Ernstfall aus. Ein zentraler Punkt hierbei ist, bei den betroffenen Personen in einer Schlüsselfunktion die Erkenntnis zu fördern, dass die Stellvertretung aus Sicht der Organisation wichtig ist und nicht der Entmachtung der Betroffenen dient. Der sogenannte „Stuhlsägekomplex“¹⁶ ist denn auch eines der grössten Hindernisse, weshalb Stellvertreterregelungen oft nicht wunschgemäss funktionieren.



¹⁵ Vgl. Interview mit Walter Spizzo (2012)

¹⁶ Die vertretene Person erachtet den Stellvertreter als Konkurrenz und ist entsprechend nicht bereit, wichtiges Wissen zu teilen.

3.2.2 Meetings

Für den formellen aber auch informellen Wissensaustausch sind Meetings ein beliebtes Tool, welches je nach Hintergrund und Zielpublikum unterschiedlich ausgestaltet werden kann.

Brown Bag Meetings

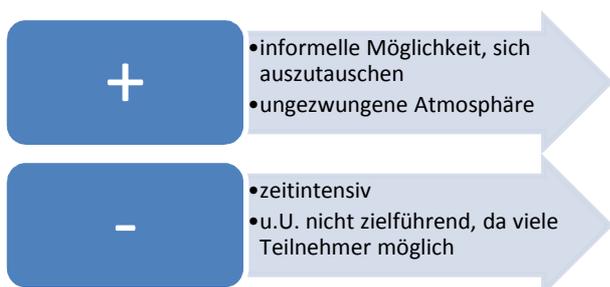
Der Name Brown Bag bezieht sich auf die braune Papiertasche, in welcher jeder Mitarbeiter sein eigenes Essen mitbringt. Dieser Trend kommt ursprünglich aus Hochschulkreisen in den USA und hat sich mittlerweile auch in der Schweiz an Universitäten und in der Verwaltung durchgesetzt. Diskutiert werden unterschiedlichste Themen, welche von allgemeinem Interesse für die Mitarbeiter sind. Die Teilnahme steht jedem interessierten Mitarbeiter offen und ist freiwillig. Brown Bag Meetings erlauben in einem informellen und freiwilligen Rahmen Informationsvermittlung und Networking ohne zu viel Zeitaufwand.

Fokus Stunde

Eine Fokus Stunde ist eine Plattform, welche alle an einem grösseren bestimmten Projekt arbeitenden und interessierten Einheiten versammelt. Die Fokus Stunde stellt den regelmässigen Informationsaustausch zwischen den verschiedenen Projekten und Aktivitäten sicher und folgt daher einer gewissen Struktur. Eine Fokus Stunde findet einmal im Monat statt. Die Teilnahme steht allen interessierten Mitarbeitern offen.

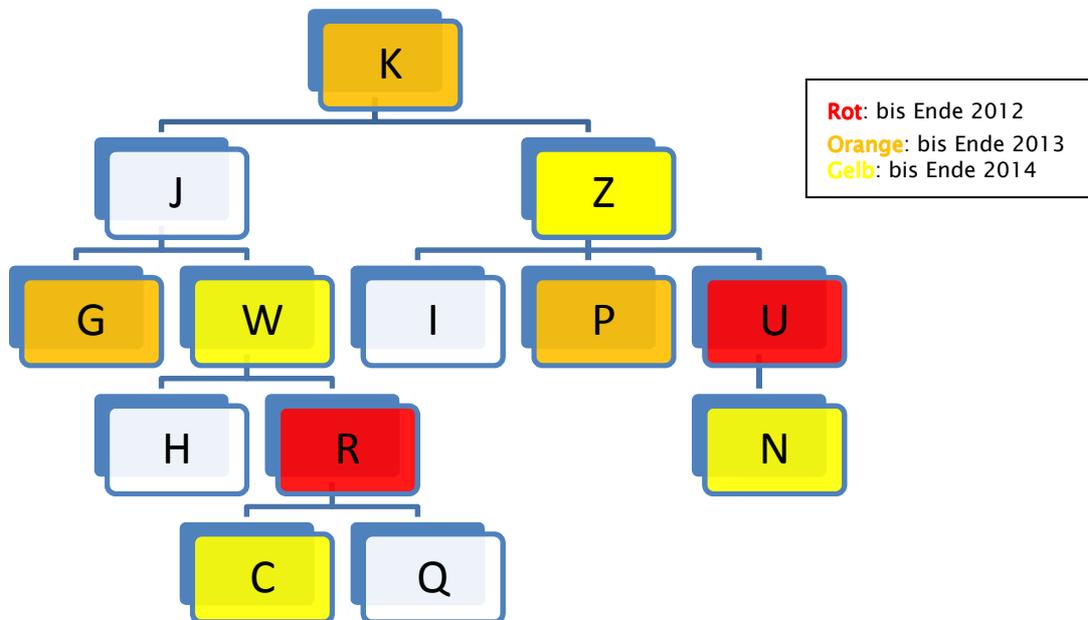
Erfa-Gruppen

Angesprochen bei diesen Meetings sind Spezialisten, welche sich in fachlicher Hinsicht austauschen möchten. Die Erfa-Gruppen-Meetings (Erfahrungsaustausch-Gruppen) können je nach Bedarf in regelmässigen Abständen durchgeführt oder ad hoc einberufen werden. Gerade für Projektteams, welche auf Zeit und je nach Bedarf zusammengestellt werden, sind Erfa-Gruppen eine ideale Austauschmöglichkeit.

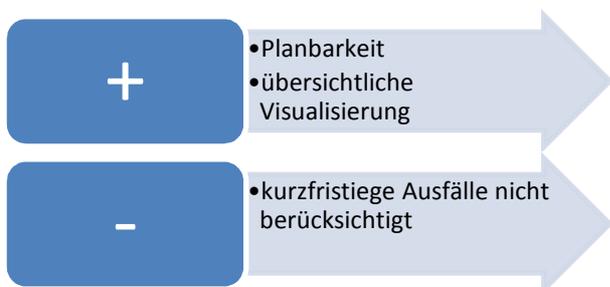


3.2.3 Altersradar¹⁷

Um rechtzeitig Kenntnis zu haben, welche Mitarbeiter aufgrund ihres Alters aus dem Unternehmen ausscheiden werden, dient ein internes Radarsystem. Dazu wird von der betreffenden Abteilung/dem betreffenden Amt ein aktuelles Organigramm mit den voraussichtlichen Austrittszeitpunkten der Mitarbeiter in Schlüsselstellen ergänzt. Zur besseren Visualisierung werden verschiedene Jahrgänge mit entsprechenden Farben markiert. So wird in übersichtlicher Art und Weise aufgezeigt werden, wo und wann potentielle Lücken entstehen und der Wissensmanager kann konkrete Massnahmen einleiten. Um früh genug aktiv werden zu können, ist es sinnvoll, wenn die Mitarbeiter ab dem 62. Altersjahr auf dem Radar erscheinen. So besteht genug Zeit um das explizite, aber auch implizite Wissen zu transferieren.



Beispiel Altersradar

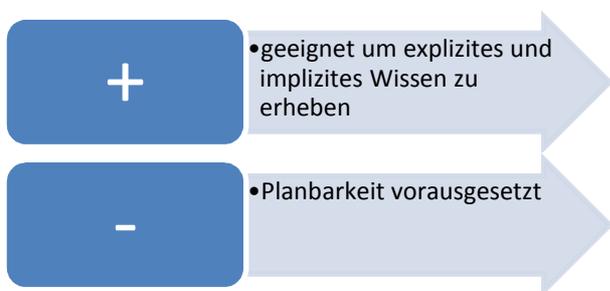


¹⁷ Vgl. Interview mit Walter Spizzo (2012)

3.2.4 Austrittsformular¹⁸

Bei vorhersehbarem Austritt eines Mitarbeiters aus der Organisation, beispielsweise bei Pensionierung oder bei ordentlicher Kündigung, kann dessen Wissen mit Hilfe eines Fragebogens, eines sog. Austrittsformulars erfasst werden. Ein Austrittsformular erfasst sowohl explizites wie auch implizites Wissen. Um zu einem späteren Zeitpunkt die entsprechenden Informationen nachzuvollziehen, ist es zudem sinnvoll, Personalien, organisatorische Zuordnung, Funktion, Anforderungsprofil, etc. zu erheben.

Im Austrittsformular wird explizites Wissen mittels konkreter fachlicher Fragen, z.B. anhand des Stellenbeschriebs erhoben. So kann nach einem bestimmten Arbeitsablauf, Prozess oder einer Aufgabenstellung gefragt werden. Ebenfalls festgehalten wird, wo und wie Dokumente und Dateien abgelegt sind. In Bezug auf die Erfassung des impliziten Wissens, ist es sinnvoll, dem Mitarbeiter das Wort zu überlassen. Dies aus dem einfachen Grund, dass implizites Wissen nicht fassbar ist, die richtigen Fragestellungen meistens fehlen und die Essenz oft nur zwischen den Zeilen zu erfassen ist.¹⁹ Der Fragebogen muss daher offen formuliert sein, um dem Mitarbeiter die Möglichkeit zu geben, seine Sicht der Dinge preiszugeben. So wird konkret auf die Expertise des austretenden Mitarbeiters zurückgegriffen.

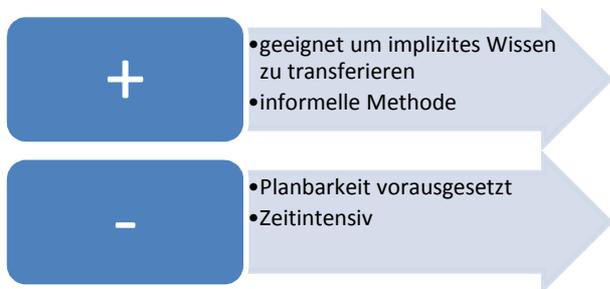


¹⁸ Vgl. Interview mit Walter Spizzo (2012)

¹⁹ Gezielt können unterstützende Fragen, wie „Welcher Person aus dem bestehenden Team würden Sie eine bestimmte Aufgabe aufgrund des benötigten Know-hows aus Ihrer Sicht übertragen?“ eingesetzt werden.

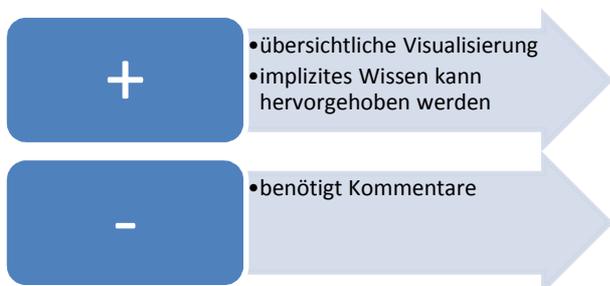
3.2.5 Vorstellungsrunde

Wenn der Austritt eines Mitarbeiters aus der Organisation geplant aber noch nicht vollzogen ist und der Nachfolger bereits bestimmt wurde, bietet sich die Möglichkeit an, den zukünftigen Mitarbeiter während einer Übergangsphase zu Meetings mitzunehmen, den Kollegen vorzustellen und ihn in die „Eigenheiten“ des Organisation einzuweihen. Diese Methode eignet sich besonders für den Transfer von implizitem Wissen. Beispielsweise können so wichtige Kontakte bereits vor Arbeitsantritt geschlossen werden oder der zukünftige Mitarbeiter kann live von der Erfahrung seines Vorgängers profitieren und ihm „abschauen“. Diese Nachfolgeregelung ist allerdings zeitintensiv und setzt Motivation sowohl des Vorgängers als auch des Nachfolgers voraus.



3.2.6 Flowcharts

Um bestimmte Arbeitsschritte und deren Verbindungen zueinander übersichtlich darzustellen, eignen sich Flussdiagramme (engl. Flowcharts). Zur besseren Verständlichkeit ist es oft einfacher, Wissen mit graphischen Hilfsmitteln wie einem Flowchart festzuhalten und zu transferieren. Mit einem Flowchart und entsprechenden Kommentaren ist es auch möglich, unfassbares, implizites Wissen greifbar und verständlich darzustellen.



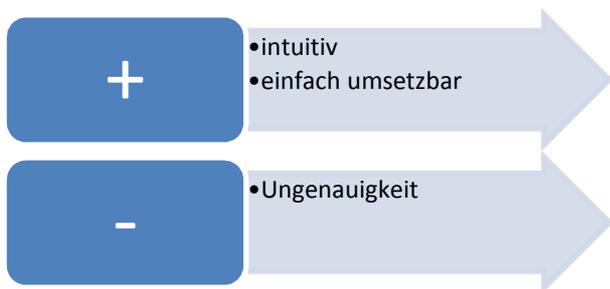
3.2.7 Wissensbilanz

Eine Wissensbilanz fasst das gesamte betriebsrelevante Wissen einer Organisation zusammen und dient der Darstellung und gezielten Entwicklung des Intellektuellen Kapitals. Für eine Wissensbilanz wird das erfolgskritische Intellektuelle Kapital identifiziert, bewusst weiterentwickelt und schliesslich nutzbringend eingesetzt. Konkret liegt der Fokus auf dem expliziten Wissen. Eine Wissensbilanz bietet aber auch Raum für die Erfassung von Erfahrung und Kreativität der Mitarbeiter, effizienten Prozessen, geistigem Eigentum sowie wichtigen Beziehungen zu Kunden und Partnern. Eine Wissensbilanz ist allerdings nur so nutzbringend, wie sie gepflegt und aktualisiert wird.



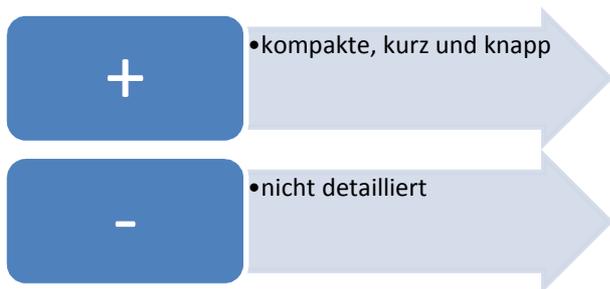
3.2.8 Success Stories

Eine Success Story beschreibt die erfolgreiche Umsetzung eines Projektes, einer Massnahmen, etc. Sie soll dem Lesenden einen positiven Eindruck vermitteln und gleichzeitig über ein bestimmtes Thema informieren. So kann mit Hilfe von Success Stories Wissen transferiert werden.



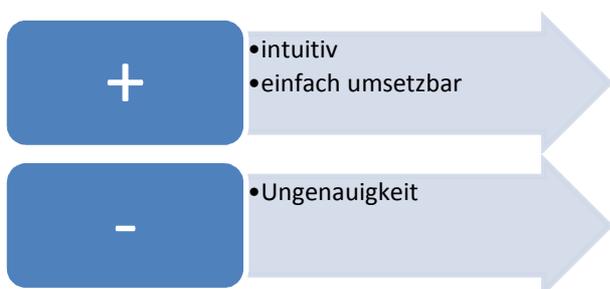
3.2.9 Factsheets

Ein Factsheet ist in der Regel ein auf eine Seite limitiertes Dokument mit einem einfachen und standardisierten Layout – oft ergänzt mit Grafiken und Bildern – welches die wichtigsten Punkte zu einem bestimmten Projekt, Sachverhalt, Ereignis, etc. zusammenfasst. So kann Wissen in übersichtlicher und verständlicher Form festgehalten werden und der Leser kann sich in kurzer Zeit bequem und ohne Hintergrundwissen über etwas Bestimmtes informieren. Factsheets sind daher ein einfaches und beliebtes Instrument für den Wissenstransfer.



3.2.10 Storytelling

Unter Storytelling versteht man grundsätzlich das Erzählen von Geschichten. Wissen, welches in Geschichten verpackt ist, kann verständlich und nachvollziehbar verbreitet und transferiert werden. Die Inhalte werden mit einem Sinn verknüpft und bleiben so stärker im Gedächtnis. So kann mit Storytelling explizites aber auch implizites Wissen in Form einer Metapher weitergegeben werden. Einer der bekanntesten Ansätze sind die Learning Histories: Erfahrungen von verschiedenen Mitarbeitern im Zusammenhang mit bestimmten Projekten werden festgehalten und als gemeinsame Erfahrungsgeschichte aufbereitet. So werden Erfahrungen und Wissen aus unterschiedlichen Perspektiven dokumentiert und transferierbar gemacht.



3.2.11 Kompetenzmanagement

Unter Kompetenzmanagement oder auch Skillmanagement versteht man die Verwaltung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen. Mit Hilfe eines Sterndiagramms beispielsweise kann der Wissensmanager so das Wissens jedes Mitarbeiters visualisieren und allfällige Wissensgaps identifizieren. Diese Informationen geben wichtige Inputs für den Wissenstransfer.



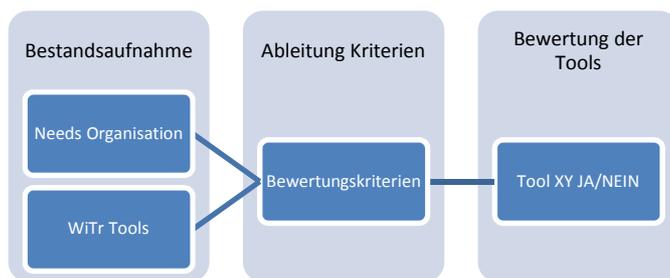
4. Bewertung von Wissenstransfermethoden

Wenn eine Organisation sich entscheidet, aktiv Wissenstransfer zu betreiben, steht sie vor der Aufgabe, geeignete Tools einzuführen. Dabei rufen unterschiedliche Organisationsstrukturen auch verschiedene Bedürfnisse hervor. Im Folgenden wird der Bewertungsprozess kurz dargestellt und anschliessend die in Kapitel 3 beschriebenen Wissenstransfer Tools anhand von sinnvollen Evaluationskriterien bewertet.

4.1 Bewertungsprozess

Um Wissen in einer Organisation zu erhalten und weiterzuentwickeln, muss das betriebsrelevante Wissen identifiziert und anschliessend transferiert und dokumentiert werden. Um aus der Vielzahl der existierenden Wissenstransfer-Instrumente das passende Tool, bzw. den passenden Mix für die eigene Organisation zu finden, müssen, abgeleitet aus den gegebenen Strukturen und Bedürfnissen der Organisation, Bewertungskriterien abgeleitet werden. Dabei sollten im Hinblick auf die Einführung und Umsetzung der Tools Punkte wie beispielsweise die Unternehmenskultur berücksichtigt werden.

Anhand der definierten Kriterien werden anschliessend die Wissenstransfer-Tools geprüft und bewertet. So werden diejenigen Tools, welche am Besten den Anforderungen der Organisation entsprechen, bestimmt. Grafisch lässt sich dieser Prozess wie folgt darstellen:



Bewertungsprozess

In einem weiteren Schritt müssen die einzeln ausgewählten Tools miteinander verknüpft, aufeinander abgestimmt und zu einem sinnvollen Paket zusammengestellt werden.

Im Hinblick auf die Auswahl und die Umsetzung von Wissenstransfer-Tools ist es sinnvoll, Bewertungskriterien geordnet nach den Kategorien „Generell“, „Einführung“, „Anwendung“, „Unterhalt“ und „Controlling“ heranzuziehen.

4.2 Bewertung der Tools

Bewertung Wissenstransfer Tools

Kriterien Generell	mögliche Werte	Stellvertreterregelung	Meetings	Altersradar	Austrittsformular
Usability	einfach/anspruchsvoll	anspruchsvoll	einfach	einfach	einfach
Zeitbedarf	gering/mittel/gross	gross	mittel	mittel	mittel
Selbsterklärend	JA/NEIN	JA	JA	NEIN	JA
Adaptierbarkeit	JA/NEIN	JA	JA	JA	JA
Anschlussfähigkeit andere Instrumente	JA/NEIN	JA	JA	JA ¹	JA
Mehrsprachigkeit	JA/NEIN	JA	JA	JA	JA
Support	hoch/mittel/tief	tief	tief	mittel	mittel
IT-Infrastruktur nötig	JA/NEIN	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Zentralisierungsgrad	zentral/dezentral	dezentral	dezentral	zentral	dezentral
Neuentwicklung	JA/NEIN/Adaption	Adaption	Adaption	Adaption	Adaption
Prozessschritt	identifizieren/transferieren/dokumentieren	transferieren	transferieren	identifizieren	transferieren/dokumentieren
Wissensart	explizit/implizit	explizit/implizit	explizit	k.A.	explizit/implizit
IT-Affinität der Mitarbeiter nötig	JA/NEIN	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Formalität	formell/informell	formell/informell	formell/informell	formell	formell
Einsatz	projekt-fallbezogen/stetig	stetig	projekt-fallbezogen	stetig	projekt-fallbezogen
Kriterien Einführung					
Einführungskosten	hoch/mittel/tief	tief	tief	mittel	mittel
Einführungszeit	schnell/langsam	langsam	schnell	langsam	schnell
Schulungskosten	hoch/mittel/tief	tief	tief	hoch	tief
Schulungsintensität	hoch/mittel/tief	tief	tief	hoch	tief
Kriterien Anwendung					
Betriebskosten	hoch/mittel/tief	hoch/tief ²	hoch/tief ³	mittel	mittel
Komplexität	hoch/mittel/tief	hoch	tief	mittel	mittel
Interaktion	JA/NEIN	JA	JA	JA	JA
Feedback nötig	JA/NEIN	JA	NEIN	NEIN	JA
Zeiteinsatz	hoch/mittel/tief	hoch	mittel	tief	mittel
Kriterien Unterhalt					
Pflegekosten	hoch/mittel/tief/keine	keine	keine	mittel	tief
Pflegeintensität	hoch/mittel/tief	hoch	mittel	tief	tief
Kriterien Controlling					
Messbarkeit: Erfolg/Resultat	JA/NEIN	JA	JA (implizit)	JA	JA

¹ abhängig vom Aufbau des Tools

² abhängig von der Ausprägung der Stellvertreterregelung: z.B. Vertreter und

Stellvertreter arbeiten gemeinsam am selben

Projekt vs. machen beide genau dieselben Arbeiten

(Doppelspurigkeit)

³ hoch, wenn während der Arbeitszeit/tief, wenn

während der Mittagspause wie z.B. Brown Bag

Meetings

Bewertung Wissenstransfer Tools

Kriterien Generell						
	Vorstellungsrunde	Flowcharts	Wissensbilanz	Success Stories	Factsheets	Storytelling
Usability	einfach	einfach	anspruchsvoll	einfach	einfach	einfach
Zeitbedarf	mittel	gering	gross	mittel	mittel	mittel
Selbsterklärend	JA	JA	NEIN	JA	JA	NEIN
Adaptierbarkeit	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Anschlussfähigkeit andere Instrumente	JA	JA	JA ¹	JA	JA	JA
Mehrsprachigkeit	JA	JA	JA	JA	JA	JA
Support	tief	mittel	hoch	mittel	tief	mittel
IT-Infrastruktur nötig	NEIN	JA ¹	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Zentralisierungsgrad	dezentral	dezentral	zentral	dezentral	dezentral	dezentral
Neuentwicklung	Adaption	Adaption	Adaption	Adaption	Adaption	Adaption
Prozessschritt	transferieren	transferieren/dokumentieren	identifizieren	transferieren	transferieren	transferieren
Wissensart	implizit	explizit/implizit	explizit	explizit/implizit	explizit	explizit/implizit
IT-Affinität der Mitarbeiter nötig	NEIN	JA ¹	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Formalität	informell	formell	formell	formell	formell	formell
Einsatz	projekt-fallbezogen	projekt-fallbezogen	stetig	projekt-fallbezogen	projekt-fallbezogen	projekt-fallbezogen
Kriterien Einführung						
Einführungskosten	tief	mittel	hoch	mittel	mittel	mittel
Einführungszeit	langsam	schnell	langsam	schnell	schnell	schnell
Schulungskosten	tief	tief	hoch	mittel	mittel	mittel
Schulungsintensität	tief	tief	hoch	mittel	mittel	mittel
Kriterien Anwendung						
Betriebskosten	mittel	mittel	hoch	mittel	mittel	mittel
Komplexität	mittel	tief	hoch	tief	tief	tief
Interaktion	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Feedback nötig	JA	JA	NEIN	NEIN	NEIN	NEIN
Zeiteinsatz	mittel	tief	hoch	tief	tief	tief
Kriterien Unterhalt						
Pflegekosten	hoch	tief	mittel	tief	tief	tief
Pflegeintensität	mittel	tief	hoch	tief	tief	tief
Kriterien Controlling						
Messbarkeit Erfolg/Resultat	JA	JA	JA	JA	JA	JA

¹ abhängig vom Aufbau des Tools

⁴ abhängig von der Ausprägung der Stellvertreterregelung: z.B. Vertreter und Stellvertreter arbeiten gemeinsam am selben Projekt vs. machen beide genau dieselben Arbeiten (Doppelparigheit)

³ hoch, wenn während der Arbeitszeit/tief, wenn während der Mittagspause wie z.B. Brown Bag Meetings

Quellenverzeichnis

Borlinghaus, A. (2001): Personalwirtschaftliche Aspekte von Wissensdatenbanken: Konzeptionelle Grundlagen – Fallstudien – Gestaltungsempfehlungen.

Lizentiatsarbeit eingereicht an der Rechts- und Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, Institut für Organisation und Personal, Bern 2001.

Häckel, S.; Linde, T. (2005): Wissensziele operationalisieren – Die Balanced Knowledge Transfer Scorecard. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, Heft 2, S. 10–12, Neusäss 2005.

URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/wissen.html>

URL: http://www.siemens.com/innovation/en/cooperations/cki_program.htm

Interview mit Walter Spizzo (2012): Wissensmanager, Stv. Leiter HR EDI, Generalsekretariat GS EDI, Eidgenössisches Departement des Innern EDI.

Interview mit Stefan Zillig (2012): Leiter Qualitäts-Management QM, Abteilung Direktionsstab, Bundesamt für Gesundheit BAG, Eidgenössisches Departement des Innern EDI.

Interview mit Patrick Moraz (2012): Fachspezialist, Oberzolldirektion, Direktionssekretariat und Inspektorat Eidgenössische Zollverwaltung EZV, Eidgenössisches Finanzdepartement EFD.

Polanyi, M. (1966): The Tacit Dimension, Chicago 2009.

Peinl, R. (2006): A Knowledge Sharing Model illustrated with the Software Development Industry. In: L., Franz (Hrsg.); N., Holger (Hrsg.); K., Peter (Hrsg.): Multikonferenz Wirtschaftsinformatik, Tagungsband 2, S. 389–401, Berlin 2006.

Probst, G. J.B.; Raub, S.; Romhardt, K. (1999): Wissen managen. 3. Auflage, Wiesbaden 1999.

Ackermann, B. (2010): SCHNELLER FUSS FASSEN – Optimierter Wissenstransfer in der Credit Suisse – Methodik in Theorie und Praxis. Zürich 2010.

Vollmar, G. (2005): Was macht eigentlich... ein Wissensmanager?. In: Wissensmanagement – Das Magazin für Führungskräfte, Heft 4, Seite 22–23, Neusäss 2005.

Vonkrogh, G.; Köhne, M. (1998): Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. In: Die Unternehmung, Heft 5, S. 235–252, Zürich 1998.

Die Autoren

Christoph Beer

Geschäftsführender Partner, mundi consulting ag

Christoph Beer ist geschäftsführender Partner der mundi consulting ag. Zudem ist er Cluster-Manager (CEO) des tcbe.ch – ICT Cluster Bern, Switzerland. Aus seiner Tätigkeit als Mitglied und Vorsitzender von Geschäftsleitungen und Vereinen bringt Christoph Beer langjährige Erfahrung in den Bereichen Innovationsförderung/ – Beratung, Wissens- und Technologie-Transfer, Wissensmanagement und Produktdatenmanagement/Produktwissen mit. Durch seine Tätigkeiten verfügt er über ein breites Netzwerk in Wirtschaft, Wissenschaft und Behörden, sowohl in der Schweiz als auch im Ausland. Christoph Beer nimmt zudem Einsitz in verschiedenen Gremien wie ICT Switzerland, RFIDnet und TCI. Für seine erfolgreiche Tätigkeit als Cluster-Manager wurde er 2008 durch die EU als „Bester Cluster-Manager Europas“ ausgezeichnet. Er kann ausserdem auf Erfahrungen als Research Fellow am Institut Arbeit und Technik IAT in Gelsenkirchen aufbauen.

Alexander Rügsegger

Junior Consultant, mundi consulting ag

Alexander Rügsegger arbeitete während seines Betriebswirtschafts-Studiums an der Universität Bern bei der mundi consulting ag. Nach einem Sprachaufenthalt in Kapstadt, Südafrika sammelte er Erfahrungen in einem Zürcher Food-Start up (Schwerpunkt Organisation, Logistik und Produktentwicklung). Nach erfolgreicher Teilnahme an Venture Kick wechselte er in die IT Outsourcing Beratung. Seit Anfang Juni 2011 arbeitet Alexander Rügsegger bei der mundi consulting ag als Junior Consultant. Sein Arbeitsfeld liegt in den Bereichen Unternehmensentwicklung, Prozesse und Innovation/Wissensmanagement für Kunden aus Privatwirtschaft und Behörden. Zudem ist er als Projekt-Mitarbeiter bei einem Forschungsprojekt der Europäischen Union im Bereich Elektromobilität beschäftigt.

Impressum

©2013 mundi consulting ag
1. Auflage, 2013

Bild Titelseite: iStockphoto, Standard License
Verlag: mundi consulting ag, Bern
ISBN: 978-3-906167-01-5

Kontakt

mundi consulting ag
Marktgasse 55
Postfach
CH-3000 Bern 7
www.mundiconsulting.com
info@mundiconsulting.com